

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**CHECK-IN LIMA: PROPUESTA PARA PROMOVER EL INTERÉS
DE LOS ADULTOS JÓVENES LIMEÑOS EN CONOCER EL
PATRIMONIO HISTÓRICO INMUEBLE DE LA CIUDAD DE
LIMA BAJO EL MODELO DEL DESIGN THINKING**

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

AGUILAR SALVADOR, Milagros Gissel	20102052
RAMIREZ FLORES, José Carlos	20098227
RODRIGUEZ PALACIOS, Nelson Emanuel	20101056

Lima, 07 de marzo del 2016

[El proyecto profesional]

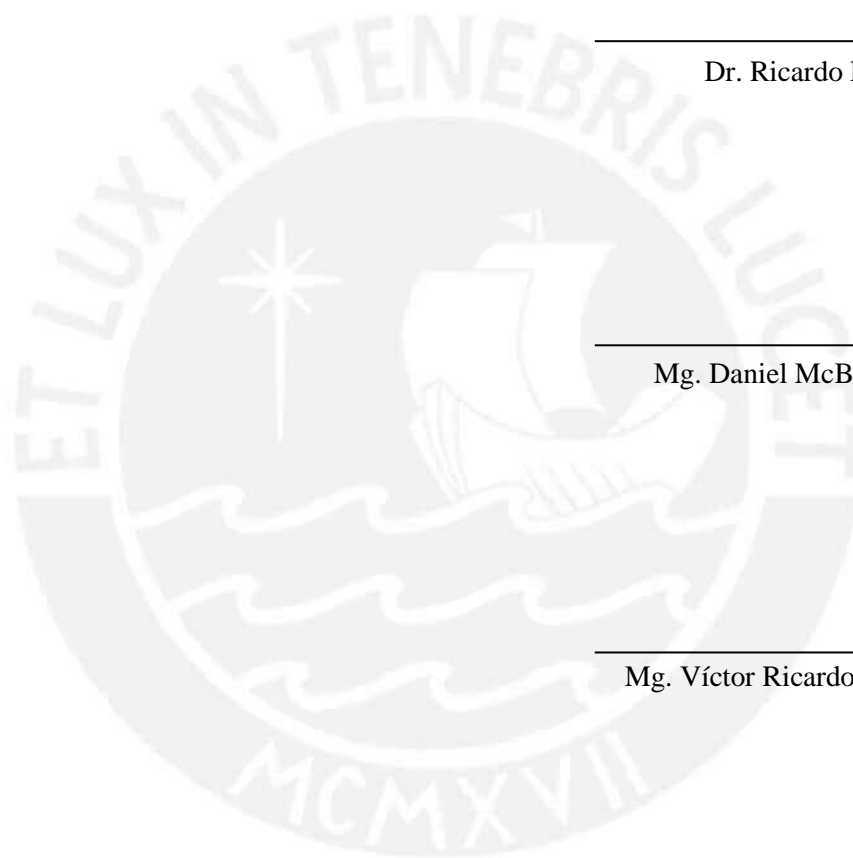
CHECK-IN LIMA: PROPUESTA PARA PROMOVER EL INTERÉS DE LOS ADULTOS JÓVENES LIMEÑOS EN CONOCER EL PATRIMONIO HISTÓRICO INMUEBLE DE LA CIUDAD DE LIMA BAJO EL MODELO DEL DESIGN THINKING

ha sido aprobado.

Dr. Ricardo Ruiz Huapaya

Mg. Daniel McBride González

Mg. Víctor Ricardo Torres Oliva



A Dios, a toda mi familia extendida y, especialmente, a mis padres por el apoyo y amor incondicional que, estoy segura, nunca podré terminar de agradecer. A mis hermanitos: ustedes siempre serán mis pequeños. A todos mis amigos: los de Lima, los de Trujillo y los de diferentes nacionalidades. A mi equipo de tesis, porque entre risas han hecho este camino más llevadero. A todos los que participaron en este proyecto, los que escucharon, recomendaron y brindaron palabras de aliento.

Milagros Aguilar

Este trabajo se lo dedico a mis padres, José Ramírez y Amparo Flores, que con su apoyo y sacrificio me han dado lo mejor y me han enseñado a valorar todo esfuerzo. A mis amigos/hermanos, Nelson, Milagros y Joselyn, con los que realicé el presente trabajo: y a todos nuestros queridos amigos y familiares, Ashley, Claudia, Erick, Cleni, Jorge, entre otros, que estuvieron con nosotros, no solo durante el proceso del presente trabajo, sino en momentos importantes de nuestras vidas.

José Carlos Ramírez

Quiero dar gracias a Dios por haberme guiado durante la vida universitaria. Quisiera dedicar este trabajo a mis padres, gracias por sus enseñanzas a lo largo de mi vida, por su cariño y apoyo incondicional, y por la confianza que depositan en mí, no los defraudaré. También a mis hermanos de tesis, José Carlos, Milagros y Joselyn, con quienes decidí iniciar esta aventura. Finalmente, agradecer a todos aquellos que nos apoyaron con su tiempo y buenos ánimos durante este proceso.

Nelson Rodriguez

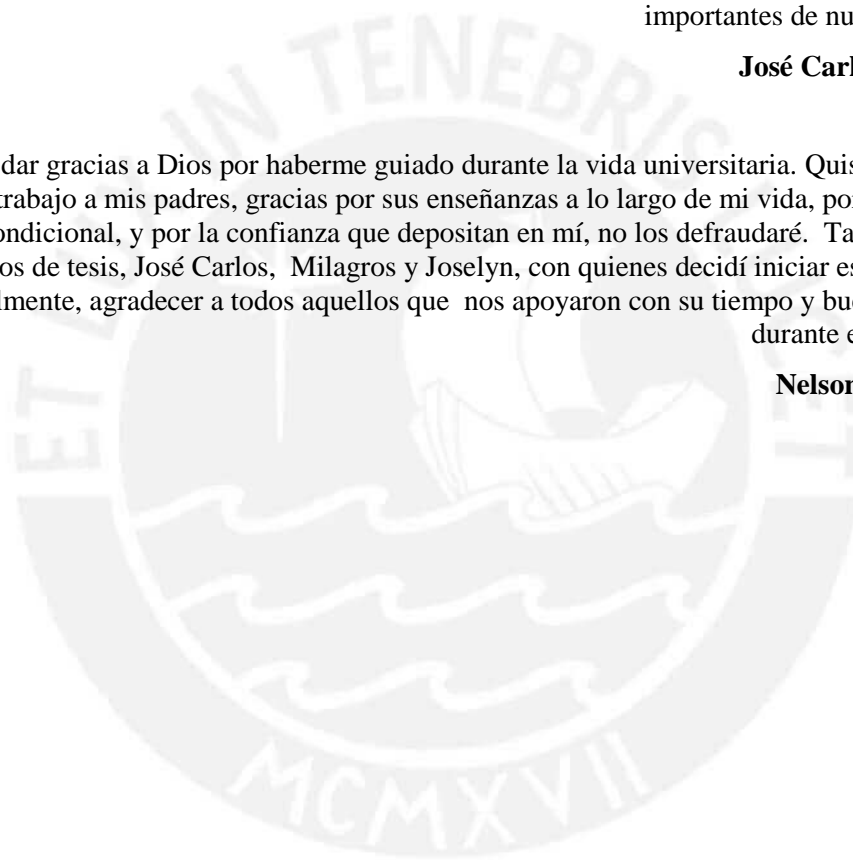


TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: MARCO METODOLÓGICO	2
1. Planteamiento del proyecto	2
2. Base conceptual del Marco Metodológico	4
2.1. Investigación-acción.....	4
2.2. Design Thinking.....	6
2.3. Lean Startup	9
2.4. Business Model Canvas	12
3. Metodología propia	13
3.1. Exploración previa	13
3.2. Exploración y Definición de la Necesidad	13
3.3. Ideación	15
3.4. Prototipado y testeo.....	15
3.5. Modelo de negocio.....	16
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	17
1. Primeras aproximaciones al patrimonio histórico inmueble	17
1.1. Patrimonio	17
1.2. Patrimonio cultural.....	17
2. Importancia del patrimonio cultural.....	19
2.1. Patrimonio histórico inmueble e identidad.....	19
2.2. Patrimonio histórico inmueble y desarrollo sostenible	20
3. Formas de conocer el patrimonio histórico inmueble	21
3.1. Programas de televisión	21
3.2. Publicaciones escritas.....	22
3.3. Internet/Apps.....	23
3.4. Turismo	24
CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL	26
1. Tendencias en temas culturales	26
2. Propuestas a nivel local para promover el patrimonio cultural	26
3. Propuestas a nivel internacional para promover el patrimonio cultural	29
CAPÍTULO 4: EXPLORACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD	33
1. Momentos de Exploración	33

1.1.	Primera Etapa: Exploración general con residentes de Lima Metropolitana	33
1.2.	Segunda etapa: Exploración a profundidad con adultos jóvenes.	37
2.	Definición de la Necesidad	44
CAPITULO 5: IDEACIÓN.....		46
1.	Sesiones de Ideación	46
1.1.	Primera sesión de Ideación.....	47
1.2.	Segunda Sesión de Ideación.....	49
1.3.	Conclusiones de las sesiones de Ideación	51
2.	Primer concepto.....	53
CAPITULO 6: PROTOTIPADO Y TESTEO.....		54
1.	Prototipo 1.0.....	54
1.1.	Actividades antes del circuito	55
1.2.	Actividades durante el circuito.....	56
1.3.	Actividades después del circuito	56
2.	Nuevas versiones del prototipo y sesiones de testeo.....	57
2.1.	Primer Testeo	57
2.2.	Prototipo 2.0.....	62
2.3.	Segundo Testeo	63
2.4.	Prototipo 3.0.....	69
2.5.	Tercer Testeo.....	70
CAPITULO 7: MODELO DE NEGOCIO.....		75
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		82
REFERENCIAS		85
ANEXO A: Expertos entrevistados y consentimientos informados.....		88
ANEXO B: Subdivisiones del patrimonio (según ILAM)		98
ANEXO C: Guía de preguntas para entrevistas superficiales		99
ANEXO D: Ficha técnica de entrevistas preliminares		100
ANEXO E: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad		101
ANEXO F: Mapa de empatía		104
ANEXO G: Sesiones de ideación.....		105
ANEXO H: Lugares participantes del circuito.....		109
ANEXO I: Mapa entregado a participantes		110
ANEXO J: Fichas técnicas y fotos de las tres sesiones de testeos		111
ANEXO K: Malla receptora del primer testeo.....		118

ANEXO L: Malla receptora del segundo testeo – Día 1	119
ANEXO M: Malla receptora del segundo testeo – Día 2.....	120
ANEXO N: Malla receptora del tercer testeo	121
ANEXO O: Guía de preguntas para entrevistas de feedback.....	122
ANEXO P: Rutas del circuito	123
ANEXO Q: Matriz de validación de elementos del Canvas	125
ANEXO R: Business Model Canvas de Check-in Lima.....	126
ANEXO S: Niveles de producto	127
ANEXO T: Logo del servicio	128
ANEXO U: Resumen de ingresos y costos del proyecto	129



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Productos y herramientas por fases	16
Tabla 2: Tres tipos de residentes identificados a partir de las entrevistas realizadas.	41
Tabla 3: Características del usuario objetivo final	43
Tabla 4: Aspectos preliminares de la sesión de Ideación	46
Tabla 5: Tabla de decisión para bosquejo del primer concepto	51
Tabla 6: Tabla de supuestos 1.0	51
Tabla 7: Resultados de supuestos del prototipo 1.0	61
Tabla 8: Aspectos a considerar en el prototipo 2.0	62
Tabla 9: Tabla de supuestos 2.0	63
Tabla 10: Resultados de supuestos del prototipo 1.0	68
Tabla 11: Aspectos a considerar en el prototipo 3.0	70
Tabla 12: Tabla de supuestos 3.0	70
Tabla 13: Resultados de supuestos del prototipo 3.0	73



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Características de la investigación-acción	5
Figura 2: Estructura del Design Thinking: ¿en qué consiste el proceso?.....	7
Figura 3: Circuito de Lean Startup.....	9
Figura 4: Circuito del Lean Startup.....	11
Figura 5: Road map del circuito de entretenimiento patrimonial.....	74



RESUMEN EJECUTIVO

La interconectividad del mundo actual ha acrecentado la tendencia a la homogeneización de diversas culturas en desmedro de la identidad nacional, lo cual hace imperativa la necesidad de revalorar la conexión que se tiene como ciudadanos con el país. En Perú, una de las expresiones culturales más representativas es el patrimonio histórico inmueble. En el caso de Lima, se identificó que la mayoría de servicios vinculados con este no son dinámicos ni generan experiencias significativas en los residentes, motivo por el cual existe una profunda falta de motivación por conocerlo y, de esa manera, persiste la desvinculación de la identidad nacional con el entorno.

Se ha considerado relevante, por este motivo, ahondar en el tema y desarrollar una propuesta que involucre un servicio dinámico y atractivo para atender la demanda de un público local ávido de diversión y conocimiento. Sobre esta premisa, el objetivo del presente proyecto de investigación es desarrollar una propuesta que busque promover el interés por conocer el patrimonio histórico inmueble de la ciudad de Lima, teniendo como actores principales a los adultos jóvenes.

El resultado de esta investigación deviene en la propuesta de un servicio de circuito de entretenimiento patrimonial, un acercamiento a la cultura a través de herramientas lúdicas tales como trivias y trabajo en equipo, para promover la curiosidad y desarrollar el conocimiento de los usuarios en cuanto al patrimonio cultural de su ciudad y revalorar la desgastada conexión con su identidad nacional.

INTRODUCCIÓN

Los cambios globales han entrelazado las naciones y la identidad nacional empieza a perder su conexión con los ciudadanos. La revaloración de esta conexión se puede dar a través de la reconsideración de diversas manifestaciones nacionales, una de ellas es el patrimonio histórico inmueble. En el caso de Lima, se identificó que existe una falta de conocimiento del mismo y que uno de los principales factores del problema es que el residente adulto joven limeño no se siente motivado a conocer su patrimonio, debido a que la mayoría de servicios en su ciudad no son dinámicos o no generan experiencias significativas para ellos.

El presente proyecto profesional, en virtud de ello, busca desarrollar una propuesta que promueva el interés de los adultos jóvenes limeños en conocer el patrimonio histórico inmueble de Lima mediante el Design Thinking, una metodología de generación de ideas innovadoras a través de la empatización con los usuarios y el desarrollo de prototipos, y el Lean StartUp, orientado al testeado de prototipos para la generación de una retroalimentación significativa.

Este proyecto está compuesto por ocho capítulos. El primero expone el Marco Metodológico a través del planteamiento de la investigación, que involucra los objetivos y la justificación; las principales bases conceptuales de la Investigación-Acción, Design Thinking, Lean StartUp y Business Model Canvas; y la metodología propia propuesta. El segundo presenta el Marco Conceptual, donde se detallan las principales características del patrimonio histórico inmueble, así como su importancia y las diversas formas que existen de conocerlo. El tercero ilustra el Marco Contextual, desde las principales tendencias culturales hasta las diversas propuestas a nivel local e internacional que existen para promover el patrimonio cultural. El cuarto da inicio a las primeras etapas del Design Thinking con los Momentos de Exploración que dan como resultado la Definición de la Necesidad. El quinto aborda los diversos procesos de Ideación que dan como resultado el primer concepto sobre el cual construir el prototipo. El sexto se refiere plenamente al círculo de Prototipado y Testeo de los cuales se obtienen las principales conclusiones del proyecto. Finalmente, el capítulo siete concluye con la propuesta de un modelo de negocio plasmado en un Business Model Canvas, herramienta que ayuda a describir en 9 módulos la lógica del servicio propuesto.

CAPITULO 1: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se procede a desarrollar el Marco Metodológico del proyecto profesional. En primer lugar, se expone el planteamiento del proyecto, con especial énfasis en los objetivos, justificación y alcance del mismo. En segundo lugar, se describe las bases conceptuales de las principales metodologías sobre las cuales se sustenta el proyecto. Finalmente, se concluye con la Metodología Propia propuesta, diseñada para el desarrollo del presente proyecto.

1. Planteamiento del proyecto

En esta sección, se expondrá el planteamiento propuesto a través del objetivo general y los objetivos específicos, así como la pregunta de investigación, la justificación y el alcance del presente proyecto profesional.

➤ **Objetivo general**

El objetivo general del presente proyecto profesional es desarrollar una propuesta que busque promover el interés de los adultos jóvenes limeños en conocer el patrimonio histórico inmueble de Lima.

➤ **Objetivos específicos**

1. Comprender el porqué de la falta de conocimiento del patrimonio histórico inmueble por parte de los adultos jóvenes limeños.
2. Desarrollar una propuesta que solucione el problema identificado y que pueda ser plasmada en un prototipo para la interacción con los usuarios.
3. Realizar testeos con los usuarios para obtener retroalimentación que ayude a mejorar la propuesta de solución hasta llegar a un prototipo final.
4. Presentar un modelo de negocio sostenible en base al prototipo creado.

➤ **Pregunta de investigación**

El problema identificado es la falta de conocimiento del patrimonio histórico inmueble de la ciudad de Lima por parte de sus residentes. Uno de los principales factores del problema es que el residente limeño no se siente motivado a conocer su patrimonio, debido a que la mayoría de servicios en su ciudad no son dinámicos o no generan experiencias significativas para ellos.

La propuesta del presente proyecto profesional es ofrecer una nueva manera de motivar a los limeños a conocer el patrimonio histórico inmueble de su ciudad de una forma innovadora, colaborando así con la difusión del mismo y reforzando su identidad por medio de su valoración.

Dicho esto, surge la interrogante que el presente proyecto profesional busca responder:

¿Cómo podemos lograr que los adultos jóvenes limeños se sientan motivados para conocer el patrimonio histórico inmueble de su ciudad?

➤ **Justificación del proyecto**

En los últimos años, se ha venido dando un proceso de homogeneización de las sociedades, producto del fenómeno de la globalización, en desmedro de la identidad nacional. En este sentido, la conexión ciudadano-país se ha venido desgastando, impulsada por factores tales como la falta de ofertas que generen experiencias significativas y conexión con el entorno de los residentes. En este sentido, el patrimonio histórico inmueble, correspondiente a las casonas, museos, iglesias, etc., se constituye como una de las principales expresiones de la identidad nacional en relación con el entorno.

Se parte de la siguiente premisa: el atractivo que tiene lo antiguo (el patrimonio) es aún desconocido para los jóvenes limeños. De acuerdo con Gonzalo Torres, la pregunta debería orientarse hacia qué podría convertirse en “lo nuevo” y la respuesta es pertinente: lo antiguo se vuelve desconocido y, por ende, es nuevo. (Comunicación personal, 3 de diciembre, 2015). El desafío es cómo vincular esta “novedad de lo antiguo” (el patrimonio) con el presente y, más particularmente, con la problemática abordada.

Ahondando en esta problemática es posible apreciar que, muchas veces, las personas se interesan por conocer lugares arquitectónicos e históricos que no pertenecen a su ciudad natal, antes de conocer aquellos que se encuentran en su propio pueblo o ciudad. La ciudad de Lima es un buen ejemplo de esta acotación, ya que existen muchas personas que residen en la ciudad y no conocen qué lugares históricos ofrece la misma. Como mencionan Gonzalo Torres (comunicación personal, 03 de diciembre, 2015) y José Luis Beingolea (comunicación personal, 26 febrero, 2016), el interés en las personas residentes de una ciudad por conocer su patrimonio histórico inmueble se relaciona de manera directa con la identidad que poseen en relación con este. Sin embargo, en sociedades como la limeña, existen conflictos de identidad que evitan que las personas se reconcilien con su pasado. Quizás, por ello, el patrimonio histórico no suscita interés o respeto por parte de los limeños. Es ahí donde yace la importancia de motivar a los limeños a acercarse a este, para revalorar su identidad nacional a partir de su conexión con el entorno histórico y preservarlo para las futuras generaciones.

En síntesis, en el caso de Lima, existe un profundo desconocimiento del patrimonio histórico inmueble por parte de los ciudadanos. Básicamente, el limeño no se siente motivado a conocer su patrimonio, debido a la escasa oferta de interacción dinámica que ofrece el mercado. Por este motivo, y sobre la premisa de que la revaloración de la cultura potenciaría la conexión del residente con su entorno y, por ende, con su identidad nacional fragmentada por la

globalización, se hace pertinente elaborar un proyecto que ahonde en esta problemática y genere alternativas de solución para vincular a los ciudadanos con su ciudad.

➤ **Alcance del proyecto profesional**

En esta sección, se pretende determinar el alcance del proyecto profesional, definiendo tanto lo que se busca lograr como los límites del mismo. En este sentido, se debe realizar ciertas precisiones en lo relativo al proyecto.

En primer lugar, al tratarse de una investigación exploratoria, el presente proyecto profesional no pretende ahondar en conceptos específicos, sino más bien busca dar un concepto general del patrimonio histórico inmueble, de tal manera que se pueda entender su importancia para la sociedad. En segundo lugar, el proyecto profesional se delimita a nivel geográfico en la ciudad de Lima, teniendo como base el Centro Histórico. En tercer lugar, se encuentra una delimitación metodológica, donde lo que se busca es la exploración de un problema a profundidad para luego crear alternativas de solución que puedan ser testeadas y obtener una base para proyectar un modelo de negocio. Ya que el objetivo es desarrollar un servicio que se adapte a las necesidades y características del usuario para resolver el problema, la noción de conocer la ciudad se circunscribirá al conocimiento de una reseña histórica de la misma y la ubicación de lugares en ella. Finalmente, se concluye con un planteamiento de modelo de negocio inicial, haciendo énfasis en que este no se trata de un plan de negocios como tal, sino como una aproximación inicial basada en la experiencia recabada en el proyecto.

2. Base conceptual del Marco Metodológico

En la presente sección, se explican tres metodologías centrales que ayudarán a sentar las bases para la creación de la metodología propia del proyecto profesional. En primer lugar, se hace una revisión de la literatura acerca de la metodología investigación- acción. En segundo lugar, se profundiza en las 5 etapas de la metodología del Design Thinking. En tercer lugar, se añade la metodología Lean Startup. Asimismo, se explica la herramienta del Business Model Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, la cual permitirá plantear un modelo de negocio a partir de las conclusiones obtenidas durante el proceso de la investigación.

2.1. Investigación-acción

El término investigación-acción fue acuñado por Kurt Lewin a mediados del siglo XX y desde sus inicios se diferenció por ser una metodología que atacaba los problemas relacionados con la subjetividad del ser humano. Ha representado una forma de investigación que “incorpora la acción social, buscando el avance teórico y el cambio social de forma simultánea a través un diálogo constructivo” (Inciarte, 2011, p.136). En esta línea, la investigación-acción trata de

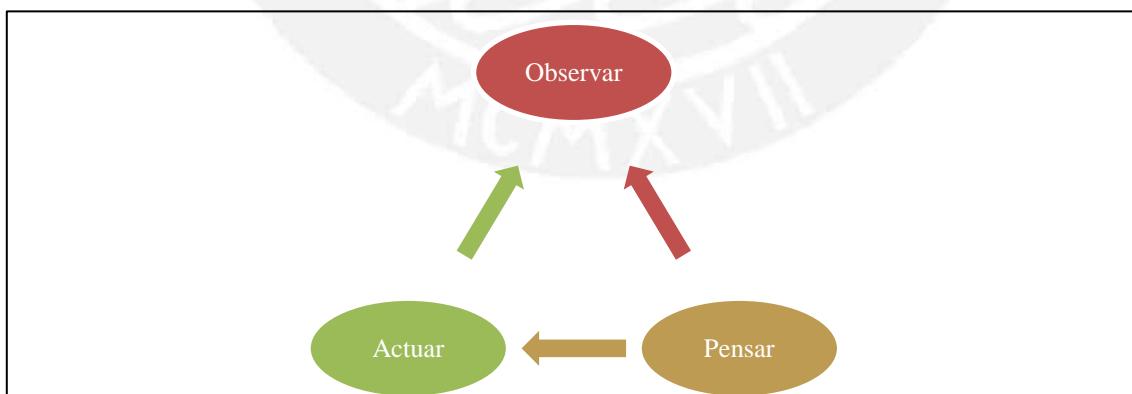
encontrar una solución para los problemas, valiéndose del involucramiento de los diversos actores sociales, haciendo que estos sean conscientes del problema y formen parte del equipo que pueda crear la solución. La investigación-acción se centra en “aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, p.509).

Según Álvarez-Gayou (2003 citado en Hernández et al., 2010, p. 510), dentro de la investigación-acción destacan tres perspectivas:

- **Visión técnico-científica:** el modelo consiste en un conjunto de decisiones en espiral, las cuales se basan en ciclos repetidos de análisis para conceptualizar y redefinir el problema una y otra vez.
- **Visión deliberativa:** la investigación-acción se orienta principalmente a la interpretación humana, la comunicación interactiva, la deliberación, la negociación y la descripción detallada.
- **Visión emancipadora:** el objetivo de la investigación-acción va más allá de resolver problemas o desarrollar mejoras a algún proceso, también pretende que los participantes generen un profundo cambio social a través de la investigación.

Stringer (1999 citado en Hernández et al, 2010, p. 511) plantea que los diseños de investigación-acción tienen tres fases básicas: observar (elaborar un bosquejo del problema y realizar la recopilación de datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (solucionar problemas e implementar mejoras).

Figura 1: Características de la investigación-acción



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

Como se puede observar en la figura, la metodología de investigación-acción termina siendo un espiral de mejora continua, donde las 3 fases se mantienen presentes durante todo el proceso y se retroalimentan mutuamente. Por ello, la investigación-acción es un campo de

conocimiento infinito, donde siempre se puede aprender en pos de transformar actitudes humanas o resolver problemas. Es así que “el conocimiento práctico se convierte en parte del comienzo de la investigación. Se vive en el proceso un descubrimiento permanente que se transforma en la base del compromiso de transformación” (Inciarte, 2011, p.136).

2.2. Design Thinking

Según Brown (2008), CEO de IDEO:

El Design Thinking puede ser descrito como una disciplina que utiliza la sensibilidad y métodos del diseñador para que coincida con las necesidades de las personas, aterrizando esto en un producto o servicio tecnológicamente factible y convirtiéndolo en una estrategia de negocio viable (p.86, traducción propia).

La clave del Design Thinking es siempre tener en cuenta que los problemas que se atacan no son problemas de los investigadores, sino de un usuario determinado: un usuario que siente, piensa y actúa diferente al investigador. Por tanto, su input en la investigación es vital.

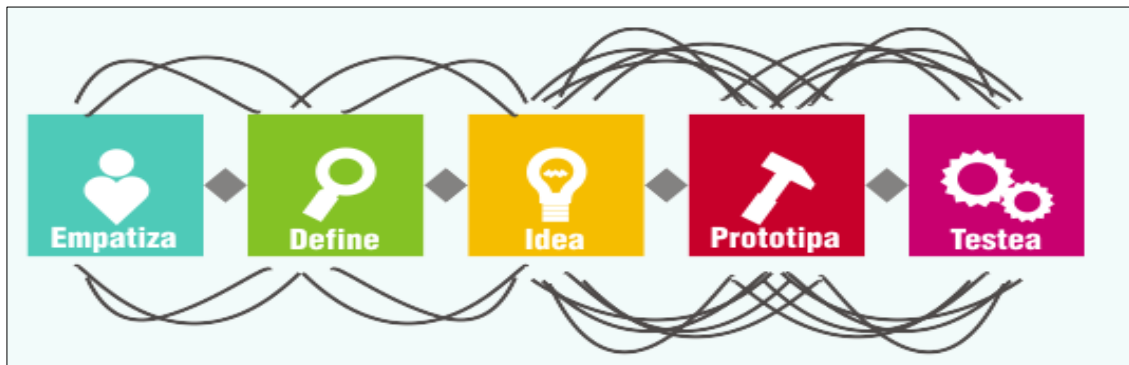
Muchas empresas internacionales han usado esta metodología para fomentar la innovación en sus productos y servicios. Gracias al Design Thinking, han obtenido muy buenos resultados; entre ellos, tenemos la conocida tienda de ropa Zara, Google y Apple. Asimismo, se dice que el arma secreta de Apple para crecer tan agresivamente no fue el carisma de Steve Jobs, la suerte o la experiencia en fabricación de celulares inteligentes, sino su pensamiento de diseño, el cual era una “forma diferente de analizar la situación y encontrar una solución viable” (Design Thinking, 2013).

Curedale (2013), por su parte, menciona lo siguiente:

Design thinking is a people centered way of solving difficult problems. It follows a collaborative team based cross disciplinary process. Design thinking is an approach that seeks practical and innovative solutions to problems. It can be used to develop products, services, experiences, and strategy. It is an approach that allows designers to go beyond focusing on improving appearance of things to provide a framework for solving complex problems. Design thinking combines empathy for people and their context with tools to discover insights (p.13).

Asimismo, el autor menciona que el Design Thinking se caracteriza por centrarse en resolver problemas difíciles a través del trabajo en equipo, los cuales tienen como meta buscar soluciones innovadoras cuyo foco principal es el descubrimiento de insights. Esta metodología cuenta con 5 fases, las cuales se presentan a continuación.

Figura 2: Estructura del Design Thinking: ¿en qué consiste el proceso?



Adaptado de: Design Thinking en Español (2015).

➤ **Empatizar**

La fase Empatizar es, quizás, la más importante en el proceso de diseño. Es importante recordar que los problemas que se suelen tratar de resolver no son propios del investigador, sino que son los problemas de algún otro usuario. Es por esto que es vital construir empatía por ellos y por aquello que es importante para los mismos. Esta dimensión se refiere a todo el trabajo realizado para entender a las personas para quienes se diseña. Por tanto, es importante comprender quiénes son y qué es importante para ellos (Plattner, 2013, p.1).

Lo que se suele hacer en esta etapa es obtener información mediante la observación y conversación directa con el usuario objetivo, capturando qué es lo que dicen, hacen y expresan. Para esto, se tiene presente la recolección de insights, los cuales son la esencia del diseño, ya que permiten crear soluciones innovadoras. Las mejores soluciones provienen de los mejores insights dentro del comportamiento humano (Plattner, 2013, p.1).

➤ **Definir**

El objetivo de esta segunda etapa es reunir toda la información recopilada durante la fase de Empatía y poder rescatar aquello que realmente aporta valor. Existen 2 metas dentro de esta fase: por un lado, desarrollar un profundo entendimiento del usuario objetivo y del espacio de diseño; por otro lado, desarrollar un planteamiento del problema que se define en la Definición de la Necesidad o POV. Esta será la guía durante el proceso de diseño.

➤ **Ideación**

Esta fase consiste en crear la mayor cantidad de ideas enfocadas en solucionar el problema, no importa qué tan extrañas o peculiares puedan ser. Hay que tener en cuenta que el objetivo aquí está más dirigido a generar ideas generales, en vez de concentrarse y enfocarse en los detalles de las mismas. El producto de esta fase es tener un gran banco de ideas que sean muy variadas entre sí. Sobre esta base, se comenzará a generar los prototipos.

Existen diferentes formas de concebir las ideas; por ejemplo, se encuentran las sesiones de brainstorming, mindmaps y storyboards, etc. Concebir las ideas de esta forma amplía el horizonte de innovación.

➤ **Prototipado**

En esta etapa, las ideas obtenidas en la fase de Ideación se convierten en realidad. El prototipo puede ser cualquier objeto físico o algo que permita la experimentación de la idea por parte de los usuarios a través del juego de roles, uso de post-its, creación de una historia, etc. Los primeros prototipos suelen ser los menos elaborados en el sentido de simpleza, sin pensar mucho en el detalle (Plattner, 2013, p.4).

Básicamente, los prototipos permiten ganar empatía, explorar (una gran cantidad de soluciones), testear, redefinir soluciones e inspirar, tanto al equipo como a los clientes (Plattner, 2013, p.4).

➤ **Evaluación**

Esta es la última fase del Design Thinking. Es sumamente importante porque genera retroalimentación por parte de los usuarios, lo que ayudará a mejorar el producto o servicio. Esta fase permite hacer arreglos para volver a realizar el prototipo y, a la vez, se puede aprender más sobre el usuario objetivo y cómo este interactúa con las posibles soluciones. Es vital no reducir el testeo a preguntar si al usuario le gustó o no el prototipo, sino que se debe seguir preguntando “¿por qué?” para aprender más sobre el problema y las posibles soluciones. (Plattner, 2013, p.5). La retroalimentación se puede recoger por medio de entrevistas, grupos focales, encuestas, etc.

Básicamente, se obtienen 3 beneficios al hacer esta evaluación: se afinan los prototipos, se obtiene más información del usuario (insights, se construye empatía, opiniones, etc.) y se afina el POV [la Necesidad], inclusive el problema en sí (Plattner, 2013, p.5).

Se ha escogido utilizar la metodología del Design Thinking en el presente proyecto profesional gracias al valor agregado que ofrece, ya que permite conectarse con el usuario principal, el cual participa en el diseño del producto o servicio. De esta manera, se asegura la aceptación y éxito del mismo. Esta metodología, además, permite generar tolerancia al fracaso y

rápida adaptación al cambio, debido a su dinámica de construir y reconstruir, factores que son esenciales en las competencias de un profesional en el mundo actual. En esta misma línea, es altamente necesario proporcionar soluciones flexibles, de bajo presupuesto, que sean capaces de adaptarse rápidamente, mejorar y evolucionar a la par con la rapidez con la que se mueve el mercado. El Design Thinking, en este sentido, proporciona todas esas ventajas.

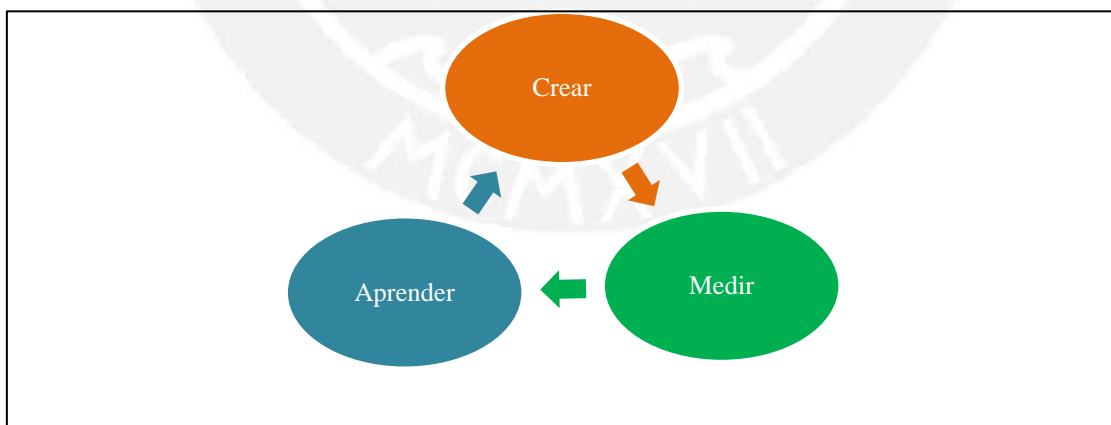
2.3. Lean Startup

El Lean Startup brinda un enfoque que consiste en crear y gestionar start-ups¹ y poner el producto en las manos del consumidor lo más rápido posible, generando innovación y eliminando el desperdicio. Esto último se da gracias a que usa una unidad diferente de progreso: Validated Learning (Aprendizaje Validado) (Ries, 2012, p.88).

Eric Ries, el fundador de esta metodología, menciona que el Lean Startup tiene la capacidad de reducir el desperdicio de dinero y tiempo haciendo uso del testeo: “The Lean Startup method builds capital-efficient companies because it allows start-ups to recognize that it's time to pivot—or change direction—sooner, creating less waste of time and money. I named this loop “build, measure, learn” because the activities happen in that order” (The Lean Startup, 2015).

Es así que, para lograr este cometido, Eric menciona un ciclo infinito basado en 3 importantes actividades en el Lean Startup, llamado el circuito de feedback de información crear-medir-aprender:

Figura 3: Circuito de Lean Startup



Adaptado de: The Lean Startup (2015)

¹Una startup es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable. La traducción literal de “Start up” es “Puesta en Marcha”.

Tomando la metodología de Lean Startup se puede producir un proceso de mejora de los productos o servicios a ponerse en la mano del consumidor antes de que estos salgan al mercado. Lo que se quiere realizar con esta metodología es tener la capacidad de desarrollar un producto y, rápidamente, poder testarlo con el usuario/consumidor, de tal manera que se reduzca la cantidad de dinero en inversión y se obtenga mayor cantidad de retroalimentación. De esta forma, se evita la gran parte del despilfarro que asedia a las startups (Ries, 2012, p. 173). A continuación se desarrolla cada una de las etapas del Lean Startup.

➤ **Fase 1: Crear**

El ciclo de feedback y el corazón del Lean Startup comienzan con la creación de un Producto Mínimo Viable (PMV). El PMV es la primera versión del producto, de manera básica, pero posible de ser experimentado por el consumidor, de manera que brinde mayor cantidad de conocimiento sobre la interacción y reacción del usuario con la menor cantidad de esfuerzo. Ries (2012) lo describe como: “[El PMV] es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo” (p. 174). Se debe hacer énfasis en la noción de que esta es una primera versión de producto, la cual tiene la función de empezar el proceso de aprendizaje de manera temprana. Esto quiere decir que la primera versión puede evolucionar y tener elementos que el PMV no tendrá, lo cual se define después de los testeos con los usuarios.

Al contrario que con el tradicional desarrollo de productos —que normalmente requiere un período de incubación y de reflexión largo y se esmera en alcanzar la perfección del producto—, el objetivo del PMV es empezar el proceso de aprendizaje, no acabarlo. A diferencia de un prototipo o una prueba de concepto, un PMV no solo está diseñado para responder las cuestiones técnicas y de diseño: su principal objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio (Ries, 2012, p. 209).

Este primer acercamiento es fundamental, pues permite acortar el tiempo en el que se conocerá si el producto realmente satisface al consumidor o usuario (probar hipótesis). Por tanto, no hay que esperar a tener el producto terminado (el cual puede demorar años en ser creado) para conocer si es un producto potencialmente ganador o no. Así como sucedió con el primer iPhone, muchos usuarios pioneros llenarán los vacíos del producto gracias a su feedback (Ries, 2012, p. 212).

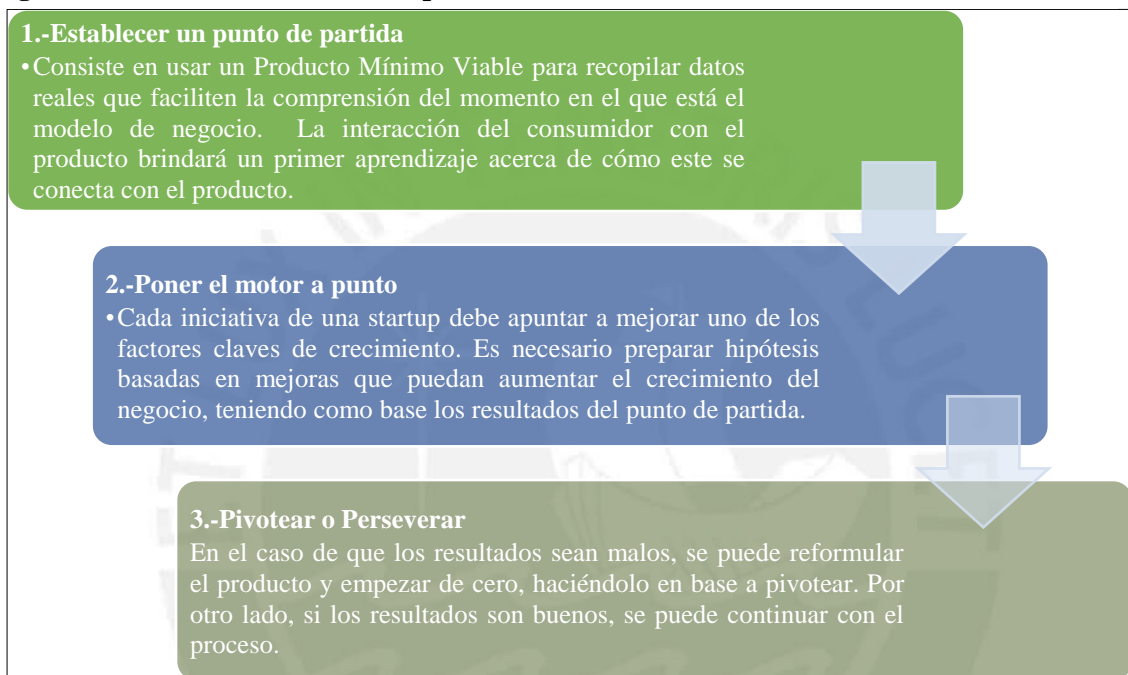
➤ **Fase 2: Medir**

En esta etapa, se verifica que el producto esté dando los resultados que se han definido o los que se quieren para el negocio en sí. Esto sugiere que, si los resultados no son favorables, es

momento de dejar de ser optimista. Los emprendedores, según Ries (2012), suelen ser muy perseverantes y quieren seguir creyendo en sus ideas, incluso cuando es evidente que no van a funcionar. Este es el momento de la verdad.

Ries (2012) hace la afirmación de que, para esta fase, se necesita usar un concepto llamado Contabilidad de la Innovación, que tiene 3 importantes aspectos (p.257). A continuación, sobre la base de lo expuesto por dicho autor, se explican estas variables de manera concisa (p.268-273):

Figura 4: Circuito del Lean Startup



Adaptado de: Ries (2012).

➤ Fase 3: Aprender

Esta fase refiere a tomar todo el feedback de las anteriores etapas y, junto con la decisión de pivotear o perseverar, lograr un aprendizaje en pos de mejorar el producto, enfocándose en hacerlo más exitoso. Con la información que brinden los usuarios luego de interactuar con el PMV, el equipo puede hacer un pivote (tomar una nueva dirección), dependiendo de adónde se quiera enfocar.

Dicho esto, se puede corroborar que la metodología del Lean Startup está basada en una interacción muy estrecha con el usuario/consumidor, de manera que se pueda mejorar el producto que se piensa sacar al mercado en corto tiempo, disminuyendo el desperdicio o pérdida de recursos. Por ello, el feedback del consumidor es crítico para decidir si se persevera en el producto

que se está planificando o es necesario tomar otro rumbo en pos de resolver el problema identificado.

2.4. Business Model Canvas

El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica, la cual resulta muy útil en la creación o documentación de modelos de negocios. Osterwalder y Pigneur (2009) definen al “modelo de negocio” como aquel que describe los fundamentos de cómo se crea una organización, cómo se entrega y captura valor (p.14). Según el portal web Business Model Competition, el Business Model Canvas ayuda a identificar hipótesis para el modelo de negocio, que se deberán validar con cada componente del testeo a través de la interacción con los usuarios (Business Model Competition, 2010). Los autores plantean que un modelo de negocio puede ser adecuadamente descrito si este se desagrega en 9 componentes, los cuales se detallan a continuación:

➤ Componentes del Business Model Canvas

- Segmento de mercado: se refiere a los diferentes grupos de personas u organizaciones a las cuales se plantea alcanzar y servir.
- Propuesta de valor: describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.
- Canales: describe cómo una organización se comunica con sus segmentos de clientes y cómo llega a ellos para ofrecer la propuesta de valor.
- Relaciones con clientes: describe los tipos de relaciones que una organización establece con un segmento de clientes.
- Generadores de ingresos: representa el dinero que la organización genera de cada cliente por la adquisición del servicio básico u otros complementarios.
- Recursos claves: describe los activos más importantes que se requieren para poder llevar a cabo el modelo de negocio.
- Actividades claves: se refiere a qué quehaceres importantes debe hacer una organización para hacer funcionar el modelo de negocio.
- Alianzas estratégicas: describe la red de aliados estratégicos que ayudan al desarrollo adecuado del modelo de negocio.
- Estructura de costos: describe todos los costos incurridos para operar el modelo de negocios.

Esta herramienta se caracteriza por ser visual y dinámica, ya que utiliza diversos recursos para poder ser comprendida con gran facilidad. Se hace especial énfasis en que el objetivo de esta herramienta para el presente proyecto es ir testeando para validar la hipótesis de cada componente del modelo con el objetivo de presentarlo como una propuesta de negocios inicial a modo de recomendación.

3. Metodología propia

En esta sección, se procede a explicar cuál es la metodología que seguirá el grupo del presente proyecto profesional. Se ha considerado conveniente dividir el proyecto profesional en 5 etapas: exploración previa, exploración y definición de la necesidad, ideación, prototipado y testeo y, por último, modelo de negocio. A continuación, se detalla de manera breve cada una de estas etapas, así como las herramientas a usar en cada una de estas.

3.1. Exploración previa

En esta etapa, se recurre a investigación primaria (entrevistas semi estructuradas y observación) y secundaria (Desk Research o investigación documental) para la elaboración de los aspectos preliminares a la investigación en sí: marco conceptual y marco contextual de lo relacionado al patrimonio histórico inmueble.

3.2. Exploración y Definición de la Necesidad

El proceso de recojo de información generada gracias a la Empatización se lleva a cabo en base a la herramienta entrevista. La entrevista es una de las técnicas más usadas en una investigación cualitativa, ya que tiene un carácter más íntimo, flexible y abierto que cualquier otra herramienta. Por este motivo, fue elegida como elemento de este proyecto profesional. Según Hernández et al. (2010), la entrevista puede ser definida como una interacción entre entrevistador y entrevistado, donde lo que se busca es intercambiar información que sea útil para la consecución del objetivo de una investigación (p. 418). Las entrevistas pueden ser divididas en entrevistas estructuradas, semi-estructuradas o no estructuradas y abiertas.

Las entrevistas a profundidad semi-estructuradas son aquellas entrevistas que se basan en una guía de preguntas, pero, a diferencia de las entrevistas estructuradas, el entrevistador sí tiene la libertad de introducir algunas preguntas que crea relevante para el levantamiento de la información (Hernández et al, 2010, p. 509). Por otro lado, las entrevistas estructuradas son realizadas teniendo como base una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a estas y al orden en el que se presentan.

En el presente proyecto profesional, se utilizan tanto las entrevistas estructuradas (primer momento de exploración) como las semi-estructuradas (segundo momento de exploración), para la recolección de información, según la etapa en la que se encuentre (Véase Anexo A para conocer la lista de expertos entrevistados y los respectivos consentimientos informados).

Asimismo, se recurre, como herramienta de investigación, a la observación, específicamente para el primer momento de empatización. Esta técnica de investigación permite que se conozca mejor el contexto en donde se desarrollan los hechos, con la finalidad de entender el comportamiento de las personas, dependiendo del entorno en el que se encuentran. Para llevar a cabo esta técnica, es necesario que se tenga en claro el objetivo del proyecto para saber qué se debe observar y anotar.

Por último, uno de los productos más importantes dentro de la fase de la exploración del problema es el Mapa de Empatía, el cual es una herramienta (que se utiliza en la metodología Design Thinking) que ayuda a entender a los usuarios y a reconocer sus necesidades. La finalidad del mismo es entender cómo el usuario percibe el problema a investigar, poder definir un perfil alrededor del mismo y proponer una solución teniendo como base las necesidades reales del perfil que se busca encontrar.

El Mapa de Empatía busca responder a las siguientes preguntas: ¿Qué piensa y qué siente?, aquí se busca entender lo que realmente le importa al usuario, sus principales preocupaciones e inquietudes; ¿Qué ve?, aquí se identifica su entorno, amigos y la oferta del mercado; ¿Qué oye?, aquí se busca entender lo que dicen sus amigos y su familia; ¿Qué dice y hace?, aquí se ve la actitud que tiene en público, su aspecto y comportamiento hacia los demás. Además, se ven dos puntos importantes: sus esfuerzos (que explora sus miedos, frustraciones y obstáculos) y sus resultados (que explora sus deseos, medida del éxito). En conclusión, el Mapa de Empatía es una herramienta que ayuda a sintetizar observaciones y descubrir insights.

La finalidad de esta etapa (Exploración y Definición de la Necesidad) es llegar a conocer en profundidad al usuario para el que se va a diseñar. De esta manera, se define la necesidad de este para facilitar la creación de productos y/o servicios innovadores. La Definición de la Necesidad busca definir claramente al usuario; por tanto, para elaborarla correctamente, se toma en cuenta tres elementos: el usuario, su necesidad y los insights identificados a través del proceso de empatización.

3.3. Ideación

Una vez definido el problema de investigación e identificada de manera clara la necesidad del usuario, se pasa a realizar las sesiones de Ideación como base para poder realizar el prototipo a testear.

Para llevar a cabo las sesiones de Ideación, se tomó la herramienta Lluvia de Ideas (Brainstorming), la cual es utilizada en la metodología Design Thinking para fomentar el trabajo en grupo, donde lo que se busca es potenciar la participación y la creatividad de los participantes para que generen ideas creativas en base a un determinado tema. Esta dinámica consiste en que se debe presentar el enunciado del problema (Reto) de un tema en particular de manera que sea visible a todos los participantes durante la sesión (usuario objetivo) y que, con base en el enunciado, comiencen a generar ideas sin límites, donde lo único que se requiere es que sean lo más creativos posible y que no se critique ninguna de las ideas que puedan emerger de las sesiones. La información que se extrae de las sesiones de ideación es una lista de posibles respuestas al problema que permiten que se enriquezca la investigación. Una vez obtenidas las posibles soluciones, se lleva a cabo una sesión de selección de ideas para iniciar la construcción del producto mínimo viable.

3.4. Prototipado y testeo

Después de las sesiones de Ideación, se procede a armar el prototipo 1.0 el cual es la primera visión del servicio producido con sus características esenciales. Teniendo este primer prototipo, se puede invitar a los usuarios a interactuar con el mismo, de manera que puedan brindar sus opiniones ayudando al equipo a moldearlo (construir, medir, aprender) hasta que quede listo para llevarlo al mercado. Este primer prototipo constituye lo que se conoce como PMV en la metodología del Lean Startup.

Para recolectar la retroalimentación de los usuarios con respecto al servicio, se utiliza la herramienta Malla Receptora de Información, la cual es una herramienta de la metodología Design Thinking. Esta herramienta es utilizada durante la etapa de Prototipado y Testeo, con la finalidad de obtener feedback de la interacción con el prototipo. Cuenta con 4 cuadrantes: temas que se encuentre interesantes, aspectos a criticar, dudas que quedaron y propuestas de mejora.

El presente proyecto profesional desarrollará la etapa de Prototipado y Testeo en 3 niveles. Es decir, se llevará a cabo en un triple ciclo de mejoras. Al finalizar esta fase, el producto finalmente estará listo y será el insumo para iniciar el modelo de negocio.

3.5. Modelo de negocio

En esta fase, se procederá a desarrollar una propuesta de modelo de negocio para el producto obtenido en la fase anterior (Prototipado y Testeo). Para realizar dicha propuesta de modelo de negocio, se tomará como base la herramienta Business Model Canvas explicada en el capítulo de la metodología de este proyecto. Dicho esto, en esta fase se verán los aspectos más esenciales del negocio, como son los siguientes: Segmento de mercado, Propuesta de Valor, Relación con Clientes, Canales, Aliados Estratégicos, Actividades Clave, Recursos Clave, Estructura de Costos y Flujo de Ingresos.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las herramientas y productos expuestos anteriormente. Cabe mencionar que, para la elaboración de este cuadro, se han tomado en cuenta solo las fases del Design Thinking.

Tabla 1: Productos y herramientas por fases

Fase	Herramientas utilizadas	Cantidad	Producto
Empatización	Entrevistas a profundidad	Expertos	Perfil del usuario e insights
		Usuarios	
	Mapa de empatía	1	
Definición	Point Of View	1	Definición de la Necesidad
	How Might we...?: Play against the challenge	1	Definición de problema como reto para ideación
Ideación	Sesiones de ideación: Brainstorming (lluvia de ideas)	2	Ideas para prototipos
	Saturate and group	1	Visualización de ideas potenciales
	Selección	1	Idea a prototipar y testear
Prototipado	Journey Map	2	Desarrollo de prototipo a ser testeado
	Protipado para testear	3	
Evaluación	Testeo con usuarios	4	Prototipo que evoluciona con feedback de los usuarios.
	Entrevistas a profundidad grupales	4	Retroalimentación de usuarios
	Malla receptora de información	4	

Las herramientas mencionadas están basadas en el documento Bootcamp Bootleg de Hasso Plattner.

CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se procede a desarrollar el Marco Conceptual del proyecto profesional. En primer lugar, se describe los conceptos básicos en torno al patrimonio y sus nociones vinculadas. En segundo lugar, se expone la importancia del patrimonio histórico inmueble, vinculándolo con la noción de identidad de los ciudadanos y su relación con el desarrollo sostenible a través del turismo. Finalmente, se presenta diversos medios que existen para conocer el patrimonio histórico inmueble.

1. Primeras aproximaciones al patrimonio histórico inmueble

El patrimonio histórico inmueble es un ámbito específico dentro del mundo del patrimonio. En esta sección, se explicará este concepto, se partirá del ámbito general del patrimonio, pasando por su clasificación y se concluirá en el patrimonio histórico inmueble.

1.1. Patrimonio

La palabra patrimonio no llega a tener un consenso en lo que a su definición concierne, pero muchos autores llegan a atribuirlo a la posesión de bienes o derechos (tangibles o intangibles) que una persona, una familia, un grupo de personas y hasta una nación puedan heredar. La palabra herencia vincula a este bien con el pasado, razón por la cual llega a ser parte de la historia.

Basándose en lo expuesto anteriormente, se ha decidido optar, como definición de patrimonio, por aquella propuesta por el Ministerio de Cultura del Perú, la cual menciona que es “la herencia de cualquier bien, ya sea material o inmaterial, que nuestros antepasados han dejado a lo largo de la historia y que se transmite de generación en generación” (Ministerio de Cultura, 2015c).

Ahora bien, debido a las grandes dimensiones que engloba el concepto de patrimonio, resulta necesario subdividir las categorías que lo conforman. Para ello, se sigue la clasificación propuesta por el Instituto Latinoamericano de Museos [ILAM] (2015) que divide en 3 categorías al patrimonio: el patrimonio cultural, el natural y el cultural/natural (ver Anexo B). Para fines de la primera etapa en la investigación, se hará énfasis en el patrimonio cultural, el cual se define a continuación.

1.2. Patrimonio cultural

El patrimonio cultural se refiere a toda manifestación del ser humano y sus valores; entre estos, están las obras tangibles e intangibles que expresan la creatividad de un pueblo y lo diferencian de otras sociedades, como la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte y los archivos y bibliotecas (UNESCO, 1982).

Retomando lo presentado por el ILAM, este se divide en dos: patrimonio cultural intangible y patrimonio cultural tangible, este último se subdivide en inmueble y mueble.

A continuación, se presenta la definición de las subdivisiones del patrimonio cultural, basándose en lo expuesto por el Ministerio de Cultura (2015c).

- **Patrimonio inmaterial:** se refiere a lo que se denomina cultura viva, como el folclor, la medicina tradicional, el arte popular, las leyendas, la cocina típica, las ceremonias y costumbres, etc. Se trata de los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas asociados a los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son propios, que son transmitidos de generación en generación, a menudo a viva voz o a través de demostraciones prácticas.
- **Patrimonio material inmueble:** considera a los bienes culturales que no pueden trasladarse y abarca tanto a los sitios arqueológicos (huacas, cementerios, templos, cuevas, andenes) como las edificaciones coloniales y republicanas.
- **Patrimonio material mueble:** incluye todos los bienes culturales que pueden trasladarse de un lugar a otro, es decir, objetos como pinturas, cerámicas, orfebrería, mobiliario, esculturas, monedas, libros, documentos y textiles, entre otros.

Ahora, tomando en cuenta lo expuesto por el ILAM, el Ministerio de Cultura vio la necesidad de agrupar los tipos de patrimonio cultural tangible tomando en cuenta los períodos de tiempo en la historia. Por ello, el Ministerio propone una nueva clasificación: patrimonio cultural arqueológico y patrimonio cultural histórico (Ministerio de Cultura, 2004b, p.14). La primera categoría toma bienes culturales provenientes de épocas prehispánicas, mientras que la segunda hace referencia a los bienes culturales, muebles e inmuebles, de la época colonial y republicana.

Es así que se puede identificar el concepto de Patrimonio Histórico Inmueble. Este incluye a las edificaciones de carácter religioso, como templos, capillas y conventos; construcciones civiles, como casonas, ranchos y haciendas; de carácter público, como escuelas, puentes, mercados, parques y hospitales; de carácter militar, como fortalezas, murallas y recintos defensivos; obras de infraestructura, monumentos y centros históricos referentes a la época colonial y republicana (Ministerio de Cultura, 2015a).

Luego de haber expuesto las diversas subdivisiones del patrimonio, tanto las propuestas por el ILAM como las del Ministerio de Cultura, se ha llegado al tema que guiará el presente proyecto profesional: el patrimonio histórico inmueble. En la siguiente sección se procede a detallar las diversas formas de conocer dicho tipo de patrimonio.

2. Importancia del patrimonio cultural

Retomando lo desarrollado en la sección anterior, se entiende que el patrimonio histórico inmueble representa parte de la esencia de cada civilización en el mundo y ahí es donde radica su importancia. La relevancia de este concepto implica muchos significados para diversos campos; no obstante, para fines de la investigación, se busca orientar la importancia del patrimonio hacia dos temas en particular: la generación de identidad y su relación con el desarrollo sostenible.

2.1. Patrimonio histórico inmueble e identidad

Usualmente, la valoración del patrimonio, en sus diversas formas, se relaciona con su preservación, ya que mantiene vigente la herencia cultural dejada por los antepasados. Dicho legado cultural, a través de sus diversas manifestaciones, permite ahondar en el conocimiento del pasado e incluso ayuda a comprender el presente (Ministerio de Cultura, 2004a, p. 20).

Entonces, por el legado cultural, las personas sienten que forman parte de una comunidad, adquiriendo así un sentido de pertenencia. Según Cohen (1982 citado en Flores 2005), el sentido de pertenencia significa “ser miembro de” (p.45), ya que, a través de sus características propias, las personas se identifican como miembros de un grupo. Sin embargo, el sentido de pertenencia conlleva a abordar otro aspecto igual de importante: la identidad. Arévalo (2004) manifiesta que “la identidad consiste en la interiorización por un grupo, dado de que posee formas de vida específicas” (p.933). Es decir, surge a partir del contacto con otras comunidades, ya que, por medio de la comparación, una comunidad en particular define y defiende sus propias características.

La identidad se transmite a través de diversos elementos, tan diversos como la lengua, la comida, los mitos, etc., pero también se transmite a través del patrimonio histórico inmueble. “El principal motivo para conservar bienes culturales radica en el valor social o cultural que estos tienen para un individuo, comunidad, nación y, en algunos casos, para la humanidad” (Krebs & Schmidt-Hebbel, 1999, p. 209).

En esta línea, el decano y docente de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la Universidad Nacional de Ingeniería [UNI], José Luis Beingolea del Carpio, menciona que el patrimonio cultural inmueble es un componente fundamental de la identidad, la cual permite que las personas se sientan parte de algo, de un cuerpo social y de una cultura (comunicación personal, 26 febrero, 2016). Añade la siguiente explicación al respecto:

En sociedades como la nuestra, donde hay conflictos de identidad, nuestra historia, muchas veces desencontrada, nuestras dificultades para reconciliarnos con el pasado...son factores por los cuales no somos cuidadosos, respetuosos o interesados en

conservar nuestro patrimonio y por lo que somos tremendamente descuidados. [Es así que] lo único que hacemos es una suerte de suicidio cultural al no brindarnos, a nosotros ni a las futuras generaciones, los conocimientos que compartimos como colectivo y que nos darían ese sentimiento de pertenencia. ...reconocernos en lo que somos no solo tiene que ver con lo que somos hoy, sino también con lo que hemos podido ser capaces de construir en el tiempo (comunicación personal, 26 febrero, 2016) .

Por ello, una de las maneras para reforzar la construcción de la identidad en una comunidad local es a través de la protección. El valor más importante de este tipo de patrimonio cultural es la diversidad y, por ello, resulta de suma importancia que las personas tomen conciencia de que preservar el patrimonio es crucial, ya que se tiene la obligación de presentarlo a las generaciones futuras, debido a que es una fuente de información que detalla cuáles son los orígenes de una sociedad y que, a su vez, permite establecer vínculos entre sus diversos miembros y el territorio que ocupan (Ministerio de Cultura, 2004b, p.18).

Gonzalo Torres menciona que los beneficios de dar a conocer el patrimonio serían, básicamente, el de generar una consciencia de identidad por medio de testimonios, tradición (cultura, danza, etc.) y patrimonio inmueble. Entonces, la identidad sirve para que una sociedad se afiance y se cohesione hacia el futuro. Asimismo, conocer el patrimonio genera efectos positivos en la autoestima (en este caso, conocer la historia de lo que somos como limeños y peruanos), puesto que nadie ama lo que no conoce (comunicación personal, 03 de diciembre, 2015).

2.2. Patrimonio histórico inmueble y desarrollo sostenible

Las casonas, los museos, los monumentos, etc., son algunos ejemplos de qué edificaciones se pueden encontrar dentro del patrimonio histórico inmueble. Estos ejemplos son bienes culturales y pueden ser consumidos por los miembros de una comunidad. Entiéndase el consumo de bienes culturales tangibles en un sentido muy amplio: como el uso y goce de los bienes culturales por individuos o comunidades, su puesta a disposición para la investigación científica o artística y su utilización como insumo para la educación y cultura (Krebs & Schmidt-Hebbel, 1999, p. 212).

Gonzalo Torres menciona que, al difundir y al poner en valor el patrimonio, se generan nuevos espacios de consumo que fomentan el turismo tanto interno como externo, generando una cadena productiva alrededor (comunicación personal, 03 de diciembre, 2015). El consumo de estos bienes culturales por parte de la población genera beneficios en temas relacionados, por un lado, con el valor cultural, que puede ser jerarquizado mediante preferencias; y, por otro lado, con el valor económico, que puede ser medible de distintas formas (Herrero, 2001, p.154). No

obstante, debido a la naturaleza de los bienes que componen el patrimonio histórico, estos no pueden ser comercializados ni intercambiados en un mercado común, sino que su valor económico puede radicar en el precio de ingresos a estos recintos, la disposición a pagar de las personas, etc.

Ahora bien, para que las personas se acerquen a conocer el patrimonio histórico inmueble que ofrece su ciudad, existe una manera muy habitual de hacerlo: a través del turismo. Como ya se explicó líneas arriba, el turismo (especialmente el turismo cultural) mueve gran cantidad de personas alrededor del mundo para explorar los diversos lugares históricos en las ciudades, pueblos, etc. Entonces, debido al gran flujo de personas que atrae el turismo, esta actividad se convierte en una que aporta al crecimiento económico de los países.

No obstante, no se debe ver al patrimonio histórico inmueble solo como un medio para incrementar los ingresos nacionales, sino que también involucra políticas públicas que apoyan la conservación y preservación de estos bienes culturales. El Estado, a través políticas públicas y la declaración de recintos como parte la propiedad pública, es clave en este punto.

Krebs y Schmidt-Hebbel (1999) hacen énfasis en esta última idea:

La intervención directa del Estado a través de la propiedad pública de parques nacionales, ruinas arqueológicas, sitios y edificios históricos, museos y archivos, conjuntamente con el financiamiento de su adquisición, mantenimiento y gestión, es la forma más tradicional y generalizada de protección pública (p. 219).

Este modelo de protección pública es el más común en diversas regiones del mundo y América Latina no es la excepción. Sin embargo, la preservación del patrimonio no solo compete al Estado a través de leyes y acciones, sino también depende de la sociedad respetarlo y difundirlo para evitar que la riqueza histórica se pierda.

3. Formas de conocer el patrimonio histórico inmueble

Para cuestiones informativas del presente proyecto profesional, se considera pertinente listar y explicar las diversas formas que existen de conocer el patrimonio histórico inmueble, de manera que se tenga una perspectiva general amplia de su difusión. A continuación, estas se detallan de manera breve.

3.1. Programas de televisión

En la actualidad, existen algunos canales de televisión que muestran su interés en dar a conocer los diversos aspectos culturales de la sociedad. En la investigación, se ha encontrado que a los canales que emiten estos tipos de programas se les denomina “canales culturales”. Aunque

las definiciones no son fáciles de encontrar, se ha podido hacer algunos acercamientos a este término. En la Revista Latina de Comunicación Social, se presentó un informe llamado Cultura y Televisión, donde se define a dicho término de la siguiente manera:

[...] denominamos canales culturales a los canales televisivos generalistas o temáticos, cuya programación se caracteriza por unos elevados contenidos del mundo del arte y de la música selecta, de la ciencia y el descubrimiento geográfico y etnográfico, así como de la historia y de la sociedad (Llorens & Aymerich, 2007, p.3).

Del mismo modo, se menciona que el contenido “se caracteriza por el rigor y la búsqueda de la excelencia, estética y temática, en oposición al resto de la programación de la televisión, centrada en la cultura de masas” (Llorens & Aymerich, 2007, p.3) y, casi siempre, se dirige a un público de nivel adquisitivo y cultural medio-alto o alto. Además, en el informe Cultura y Televisión, se menciona que los formatos usuales para presentar dichas emisiones son el documental y el reportaje.

Bajo esta denominación y tomando en cuenta que se hace hincapié en que la programación de tales canales muestra contenido geográfico, histórico y de sociedad, se puede corroborar que este tipo de canales y sus programaciones son espacios que brindan la oportunidad a programas que se quieren enfocar en la enseñanza del patrimonio cultural histórico a los televidentes, que les permite conocer sobre los lugares que le rodean sin salir de casa. Además, estos canales repiten sus documentales y reportajes con cierta frecuencia, lo cual permite que los televidentes puedan captar y recordar la información brindada, así como aumentar su conocimiento de algún tema o lugar patrimonial en específico.

3.2. Publicaciones escritas

Existen diversas publicaciones que tratan sobre el patrimonio histórico de ciudades, comunidades, pueblos, etc. Dentro de estas, es posible encontrar libros, infografías, mapas, reportajes escritos, etc.

Un ejemplo de los diversos tipos de publicaciones es el “Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de las Américas”. En este atlas, se recogen tanto datos como información sobre las áreas naturales protegidas, las ecorregiones, la diversidad etnolingüística, el patrimonio arqueológico e histórico del Perú, entre otros.

Dentro de este rubro, se incluye a los folletos de información sobre la ciudad y sus atractivos turísticos. Estos folletos se encuentran más enfocados para los turistas nacionales y extranjeros. Además, se pueden integrar las obras literarias que también recogen lugares, paisajes e importantes monumentos famosos de la ciudad, las cuales dan descripciones detalladas de las

mismas, haciendo que los lectores también conozcan acerca de estos lugares. Por último, también se añade a la prensa escrita (periódicos y revistas) que muestra informes sobre los diferentes lugares de la ciudad, cuyo objetivo es invitar a los lectores a visitarlos o que conozcan sobre su historia y las anécdotas que pueden albergar.

3.3. Internet/Apps

Con los nuevos avances de la tecnología, surgen nuevos medios que permiten conocer el patrimonio histórico de la ciudad. Ciertamente, el internet y las aplicaciones móviles son parte de la vida diaria de muchas personas a nivel global. Portio Research estima, en su estudio del 2013, que la cantidad de personas que usan aplicaciones móviles alcanza la suma de 1200 millones de personas y que este monto crecería hasta 4400 millones en el 2017 (1200 billion people, s/f).

Teniendo esto en cuenta, es interesante observar que las aplicaciones móviles, junto con el internet, han servido como vehículo de infinidad de actividades y que estas no han escapado a la posibilidad de conocer la ciudad y el patrimonio de la misma. Existen apps destacadas a nivel mundial que permiten conocer la ciudad, localizando puntos históricos y de interés, compartiendo información, fotos y contenido dinámico entre los usuarios de manera que puedan recomendar los lugares a los que van y aprender sobre ellos. Muchos países en Europa y América Latina han venido trabajando en apps que sirvan como guías turísticos y faciliten conocer el patrimonio.

El internet, con sus páginas web, sitios fotográficos y sitios de historia permite tener un acercamiento hacia todos los patrimonios históricos del mundo. Solo hace falta dar un clic y se puede tener a la mano mucha información que puede ser fácil de comprender y conocer sin salir de casa. A continuación, se mencionan algunos ejemplos.

- **Google Maps:** posee, en la actualidad, un gran campo para localizar direcciones y lugares, de los cuales ahora se puede visualizar su reseña.
- **Forsquare:** tal vez la más conocida, usada por millones de personas para poder compartir y recomendar sitios de interés a amigos y familiares.
- **TripJournal:** permite activar el GPS y salir a conocer la ciudad, mostrando sus lugares e indicando dónde uno se encuentra. Además, permite tomar registros fotográficos y tener un mapa con cada uno de los movimientos.
- **City Guides:** Es una app de TripAdvisor que contiene 60 guías de ciudades. Permite conocer muchos lugares turísticos.
- **Guía del mundo:** Muestra los lugares más interesantes, ordenados por proximidad.

3.4. Turismo

El turismo es otro medio que permite conocer el patrimonio histórico inmueble de una ciudad, este ofrece una actividad más dinámica que los programas de televisión. Según La Organización Mundial del Turismo [OMT] (citado por Universidad de Murcia, 2012),

[El turismo encierra] las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos (p.5).

En la misma línea, el turismo puede subdividirse en distintos tipos que marcan, sobretodo, la capacidad que tiene esta actividad para satisfacer muchas necesidades de los distintos clientes. Quesada (2007) manifiesta que los tipos de turismo son “tan numerosos como las mismas motivaciones que los originan” (p. 101).

Quesada (2007) los clasifica de la siguiente manera: cultural, deportivo, de placer, salud, congresos, negocios y naturalistas (p. 101-106). En esta línea, podemos advertir que el mundo del turismo tiene una gran amplitud, por lo que el concepto al que vamos a aproximarnos de manera más amplia es el turismo cultural, ya que se relaciona de mejor manera al problema que se ha presentado en el capítulo de Metodología de la Investigación.

➤ **Turismo cultural**

El turismo cultural se desarrolla con una gran aproximación al término cultura. PromPerú (2010) lo define como “el tipo de turismo que satisface el deseo de conocer la historia del lugar y admirar atractivos culturales, sitios arqueológicos, monumentos arquitectónicos, inmuebles históricos y museos” (p.37).

Bajo esta definición, el turismo cultural es la alternativa para aquellos que quieren conocer la cultura de un lugar mediante la visita de lugares e inmuebles históricos. Los lugares y sitios a visitar tienen gran contenido histórico, fuertemente arraigado a pasajes importantes que han aportado a la construcción de la identidad del país o ciudad. Son las pruebas vivientes del pasado y, por tanto, de gran valor para la nación.

Dentro del turismo cultural, Quesada (2007) subdivide algunos tipos importantes de turismo cultural (p.101-102):

- **Turismo arquitectónico y monumental:** en este tipo de turismo destacan las visitas a ciudades, centrándose en las edificaciones o en algún monumento singular.
- **Turismo político:** dentro de este tipo de turismo destacan eventos políticos de alta relevancia, junto a lugares o manifestaciones de trascendencia política. Suelen realizarse tours y rutas a los lugares que representan importantes fuentes de historia política.

Algunos ejemplos conocidos son La ruta del Che Guevara, que abarca Argentina, y recorridos en Washington DC.

- **Turismo religioso:** Al interior de este tipo de turismo se encuentran peregrinaciones o visitas de lugares o templos religiosos. Europa es el continente que tiene mejor desarrollado este tipo de turismo, ya que tiene muchos lugares de peregrinaje y que mueven anualmente una gran cantidad de turistas.

Luego de haber abordado las diversas maneras de conocer el patrimonio histórico inmueble, se aprecia que existen diversas iniciativas desde distintos ámbitos, las cuales se encuentran dirigidas a la sociedad en general. Sin embargo, quizás las personas no son conscientes aún acerca de qué significa conocer el patrimonio histórico y sus diversas implicancias. Por este motivo, en la siguiente sección se presentará la importancia de conocer el patrimonio histórico para la sociedad.

Hasta aquí, en el presente capítulo se han explicado cuáles son los conceptos más importantes que estarán presentes durante todo el proceso de investigación: el eje central del proyecto profesional es el patrimonio histórico inmueble de la ciudad. Este tema cobra una preponderante relevancia hoy, ya que constituye una forma de preservar y admirar el legado cultural que han dejado los antepasados con el transcurrir de los años y que, actualmente, se da a conocer a través de diversos mecanismos, tales como publicaciones escritas, medios digitales, entre otros.

CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se procede a desarrollar el Marco Contextual del proyecto profesional. En primer lugar, se expone las principales tendencias en torno al patrimonio histórico inmueble. En segundo lugar, se expone las principales propuestas locales orientadas a difundir y promover su desarrollo. Finalmente, se expone las principales propuestas internacionales que tienen el mismo objetivo en el mundo.

1. Tendencias en temas culturales

Resulta importante tener en cuenta las tendencias que se vienen dando alrededor del concepto de actividades culturales, puesto que, de esta manera, se puede entender hacia dónde se están inclinando las iniciativas, las propuestas y las necesidades que demanda este sector. El sector cultural es un sector que se caracteriza por su complejidad y heterogeneidad; esto gracias al avance tecnológico que permite mayor acceso a la cultura.

Hoy en día, las personas prefieren realizar actividades de manera grupal y las actividades culturales no son ajenas a estas preferencias. Es así que una de las tendencias que está tomando mayor relevancia es la del consumo colaborativo, donde se puede observar que las personas buscan intercambiar vivencias, participar y generar bienestar para sí mismas (Rodríguez, 2015).

Otra tendencia que se está dando a nivel de usuarios en busca de servicios culturales es la del sujeto proactivo; es decir, la necesidad de las personas por participar en alguna fase del proceso cultural (permite ampliar la creación). Tanta es esta necesidad que se viene dando, que los ciudadanos de hoy en día buscan experimentar con distintos modelos culturales (Rodríguez, 2015).

Si bien es cierto que el avance tecnológico ha permitido mayor acceso a la información, servicios, etc., este también ha generado un cambio en los hábitos sociales y relacionales, trayendo como consecuencia que se estén dando distintas iniciativas por recuperar la esencia de lo tangible (buscar generar la cercanía social); en esta línea, una tendencia que viene tomando fuerza es la de hacer que los museos sean sitios más cercanos y dinámicos. Estos objetivos se buscan reforzar con el uso de la tecnología; por ejemplo, el uso de videojuegos, el uso de redes sociales para mayor contacto con el público, etc.

2. Propuestas a nivel local para promover el patrimonio cultural

Las diversas propuestas a nivel local cuyos focos sean promover el patrimonio cultural se encuentran en un período de auge, ya que recién en estos últimos años se ha dado mayor importancia al tema patrimonial. Dichas iniciativas vienen tanto del sector público como del

sector social e incluso del sector privado. No obstante, para el presente proyecto profesional, se ha optado por describir las iniciativas provenientes del sector público, ya que estas se encuentran más difundidas y mapeadas.

El sector público busca participar de manera más activa, dando las directrices para una adecuada regulación en materia cultural y patrimonial. Por otro lado, busca impulsar proyectos que apoyen y refuercen la importancia de conservar el patrimonio cultural. Es, por esto, que existen diversos organismos de este sector que se han venido involucrando cada vez más en temas de cultura y patrimonio del país.

Sobre el patrimonio cultural, el ente responsable más importante es el Ministerio de Cultura a través de la Dirección General de Museos. Este órgano del Estado “tiene a su cargo la formulación de políticas y normas en materia de museos; así como la gestión de museos y la protección, conservación, difusión de los bienes muebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación” (Ministerio de Cultura, 2015b).

No obstante, este ministerio no solo se encarga de las normas, sino también de organizar diversas actividades que promuevan el patrimonio cultural. El Ministerio de Cultura planifica y desarrolla actividades especiales en fechas conmemorativas que sean relacionadas con el patrimonio de la ciudad (Ministerio de Cultura, 2015b). Por ejemplo, todos los años, para el mes de mayo, el Ministerio de Cultura realiza su programación mensual de actividades conmemorativas por el Mes Internacional de los Museos, que es administrada por este ministerio². Dentro de este programa mensual, se incluyen diversos ciclos de conferencias, exposiciones de diversos tipos, talleres y actividades lúdicas, dirigidas especialmente para niños y jóvenes.

Un segundo organismo público es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que realiza diversas actividades para promocionar los lugares turísticos e históricos en el país. Entre sus muchas campañas, se destaca, en materia de promoción del patrimonio dirigido a escolares y jóvenes, el programa Turismo Educativo. La feria es un espacio en el que los gestores de viajes de los colegios de Lima y estudiantes universitarios pueden obtener información sobre servicios, programas y rutas turísticas, de mano de agencias y empresas de turismo con experiencia en este rubro. Además, se desarrollan seminarios de destinos turísticos con la finalidad de resaltar el potencial de algunas zonas para la visita de grupos estudiantiles (Turismo educativo, 2015).

² Los museos administrados por el Ministerio de Cultura en Lima son 11: Casa de la Gastronomía Peruana, Casa Museo “José Carlos Mariátegui”, Museo de Arte Italiano, Museo Nacional de la Cultura Peruana, Museo de Sitio – Puruchuco, Museo de Sitio Pachacamac, Museo de Sitio – Huaca Pucllana, Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia, Museo de la Nación, Museo de Sitio – Mirador Cerro San Cristóbal y Museo de Sitio Huallamarca.

Un tercer agente es la Municipalidad de Lima, la cual lidera las diversas iniciativas relacionadas con aspectos culturales en la ciudad. Un buen ejemplo sobre el fomento de estas actividades en Lima fue la gestión de Susana Villarán. En la anterior gestión municipal, la cultura y el turismo ocuparon un lugar predominante en el accionar municipal. Se implementaron diversos proyectos, eventos, concursos con la finalidad de mostrar al ciudadano limeño que la cultura no tiene por qué ser monótona, sino entretenida. Sobre este respecto, se describirá brevemente algunas acciones tomadas por la Gerencia de Cultura, las cuales responden a un esfuerzo de acercar a la ciudadanía con el patrimonio cultural que ofrece la ciudad.

En primer lugar, la creación de la Gerencia de Cultura al interior del municipio fue el paso inicial para situar a la cultura en la agenda municipal. La gerencia esbozaba como misión fundamental promover y desarrollar actividades que acerquen las expresiones culturales y las diferentes manifestaciones artísticas a la ciudadanía, así como incentivar la creatividad y el fortalecimiento artístico de la ciudad (Lima Cultura, 2014, pp. 16-17). Es decir, se buscaba posicionar a la ciudad de Lima como una ciudad multicultural, creativa y dinámica.

Para lograr ello, se declaró a la ciudad de Lima como “Lima milenaria, ciudad de culturas” a través de un Decreto de Alcaldía. Este decreto tenía como misión acercar el patrimonio cultural material e inmaterial de Lima como legado de sus habitantes (Lima Cultura, 2014, p.23-24). Bajo este precepto, se operó un amplio programa de actividades y proyectos, así como una página web con información recopilada, talleres de arte y arqueología dirigido a alumnos y profesores, visitas guiadas, etc., entre otras actividades relacionadas al patrimonio arqueológico de Lima.

De manera institucional, para poder desarrollar todos los proyectos involucrados, la Gerencia de Cultura fue subdividida en 3 subgerencias: Subgerencia de promoción cultural y ciudadanía, la Subgerencia de artes escénicas e industrias culturales y la Subgerencia de Patrimonio cultural, artes visuales, museos y bibliotecas. Para fines del presente documento, se procederá a profundizar más en las actividades relacionadas por la última subgerencia mencionada.

Del accionar de la subgerencia de Patrimonio cultural, artes visuales, museos y bibliotecas, se puede destacar los programas que se relacionan con el problema encontrado. Estos programas corresponden al ámbito de las huacas y los museos ubicados en Lima Metropolitana. La municipalidad deseaba acercar la oferta arqueológica y museística de la ciudad a los vecinos de Lima de una manera más dinámica y entretenida. Vale mencionar que algunos de estos eventos siguen siendo promovidos por la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de su Gerencia de Cultura. Los principales programas fueron los siguientes (Lima Cultura, 2014, p.51-55):

- **El Museo Abre de Noche:** este evento tenía lugar los primeros viernes de cada mes, donde los museos, galerías municipales y espacios culturales del Centro de Lima abrían sus puertas al público hasta las 10:00 pm. Este programa buscaba incentivar las visitas a museos y estaba principalmente dirigido hacia la población juvenil, acercando los museos a las nuevas generaciones.
- **La Noche de los Museos:** este evento reunía a museos, galerías y centros culturales, los cuales abrían sus puertas de 5:00pm a 10:00pm, horario en el que tradicionalmente están cerrados. Dichos lugares ofrecían tarifas promocionales, además de pasacalles y espectáculos artísticos en las calles. Este programa inició en mayo del 2011 y su última edición fue en octubre del 2015.
- **Feria “Museos a tu alcance”:** esta feria reunía a los museos de Lima Metropolitana con el afán de demostrar que los museos son espacios donde es posible aprender de manera interactiva, entretenida y amigable.
- **“Vamos al museo” y “Vamos a las huacas”:** estos eran programas educativos dirigidos a escolares y docentes de colegios estatales que visitaban de forma gratuita museos y lugares arqueológicos de la ciudad de Lima.

Todas estas iniciativas fueron acompañadas de pequeños estudios donde se analizaba el perfil de los participantes en los diversos eventos y los resultados fueron plasmados en reportes publicados en el portal web de Lima Cultura. Básicamente, la asistencia y la participación de la ciudadanía a los festivales, ferias, talleres y actividades realizadas evidenciaron que existe un interés creciente en los limeños por la cultura. La municipalidad manifiesta que este es un sector recién explorado y que convoca no solo a consumidores asiduos de cultura y productores, sino que busca atraer a un segmento que previamente no había tenido la oportunidad de asistir o participar de actividades culturales (Lima Cultura, 2014, p. 86).

3. Propuestas a nivel internacional para promover el patrimonio cultural

A nivel internacional, las propuestas para difundir y dar a conocer el patrimonio de las ciudades son muchas, lo cual demuestra la gran importancia que este tema tiene para los países extranjeros. En esta sección, se empezará presentando la información referente a los proyectos de difusión más destacados en Estados Unidos y Europa, para luego dar el paso a las propuestas a nivel de América Latina.

Estados Unidos es uno de los países que invierte gran cantidad de dinero en mantener y conservar su patrimonio, especialmente, el histórico. Un buen ejemplo de ello es la ciudad de Nueva York. Por ejemplo, algunos museos, como el “American Museum of Natural History”, tienen precios sugeridos para los residentes locales. De esta manera, cada persona puede dar una

colaboración determinada que ayude a conservar y mantener las piezas en exhibición en dichas salas (American Museum of Natural History, 2015). Esta fue una de las medidas que se tomaron para incentivar a las personas de Nueva York a ir a los museos.

Otro programa llevado a cabo en la ciudad de Nueva York fue la exitosa campaña “SeeYourCity”, campaña realizada por NYC&Company, la organización oficial de marketing y turismo de la ciudad de Nueva York. Junto con el apoyo de American Express, se pusieron como metainspirar y motivar a los neoyorquinos a explorar los diversos barrios y distritos de la ciudad. Es así que, durante la primera (2014) y la segunda (2015) fase de la campaña, se promocionó 20 barrios de la ciudad, utilizando grandes despliegues en redes sociales y contando con el apoyo de los usuarios, quienes publicaban los lugares interesantes que encontraban haciendo llegar dichas recomendaciones a más de 8 millones de seguidores en conjunto (Nyc & Company launches, 2014). En la web oficial de “TheOfficialGuide To New York City” no solo se brinda información acerca de los lugares importantes para visitar en Nueva York, sino que, además, cuenta con información como aplicaciones, guías oficiales, actividades para realizar, hospedajes y recomendaciones de otros neoyorquinos en temas gastronómicos, etc. (Nyc The Official Guide, 2015). De esta manera, se intenta formar una comunidad de residentes locales que intercambien información de su propia ciudad, para que todos puedan conocer los lugares interesantes a visitar, entre ellos, el patrimonio cultural de su propia ciudad. NYC&Company menciona la necesidad de hacer entender a los propios neoyorquinos lo afortunados que son de vivir en un lugar a donde millones de turistas aspiran llegar:

For visitors, a trip to New York City is a vacation of a lifetime. For a lucky 8 million, it’s just a subway ride away,” said Fred Dixon, president and CEO of NYC & Company. “We want to give New Yorkers a new perspective on the five boroughs. Start thinking of the more than 250 New York City neighborhoods as 250 opportunities to travel (Nyc & Company launches, 2014).

De esta manera, se ha comenzado a incentivar el turismo local, enfocado en conocer a fondo la ciudad y sus recovecos. La iniciativa está buscando que los ciudadanos se sientan más identificados con su propia cultura y sus alrededores ciudadanos. Bajo esta base, se quiere que reconozcan el valor del lugar en el que viven y lo conozcan a fondo.

Por otro lado, en Europa, se han instaurado con gran acogida los denominados “Walking Tours”, con miras a conocer las ciudades de los distintos países que conforman este grupo. Muchos de estos son brindados por los mismos residentes con la meta de expandir el conocimiento de los lugares patrimoniales a otros locales y extranjeros. El recorrido no tiene un precio

determinado, en la mayoría de casos, sino que, más bien, al final del mismo, los participantes ofrecen propinas a los guías como muestra de gratitud.

En la línea de innovación tecnológica, los museos famosos, como el museo de Louvre en París, han creado nuevos espacios que incluyen un fuerte vínculo con el uso de las nuevas tecnologías. Con el objetivo de mejorar la experiencia de los visitantes, han volcado sus esfuerzos en guías didácticas, audio-guías y consolas de Nintendo 3 DS (Louvre, 2015), con los cuales los visitantes pueden armar un recorrido por las diferentes salas del museo que se ajuste a sus necesidades e intereses, lo que ha generado recorridos personalizados por el mismo usuario.

Respecto a las iniciativas que promueven el patrimonio en Latinoamérica se tiene, por ejemplo, a Argentina con el proyecto patrimonial en Buenos Aires, realizado por el gobierno porteño en conjunto con el grupo QRemember. Esta iniciativa innovadora:

Ofrece un servicio que vincula un código QR (Quick Response, en español “respuesta rápida”) con una plataforma virtual creada con el objeto de brindar a los usuarios un medio por el cual se les permita identificar y conocer episodios de la historia, así como también espacios pertenecientes al patrimonio cultural ...” (QRemember, 2015).

En diferentes partes de la ciudad se han colocado códigos QR que, al ser escaneados por smartphones y/o tablets, permiten acceder a contenidos escritos, videos, fotos y sonidos sobre el patrimonio en cuestión. De esta manera, se combina la tecnología y la tendencia del uso de los smartphones para crear plataformas que facilitan el aprendizaje y conocimiento de lugares patrimoniales.

Colombia por su parte tiene un proyecto participativo llamado “Vigías del Patrimonio”, el cual tiene entre sus líneas de acción la formación y divulgación del patrimonio cultural. La finalidad de este proyecto es la siguiente:

Facilitar el acceso de la población colombiana al conocimiento del patrimonio cultural, como mecanismo esencial para valorarlo, protegerlo y difundirlo, fundamentado en los principios de descentralización, amplia cobertura y participación democrática. El objetivo de este programa está orientado, además, a crear consciencia en la comunidad, a recuperarla en otros sectores y a capacitar a los grupos dirigentes o ejecutores para el manejo del patrimonio (Ministerio de Cultura, 2004, p.34).

Por su parte, México comenzó con un proyecto del mismo nombre (Vigías del Patrimonio Cultural) en el año 2011, que fue llevado a cabo por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes [CONACULTA], a través de la Coordinación Nacional de Patrimonio Cultural y Turismo, con el propósito de formar grupos de jóvenes en el reconocimiento y la valoración de la riqueza

cultural de sus municipios. De esta manera, luego de la formación y acreditación, “los vigías promueven acciones de participación ciudadana que estimulan la apropiación social del patrimonio cultural, contribuyen al desarrollo del turismo cultural de su entorno y fortalecen la identidad local y el tejido social” (Arrancan las actividades, 2015). Es así que se puede incrementar el interés de los ciudadanos y de las municipalidades en el sector cultural y de turismo, fortaleciendo el reconocimiento del patrimonio y su riqueza para la sociedad mexicana.

Como podemos observar, tanto en el ámbito local como en el ámbito internacional, se están tomando medidas para apoyar el aprendizaje y conocimiento de las distintas manifestaciones patrimoniales culturales, históricas y ciudadanas, de manera que cada ciudadano conozca el lugar donde reside, su localidad y su ciudad, porque son parte importante de la identidad de cada persona y el día a día puede conllevar a olvidar que se comparte espacio con importantes muestras materiales del pasado y cultura. Al finalizar el marco contextual, se finaliza la primera etapa de la investigación exploratoria del presente proyecto profesional, en los subsiguientes capítulos, se proseguirá con el desarrollo de la metodología propia, la cual se apoya completamente en las fases de la metodología del DesignThinking.



CAPÍTULO 4: EXPLORACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD

Los capítulos presentados hasta este punto estuvieron enfocados en desarrollar el Marco Metodológico y los principales lineamientos estructurales que son la matriz guía de este proyecto profesional; el Marco Conceptual y las definiciones relacionadas con el patrimonio; y el Marco Contextual, conformado por el análisis nacional e internacional de las iniciativas propuestas para incrementar el interés de los adultos jóvenes limeños por conocer su patrimonio histórico inmueble.

En el presente capítulo, se procede a definir claramente el problema abordado, desde los Momentos de Exploración vinculados con la necesidad de los adultos jóvenes residentes de Lima por conocer su patrimonio histórico hasta la Definición de la Necesidad como resultado de este proceso.

1. Momentos de Exploración

Esta sección se divide en dos. En la primera etapa, se procede a empatizar con adolescentes, jóvenes, adultos jóvenes, adultos y adultos mayores residentes de la ciudad de Lima. De esta manera, se logra sondear las necesidades de cada rango de edad con respecto al conocimiento del patrimonio histórico inmueble. En una segunda etapa, se realiza una empatización más profunda del segmento identificado con la necesidad: los adultos jóvenes. Los procesos y resultados de ambas etapas de empatización se detallan a continuación.

1.1. Primera Etapa: Exploración general con residentes de Lima Metropolitana

Para este sondeo, se identificaron cinco tipos de residentes, los cuales han sido clasificados de acuerdo con su rango de edad (adolescentes, jóvenes, adultos jóvenes, adultos y adultos mayores). Además, se tomó como característica determinante que sean residentes de Lima Metropolitana. El foco del proceso fue escuchar atentamente a estos individuos para identificar si sienten que el no conocer el patrimonio histórico inmueble de su ciudad es un problema que debe ser solucionado.

En total, se logró empatizar con 42 personas entre los tipos de residentes antes mencionados (véase anexo D, ficha técnica de entrevistas preliminares); en su mayoría, los entrevistados fueron adultos jóvenes; dicha decisión se tomó basándonos en los datos culturales presentados por la Gerencia Cultural de la Municipalidad de Lima, dicha información fue recabada por el Observatorio Cultural, quien nos presenta en sus estudios estadísticos obtenidos en las distintas ediciones del evento de “La Noche de los Museos” a los adultos jóvenes como el

público que tiene una mayor presencia en estos eventos, los cuales buscan eventos y actividades culturales como opciones a realizar. Este primer acercamiento se llevó a cabo mediante entrevistas semi-estructuradas (Véase anexo C para conocer las preguntas formuladas).

Los resultados iniciales demostraron que los entrevistados consideran que conocen su patrimonio histórico inmueble pero, finalizando la entrevista, concluyen que no son capaces de explicar ni dar una breve reseña o información de algún patrimonio específico. Gran parte de la sociedad siente que no es un problema que urge solucionar, afirman que se puede convivir con la falta de conocimiento y que hay cosas más importantes que el conocer el patrimonio histórico de su ciudad. Sin embargo, un grupo de residentes menciona que sí han sentido la necesidad de proporcionar información de algún monumento o lugar histórico, pero no han tenido la capacidad de hacerlo, por lo que se sentían frustrados. A continuación, se detallan los resultados por tipo de residente:

- **Los adolescentes:** este grupo no considera el conocer su patrimonio histórico como una actividad atractiva a realizar, comentan que están conformes con lo que se les enseña en el colegio y prefieren realizar actividades de entretenimiento como salir con sus amigos, realizar deportes y jugar videojuegos.
- **Los jóvenes:** no sienten el deseo de conocer su patrimonio cultural, pero reconocen que deben conocerlo, ya que tener este conocimiento general les puede ayudar en el ámbito académico. Además, comentan que la sociedad tiene la idea de que ellos, como están preparándose o son parte de instituciones de estudios superiores, deben tener conocimiento de su historia, lo que los presiona a conocer sobre esos temas. Sin embargo, se conforman por aprenderlo por medio de libros y clases de historia en sus colegios y/o academias. En cuanto al tipo de entretenimiento, al igual que los adolescentes, los jóvenes también realizan el mismo tipo de entretenimiento, pero hay un mayor agrado por el entretenimiento nocturno, como salidas a discotecas y bares.
- **Los adultos jóvenes:** en primera instancia, comentan no haber considerado la falta de conocimiento del patrimonio histórico como un problema; sin embargo, cuando se les consultó qué percepción tenían del limeño como conocedor de su patrimonio histórico con respecto a otros países, especialmente aquellos que han tenido la oportunidad de viajar al extranjero, lograron percibir que los ciudadanos de los mismos conocen más sobre su patrimonio y son capaces de hacer un tour guiado, dando a conocer al menos datos generales de la historia de su ciudad. Otros comentan que muchas amistades del extranjero o del interior del país les consultan sobre qué lugares podrían ir a visitar para

conocer la historia de Lima y estos (los limeños) no han tenido la capacidad de hacer propuestas o guiarlos hacia un lugar determinado.

Por todas esas experiencias, este grupo de residentes se siente avergonzado tanto de estar en un grupo de personas que conocen de temas culturales, como de no saber qué lugares recomendar o llevar a sus visitantes que desean conocer Lima.

- **Los adultos:** consideran que sí conocen su patrimonio histórico (al menos lo básico) y que no es urgente manejar estos temas a mayor profundidad. Tienen mayores obligaciones y responsabilidades, como el trabajo y la familia, y en sus tiempos libres prefieren descansar y realizar actividades más tradicionales como salir al cine o a comer con la familia.
- **Los adultos mayores:** Al igual que los adultos, también consideran que ya conocen el patrimonio o la gran mayoría de estos y opinan que son los jóvenes los que no conocen aún y deben ser ellos los que sí lo identifiquen como un problema, pues es necesario que la juventud tenga conocimientos de los mismos y se identifiquen con su cultura.

De estas entrevistas preliminares, se logró detectar que los que consideran necesario aprender acerca del patrimonio histórico inmueble de su ciudad son los jóvenes y los jóvenes adultos. Los primeros, por razones académicas; los segundos, para sentirse capaces de mostrar los conocimientos culturales de su propio país.

Si bien se percibió que la necesidad del adulto joven es más urgente, pues se relaciona más con la emoción, el deseo de pertenencia y el afán de mostrar sus conocimientos, también se toma en cuenta la necesidad académica de los jóvenes. Para complementar esta información y saber con cuál de los dos tipos de residente se generaría mayor efecto positivo, tanto en ellos como en las futuras generaciones, se llevó a cabo entrevistas estructuradas a expertos relacionados con el tema.

Uno de los entrevistados fue Luis Repetto, ex Presidente de ICOMOS Perú y actual director del Museo de Artes y Tradiciones Populares, quien recomendó que el enfoque fuera con niños, ya que se aprecia la necesidad de inculcarles estos intereses desde pequeños y motivarlos a conocer su cultura para generar ciudadanos con identidad en un futuro. Un medio para hacerlo es a través de los colegios. Mencionó que actualmente hay ferias escolares donde se les presentan a los colegios opciones de actividades que los alumnos pueden realizar (comunicación personal, 11 de setiembre, 2015).

Sin embargo, durante el estudio de dicha posibilidad, se llegó a identificar que en la actualidad ya hay proyectos e iniciativas para trabajar con los colegios, como el colectivo

“Patrimonio para Lima”, colectivo que busca incorporar las visitas y excursiones a zonas monumentales en la currícula escolar (Vásquez, 2015). También, se realizó entrevistas no formales con directores y profesores de colegios de Lima Metropolitana para identificar si realmente sienten la necesidad de incentivar en los alumnos el deseo de conocer su patrimonio histórico. Lamentablemente, se identificó que, en la mayoría de colegios visitados, se prefiere los tours tradicionales y hasta, muchas veces, ni siquiera salir en paseos o excursiones. Los colegios que sí salen de paseo de campo lo hacen basándose en la malla curricular y en ella no está el fomento del patrimonio histórico.

Antes de profundizar la investigación en este segmento, se llevó a cabo otra entrevista con una persona experta en el tema de museos: Renata Távora, gestora cultural de la Dirección de Investigación y Planificación Museológica. Ella mencionó que se debe tomar en cuenta un factor importante en la educación de los niños: los padres, ya que si el niño está expuesto a un entorno en el que se difunde el deseo de conocer lugares patrimoniales históricos, hay mayor probabilidad de que lleguen a identificarse y querer su historia. De esta manera, aumenta la probabilidad de que lo transmita a sus pares y futuros hijos, generando un ciclo de mejora a nivel cultural (comunicación personal, 30 de setiembre, 2015). Tomando esta información en cuenta, Renata Távora recomienda trabajar con los adultos jóvenes, ya que son los más próximos a tener hijos y son el grupo con el que se puede generar más impacto.

En la misma línea, también se entrevistó a Gonzalo Torres, ex conductor del programa de televisión “A la vuelta de la esquina”, quien, al estar familiarizado con la problemática estudiada en el presente proyecto profesional, afirmó que trabajar con grupos de adultos jóvenes genera gran impacto en la sociedad. Asimismo, comenta que, debido a la gran abundancia de aspectos “modernos” en la sociedad actual que se han configurado como “la nueva rutina” (centros comerciales, tecnología, redes sociales, etc.), hacer una propuesta enfocada en la historia (algo desconocido para muchos jóvenes) se vuelve algo novedoso e interesante para los mismos (comunicación personal, 03 de diciembre, 2015).

Con la finalidad de segmentar al usuario, se toma en consideración a los adultos jóvenes, los cuales, según IPSOS, están conformados por personas de 21 a 35 años de edad, residentes de la ciudad de Lima Metropolitana. Esta última característica se determinó de modo que se pudiera explorar y recoger información en una zona fija de acción. En cuanto al NSE, se toma a los niveles B y C, ya que los niveles socioeconómicos menores tienen otras prioridades y problemas que resolver antes que el de conocer su patrimonio, mientras que el nivel socioeconómico A cuenta con posibilidades de adquirir servicios que están enfocados a turistas extranjeros, los cuales son diversos y dinámicos, aunque también más caros.

1.2. Segunda etapa: Exploración a profundidad con adultos jóvenes.

Sobre la base de los objetivos del presente proyecto profesional, se realizó el Segundo Momento de Empatización, a partir del cual se delimitó el usuario. Básicamente, el usuario posee las siguientes características: adultos jóvenes, de 21 a 35 años, residentes de Lima Metropolitana y del nivel socioeconómico B y C.

Esto permitió tener una mejor perspectiva de los usuarios para realizar un proceso de empatización a profundidad con ellos. Este proceso tuvo dos etapas: una de observación y otra de entrevistas a profundidad, las cuales se llevaron a cabo con personas que poseían las características antes mencionadas.

1.2.1. Observación

El principal objetivo de la observación llevada a cabo fue identificar los comportamientos, el contexto y las principales estrategias que diversos espacios culturales ofrecen para incentivar el conocimiento de su patrimonio en los adultos jóvenes residentes en Lima Metropolitana. De esta manera, se pretende entender qué variables son las que influyen en la motivación o desmotivación de ellos por conocer su patrimonio histórico inmueble. A continuación, se señalan los principales hallazgos encontrados en cada uno de los espacios o eventos visitados.

a. Evento La Noche de los Museos

Cada cierto tiempo, la Municipalidad de Lima realiza el evento La Noche de los Museos. En este evento, los museos de la ciudad de Lima abren sus puertas hasta las 10:00 p.m. y las entradas son gratuitas o a un costo mínimo. El objetivo de esta visita fue, en primer lugar, apreciar el servicio que ofrecen los museos a los residentes de Lima y, en segundo lugar, determinar si a los residentes de Lima les interesa ir a conocer museos, si van solos o acompañados y si están dentro del rango de edad de los adultos jóvenes. A continuación, se presentarán los hallazgos generales de la visita a 8 museos el día del evento, el cual se realizó en diciembre del 2014.

En la mayoría de los museos visitados, se observó que no había guías que den información o datos de las piezas que estos contenían. Quienes ingresaban al museo tenían que establecer su propia ruta de recorrido y leer las descripciones de las piezas en exposición, lo que hacía que la visita no sea tan atractiva y llegue al punto de aburrir a los visitantes rápidamente. Los museos que sí contaban con el servicio de guiado no se daban abasto para atender al número de visitantes.

Los museos que tenían mayor cantidad de personas eran los que proporcionaban el servicio de guiado y aquellos que dejaban que los visitantes interactúen con los objetos del museo. Un ejemplo de esto fue el Museo de la Compañía de Bomberos La Salvadora 10. En este, se les

permitía a los visitantes usar los cascos de bomberos y subirse a las unidades para tomarse fotos. Sin embargo, en general, el servicio consistía en que los visitantes solo escucharan, vean y lean la información que había en el museo, lo que hace que el visitante cumpla solo con un rol pasivo.

Con respecto a la observación a los usuarios, se identificó que, en términos de género, la cantidad de mujeres que asistieron al evento era mayor al número de hombres, pero no en gran proporción. El rango de edad de los visitantes en su mayoría fue correspondiente a los adultos jóvenes.

Con respecto al distrito de residencia de los visitantes, la información se apoya en el reporte publicado por Lima Cultura para la VII edición de La Noche de los Museos. Se pudo apreciar que los asistentes vienen de distintos distritos, pero en su mayoría pertenecen a Lima Norte y Lima Centro cuyo NSE es el B y C³. Otro dato importante, y que refuerza lo detectado en las entrevistas preliminares, es que la mayoría de asistentes al evento iban por obligación académica o en busca de diversión y entretenimiento. (Observatorio Cultural de la Gerencia de Cultura de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

Además, se logró identificar un dato resaltante: dentro del rango de jóvenes adultos, se detectó que los jóvenes aproximadamente de 21 a 25 años de edad iban acompañados por amigos (grupos de dos a más personas), mientras que los de 26 a 30 años iban acompañados de sus parejas o de su familia.

b. Recorrido teatral por el Centro de Lima

A espaldas de la Municipalidad de Lima, se halla la Oficina de Información Turística de la municipalidad. En este lugar, se halló a un grupo de alumnos de la Universidad Las Américas que ofrecían un recorrido turístico alrededor de la Plaza Mayor de Lima.

El circuito consistía en recorrer partes de la Plaza de Armas guiados por una alumna que daba reseñas e información histórica sobre los lugares y que, al mencionar el nombre de algún personaje histórico (por ejemplo, Francisco Pizarro) hacía que apareciese otro alumno de la misma universidad disfrazado del personaje y que daba información de la vida del mismo.

Esta dinámica fue muy bien aceptada por las personas que paseaban por el centro que, poco a poco, se integraron al recorrido. Los asistentes interactuaban con los alumnos que hacían el guiado, prestaban atención a la información que se les proporcionaba, respondían preguntas y

³ Según el informe de Lima Cultura 2014, Lima Norte abarca los distritos de San Juan de Lurigancho, Los Olivos, San Martín de Porres, Comas, Puente Piedra, Independencia, Carabayllo y Ancón; Lima Centro, los de Cercado de Lima, Santiago de Surco, Rímac, San Miguel, Breña, Lince, Pueblo Libre, San Borja, Jesús María, La Victoria, Chorrillos, Surquillo, Barranco, San Luis, San Isidro, Miraflores y Magdalena del Mar.

se tomaban fotos con ellos. La aceptación del público fue positiva y, por ello, los alumnos tuvieron que realizar el recorrido una vez más.

En este servicio, se pudo observar adultos jóvenes que iban en pequeños grupos de dos o tres personas, adultos de aproximadamente 40 o 50 años y turistas en el rango de edad de 25 a 30 años. Todos los participantes, sobre todo los residentes de Lima, sintieron que este servicio era interesante, bueno y nuevo, ya que de alguna forma conectaron al participante con la historia y no se trató solo de escuchar toda la información que un guía otorga (información tomada de algunos comentarios de los visitantes durante el recorrido).

c. Pinceladas Limeñas: Visita guiada "Secretos de Lima"

Los integrantes del presente proyecto profesional asistieron al recorrido guiado “Secretos de Lima”, el cual consistía en visitar museos, casonas y establecimientos en los que años atrás habían ocurrido eventos inexplicables o tragedias. Dicho recorrido tuvo como participantes a un número aproximado de 30 personas, que oscilaban entre las edades de 24 a 30 años de edad y tenían diversos distritos de residencia.

La gran mayoría de ellos se enteraban del evento a través del Facebook y pagaron 20 nuevos soles por el recorrido. Asimismo, al igual que los otros puntos de observación ya mencionados, los asistentes al recorrido acudían en grupos de 2 a 3 personas. El servicio albergó una gran cantidad de personas, por lo que muchas veces se bloqueó la acera. A pesar de eso, a todos les parecía que la información proporcionada era muy interesante, se mostraron atentos y muchos intervenían para hacer consultas o agregar más datos a la información que el guía daba.

Cabe mencionar que, mientras se esperaba que el recorrido iniciara, se observó que al Museo de la Santa Inquisición (punto de encuentro para el recorrido “Secretos de Lima”) llegaban grupos de adultos jóvenes de aproximadamente 23 a 25 años de edad y grupos de alumnos de colegios. El recorrido duró aproximadamente dos horas y media y dejó al grupo satisfecho. Cuando el guía mencionó que se estaba pensando llevar a cabo otro recorrido con la temática de “La Guerra del Pacífico”, muchos de los participantes se emocionaron y dijeron que irían con seguridad, lo cual sugiere que sí existe demanda para este tipo de servicio.

d. Conclusiones de las observaciones

Las principales conclusiones que se desprendieron de estas observaciones fueron las siguientes:

En primer lugar, el rango de edad de los adultos jóvenes se puede dividir de 21 a 25 años y de 26 a 35 años. El motivo de esta división radica en que se detectó que tienen diferentes tipos de comportamientos: las personas con las que acuden a estos eventos y el tiempo que pueden

dedicar a sus actividades de ocio dependiendo de la importancia que estas tengan. Al respecto, los usuarios de 21 a 25 años suelen hacer actividades acompañados de amigos de la universidad o del trabajo, en contraste con las personas de 26 a 35 años, las cuales suelen traer a sus parejas y/o familia para participar en eventos o en salidas.

En segundo lugar, las personas de 21 a 25 años suelen tomarse más tiempo para actividades de ocio, mientras que aquellos de 26 a 35 años suelen ser más recelosos con el tiempo libre que tienen (ya que es escaso debido a estudios de postgrado o especializaciones). En muchos casos, estos últimos mencionan que seleccionan actividades que los hacen crecer como personas a nivel profesional o social y aquellas donde puedan recibir un valor más allá del solo entretenimiento. Por tanto, son más selectivos con las opciones para su tiempo libre.

Finalmente, los adultos jóvenes quieren nuevas formas de conocer su patrimonio histórico. Esto ya ha sido detectado y han comenzado a nacer nuevas maneras de hacer recorridos, como el que ofrece Pinceladas Limeñas y la iniciativa de los alumnos de la Universidad de las Américas. Sin embargo, aún el rol del usuario es un rol pasivo, ya que su papel se limita a escuchar y prestar atención. De todas las observaciones realizadas, se puede concluir que, cuanto más es la interacción en el recorrido, la atención de los usuarios y el agrado por el recorrido aumenta.

Para darle soporte a las observaciones y conocer aún más al usuario para el que se diseña, se realizaron entrevistas de Empatización con adultos jóvenes divididos en los rangos de edades de 21 a 25 años y de 26 a 35 años, tal y como se detalla a continuación.

1.2.2. Empatización con adultos jóvenes residentes de Lima

Una vez identificado el usuario con el que se va a diseñar, se da paso a la segunda etapa de la investigación: proceso de empatía, cuya base es las entrevistas a profundidad. Por temas de investigación, se determinó que se enfocaría la etapa en las características que cada uno de los rangos de edad tienen en común. De hallar diferentes características o necesidades en cuanto a la problemática identificada, se pasará a escoger un nuevo usuario.

En cuanto a las entrevistas, estas se estructuraron en tres fases: preguntas de empatía, enfocadas en conocer a profundidad a los adultos jóvenes; preguntas de investigación, enfocadas en profundizar en el tema central del presente proyecto (conocer el patrimonio histórico cultural de Lima); y dinámica de conocimiento patrimonial histórico, en la que se calificó el conocimiento de nuestros entrevistados sobre el patrimonio histórico inmueble que se encuentra en el Centro de Lima. Cabe resaltar que, para acercar el tema de patrimonio histórico inmueble a los entrevistados, se decidió preguntar en concreto por el patrimonio del centro de Lima, tanto en la fase 2 como en la fase 3 de las entrevistas a profundidad. Esto se dio debido a que el centro de Lima es un lugar

de fácil recordación para las personas, por lo cual su relacionamiento con el mismo es más accesible, así como con el patrimonio histórico que habita en él. Esto permite que los potenciales usuarios puedan comprender de mejor manera los conceptos que se mencionan durante la entrevista. Asimismo, el equipo del proyecto decidió usar ejemplos del centro de Lima, ya que es uno de los lugares más famosos, debido a su patrimonio histórico. De esta manera, la investigación podría sondear conocimientos básicos acerca de la ciudad, sin que esto abrumara a los entrevistados.

Las entrevistas se realizaron a 20 personas (12 personas del rango de edad de 21 a 25 años y 8 de 26 a 35 años), con el perfil ya mencionado líneas arriba. (Ver Anexo D para visualizar las preguntas de las entrevistas)

En la primera fase de la entrevista, las preguntas de empatía permitieron conocer los hallazgos que se describen a continuación:

- Busca divertirse, aprender y socializar con las personas.
- Necesita actividades de entretenimiento y/o culturales que ofrezcan nuevas experiencias para poder emplear el tiempo de ocio de manera adecuada.
- Busca siempre tener una mejor calidad de vida.
- Busca el reconocimiento de sus amistades respecto a diversos temas.
- Se esfuerza por conocer acerca de su ciudad y reforzar sus rasgos de identidad.

Asimismo, las entrevistas también sirvieron para identificar tres perfiles diferentes, que se clasificaron con respecto al interés que se tiene sobre los temas culturales, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Tres tipos de residentes identificados a partir de las entrevistas realizadas.

Desinteresados	Aficionados	Cultos
<ul style="list-style-type: none"> • Interés por conocer lugares reconocidos. • No buscan información del lugar a visitar. • Preferencia de la diversión sobre lo cultural. • No consideran necesario el servicio de un guía turístico. • Preferencia por un servicio netamente entretenido en el sector cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por conocer lugares culturales reconocidos o no. • Buscan información de los lugares a visitar. • Otorgan igual importancia a la diversión como a lo cultural. • Preferencia por contar con un guía turístico que les proporcione datos del lugar. • Preferencia por un servicio que otorgue experiencias y conocimientos en el sector cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran interés por conocer lugares culturales reconocidos o no. • Indagan más sobre los lugares a visitar. • Preferencia de lo cultural y el conocimiento sobre la diversión. • Indispensable contar con un experto que proporcione conocimientos del lugar. • Conforme con el servicio tradicional que ofrece el sector cultural.

A continuación, se pasó a analizar la necesidad de cada uno de estos perfiles. Para los “superficiales”, la necesidad se enfoca en contar con una nueva opción de entretenimiento y su interés en temas y/o actividades culturales es nulo o muy bajo. Por su parte, los “cultos” desean incrementar sus conocimientos culturales; por tanto, buscan servicios que se enfoquen netamente en lo cultural y creen que el servicio actual del sector cultural es adecuado.

Con respecto a los “aficionados”, este perfil tiene un interés equilibrado entre lo cultural y el entretenimiento. Les gustan los temas culturales, pero sienten que el servicio que ofrece esta industria no es muy interactivo. Asimismo, valoran la generación de experiencias en cada actividad que realizan. Otro hallazgo importante que se detectó fue que el interés por lo cultural y lo patrimonial trasciende los niveles socioeconómicos; es decir, no es específico o característico de un nivel socioeconómico determinado. Lo mismo sucede con el género, si bien hay una leve preferencia por las mujeres en conocer más sobre su cultura, la diferencia no es tanta como para determinar que es un rasgo propio de algún género.

En cuanto al distrito de residencia, se identificó que los que residen en distritos diferentes al Cercado de Lima son los que no conocen mucho acerca del patrimonio histórico de su ciudad, ya que la mayoría de grandes monumentos patrimoniales se hallan en el distrito en cuestión y, lastimosamente, se tiene una fuerte percepción del distrito como uno de los más inseguros, estresantes (debido al tráfico y la cantidad de personas que se encuentra en las calles) y poco limpios. En cuanto a los residentes del distrito del Cercado, si bien conocen más sobre su patrimonio histórico, no sienten el deseo de volver a entrar a los museos y no buscan más información de los monumentos en su distrito. En realidad, para muchos de estos residentes los lugares patrimoniales pasan desapercibidos.

Por último, en cuanto al grado de instrucción, se confirmó que los que tienen un grado de instrucción superior en curso o culminado son los que más han sentido la necesidad de conocer su patrimonio, ya que han tenido más oportunidades de viajar e intercambiar conocimientos y culturas con otros colegas. Por tanto, se espera que tengan un mayor conocimiento en temas culturales y de la historia de su país.

Basándonos en todos estos hallazgos, se tomó como usuario a personas con las siguientes características: hombres y mujeres de 21 a 35 años de edad (ya que se determinó que dentro de este rango no hay un factor crucial de diferenciación respecto al tema de investigación), con estudios superiores culminados o en curso, de cualquier distrito de Lima Metropolitana y que tenga el perfil de aficionados. En la tabla 4 se indica las características del usuario final.

Tabla 3: Características del usuario objetivo final

Características	Hipótesis	Hallazgos
Edad	21 a 35 años	Independencia económica.
		Autonomía en toma de decisiones.
Grado de instrucción	Superior, culminado o en curso.	Involucrados con conocimientos culturales.
		Mayor red de contactos.
		Mayor cantidad de relaciones sociales.
Género	Ninguno en específico.	El interés por temas culturales y el deseo de conocer su patrimonio no es característico de ningún género en específico.
Distrito de residencia	Ninguno en específico.	Los residentes de otros distritos consideran que el centro de Lima es peligroso y no conocen lo que este tiene para ofrecer.
Perfil	Aficionado.	Preferencia por realizar actividades relacionadas a temas culturales.

En la segunda fase de la entrevista, la cual se enfoca más en la investigación en sí, se concluye que muchos de los entrevistados consideran que conocen lo básico del patrimonio de su ciudad y que al menos podrían ser capaces de guiar a una persona que no conoce a llegar al punto cultural. Sin embargo, no se sienten en la capacidad de brindar información general de alguna casona o museo. Asimismo, se identificó que el usuario valora mucho el realizar actividades con la familia o con los amigos. La mayoría de dichas actividades no se relaciona con conocer su patrimonio cultural, sino más bien con actividades enfocadas más a entretenimiento nocturno (discotecas, bares y karaokes), salidas para cenar o almorzar y realizar deportes.

En cuanto a actividades culturales que realizan, podemos encontrar el teatro, ir a conciertos, leer, tomar fotografías y realizar turismo. Cabe resaltar que este último se realiza solo cuando salen de su ciudad, ya que sienten que siempre tendrán la oportunidad de conocer la ciudad en la que viven. Además, prefieren salir del estrés y la rutina; por eso, no ven como primera opción hacer recorridos turísticos en Lima. Desafortunadamente, realizan estas actividades culturales con poca frecuencia. Esto se debe, principalmente, a que la oferta que la industria cultural y la de turismo (que se relaciona más con el conocimiento del patrimonio inmueble) es poco atractiva para sus pares y, a veces, para ellos mismos, ya que prefieren ser un ente activo en cada actividad que realizan. En cuanto a la industria del turismo, sienten que solo está enfocada en los turistas extranjeros y que no innovan en su servicio.

Por último, en la tercera fase, denominada “Dinámica patrimonial”, se mostró, a cada entrevistado, imágenes de 9 monumentos patrimoniales que se encuentran en Lima. Estas estaban divididas por modo de dificultad: 3 de conocimiento básico (referido a las imágenes de monumentos más reconocidos de Lima); 3 de conocimiento intermedio (referido a monumentos no muy conocidos por los ciudadanos); y 3 de conocimiento avanzado (referido a monumentos pocos visitados). Los resultados de esta dinámica fueron que, en promedio, el nivel de conocimiento es básico, pues solo respondieron, en su gran mayoría, 4 de 9 monumentos. Al culminar la dinámica y darse cuenta de su puntaje, los entrevistados se sintieron apenados y avergonzados por tener un bajo conocimiento de su patrimonio; algunos mencionaron que era muy vergonzoso tener educación superior y no ser capaz de llegar al nivel intermedio de nuestra dinámica.

2. Definición de la Necesidad

La información recabada de la primera y segunda etapa de empatización fue la que dio origen la Definición de la Necesidad. La primera etapa ayudó a conocer más a profundidad la oferta, para conocer el patrimonio histórico de la ciudad y la conducta de los adultos jóvenes. Al realizar las entrevistas de la segunda etapa, se concluyó que las características de un perfil “Aficionado” no discrimina por edad ni género, pero sí por nivel de instrucción y, basándonos en la información de La Noche de los Museos, por lugar de residencia. Al mismo tiempo, la segunda etapa contribuyó a identificar los insights del usuario (los tres más importantes) y que apoyan la descripción de la Definición de la Necesidad. Estos son los siguientes:

- **“Conocer el patrimonio de Lima es aburrido”:** el usuario identificado valora ser un ente activo, le gusta hacer actividades que le permitan generar experiencias con su grupo de amigos o familia, por lo que el actual servicio que ofrece la industria no le parece atractiva.
- **Se sienten avergonzados de no conocer su propia cultura:** Al tener un entorno de amigos o familiares que gustan y se identifican con su cultura, las conversaciones sobre temas relacionados a esta hacen que el usuario identificado se sienta avergonzado de que no pueda aportar mucho a la conversación. Asimismo, se siente mal de no poder recomendar o llevar a lugares históricos a sus visitantes, tanto del interior del país como del exterior.
- **Sienten una gran satisfacción al demostrar sus conocimientos culturales:** El usuario objetivo se siente muy bien con él mismo al poder demostrar sus conocimientos culturales y ayudar a quienes buscan información sobre este tema.

Es así que se concluye con la siguiente Definición de la Necesidad:

“Adultos jóvenes limeños aficionados a la cultura, que valoran ser un ente activo en sus experiencias y necesitan una forma interactiva de reforzar sus conocimientos en temas patrimoniales, debido a que se sienten avergonzados de no conocer su propia cultura”

Según la teoría del Bootcamp Bootleg de Hasso Plattner, la Definición de la Necesidad puede ser modificada como reto, de manera que en la siguiente etapa (ideación) este sea un insumo para iniciar la creación de ideas a fin de resolver el problema planteado. La herramienta a utilizar es “How might we...” (Como podemos hacer..?) para enfocar el esfuerzo de los participantes hacia el reto (“Play against the challenge”)

Es por esto que la Necesidad arriba descrita se transforma en el siguiente enunciado: “¿Cómo podríamos hacer que los adultos jóvenes limeños conozcan el patrimonio que ofrece su ciudad y se sientan motivados a hacerlo?”. Este es el enunciado que será mostrado en la siguiente etapa y que representa el reto a resolver en el presente proyecto profesional.



CAPITULO 5: IDEACIÓN

En este capítulo, se aborda la fase a seguir de la metodología propia: la Ideación. Como ya se explicó en el capítulo correspondiente al Marco Metodológico, esta fase es importante para la generación de diversas ideas que solucionen el problema identificado. Aquí se expondrán las 2 sesiones de ideación que se desarrollaron en el transcurso del proyecto profesional y que tuvieron como finalidad la conclusión de un primer concepto, que será el insumo para la creación del Producto Mínimo Viable.

1. Sesiones de Ideación

Una vez expuesta la Definición de la Necesidad hallada (presentación del “reto”), se creyó necesario presentar los cuatro insights más potentes que se extrajeron de las entrevistas a profundidad con los usuarios, de manera tal que clarifiquen el objetivo que se busca. Los insights presentados fueron los siguientes:

- A los limeños, les parece aburrido conocer su ciudad, incluso cuando saben que es un gran problema no conocerla.
- Sienten vergüenza de conocer poco sobre su propia ciudad, en materia de historia y lugares patrimoniales.
- Sienten que, a comparación de otros países, ellos conocen menos y eso no les agrada.
- No quieren ser tratados como turistas. Sienten que el servicio debe estar pensado en lo que les gusta en vez de la actual propuesta tradicional.

Una vez delimitada la Definición de la Necesidad y sus principales insights, se elabora una ficha resumen de las sesiones de Ideación, para detallar aspectos tales como el objetivo, cuándo se desarrollaron las sesiones y el número de participantes.

Tabla 4: Aspectos preliminares de la sesión de Ideación

Objetivo y finalidad	Obtener la mayor cantidad de ideas del usuario para generar un prototipo que pueda solucionar el problema presentado por el equipo del proyecto.
Diseño de herramienta de investigación	Guía semi-estructurada para los moderadores.
Desarrollo del cronograma	Sábado 22 de agosto. Jueves 27 de agosto.

Para poder diseñar las sesiones de Ideación, se requirió estructurar cuáles serían las etapas que estas deben tener (ver Anexo G, Tabla G1, para mayor detalle). De esta manera, se busca

hacer un proceso más dinámico que ayude a obtener aprendizajes diferentes. Por esto, la dinámica fue dividida en 2 partes, que inician luego de la parte introductoria de la sesión:

➤ **Fase de presentación del reto**

La presentación del problema o reto e insights sirvieron de empuje para conocer lo que los participantes de la sesión sentían y pensaban. Esta fue una oportunidad importante para recalcar que el problema se posicionaba como verdadero y que existía, además, una necesidad de resolverlo. Los participantes comentaron sus opiniones sobre el problema, sus experiencias y sentimientos acerca del mismo, así como soluciones propuestas por diversos agentes que han podido observar en su vida diaria.

➤ **Dinámica de ideación**

Proceso de creación de ideas para atacar el reto presentado. La principal herramienta de trabajo fue la herramienta “lluvia de ideas” con los participantes, cada uno era responsable de generar la mayor cantidad de ideas para el reto dentro del tiempo determinado en la dinámica. Esta parte se subdivide en 2:

- **Sesión Individual:** producción individual de ideas durante un tiempo determinado. A esta fase se le conoce en el Design Thinking como la fase “Quick and Dirty” (“Rápido y Sucio” en español). La característica de esta fase es la producción de la mayor cantidad de ideas sin pensar en que sean “detalladas”, “completas” o “accesibles”. Es una primera aproximación a toda la potencialidad de la mente humana y se tiene una primera visión de las ideas viscerales de los participantes.
- **Sesión Grupal:** elección de 2 ideas individuales por usuario. Se agrupa a los participantes de manera que se den un feedback unos a otros para generar, de esta manera, una nueva idea. Los equipos debían trabajar nuevamente en construir ideas que pueden ser la combinación de las ideas que escucharon (fusión), una idea nueva nacida de diferentes enfoques (construcción) o la elección de una idea sobre otra idea (supremacía).

Esta última dinámica se hace con el fin de conocer las diferencias entre las ideas individuales y los acuerdos entre los grupos. Cabe resaltar que no se hará diferenciación de importancia entre las ideas individuales y las grupales, ya que ambas serán luego revisadas para conocer su factibilidad.

1.1. Primera sesión de Ideación

En esta sección, se explicarán todos los detalles de la primera sesión de ideación llevada a cabo con el usuario objetivo. Se iniciará con el desarrollo de la sesión para luego proseguir con los hallazgos obtenidos (Ver Anexo G, tabla G2).

1.1.1. Presentación del reto

En esta fase, los participantes reconocieron la existencia del poco conocimiento que se tiene a nivel general del patrimonio histórico inmueble de la ciudad de Lima. También, se mencionó que dichos lugares históricos han quedado relegados, debido a que las personas prefieren visitar otros lugares, como centros comerciales y de entretenimiento; por ejemplo, los ubicados en Miraflores, Barranco, San Miguel, etc.

Los asistentes aceptaron que ellos mismos no conocen mucho de los lugares patrimoniales y sienten que, en comparación con otras ciudades del país e incluso países vecinos, los limeños no conocen tanto su ciudad y prefieren conocer otros lugares del Perú, aun cuando existe la posibilidad de que Lima pueda ofrecer lugares interesantes. Los asistentes mencionaron también que, en sus viajes al extranjero, los residentes de estos países podían recomendar qué lugares visitar de sus ciudades natales, demostrando que conocen más de su propia historia en comparación con los residentes limeños.

Cuando se preguntó a los participantes por qué creían que las personas no se sentían interesadas o no querían conocer su propio patrimonio, teniéndolo tan cerca, dieron las siguientes respuestas⁴:

- X1: *“Creo que las personas piensan que no hay nada interesante en el lugar donde viven o pasean diariamente.”*
- X2: *“No hay suficiente tiempo y priorizan otras cosas.”*
- X3: *“Por desconocimiento, las personas no saben que tienen cosas interesantes e importantes en su propia ciudad.”*
- X4: *“Creo que nadie hace difusión acerca de los lugares que hay; en consecuencia, nadie sabe que hay actividades o lugares interesantes.”*

1.1.2. Dinámica de ideación

Como ya se presentó líneas arriba, en la dinámica de ideación hay una primera etapa que se realizó de manera individual y otra etapa que se realizó de manera grupal. Al finalizar la sesión de ideación, se tuvo un buen banco de ideas. Estas variaron desde “apps” hasta algunos servicios interactivos. La mayoría de las ideas que nacieron de esta sesión de ideación se direccionaban hacia aplicaciones móviles que ayudaran a hacer recorridos turísticos en la ciudad, las cuales mostrarían lugares interesantes para visitar y brindarían información de cada lugar histórico

⁴Comentarios sacados de la parte de investigación de las sesiones de ideación.

patrimonial. A nivel individual, se tuvieron 37 ideas sueltas. Esto se dio sin contar ideas repetidas; es decir, en promedio, cada participante creó 7 ideas.

Los asistentes a esta primera sesión de ideación estuvieron mucho más orientados a la tecnología y a las ideas relacionadas con “apps”. Al concluir la parte individual de la ideación, los participantes fueron agrupados y tuvieron que elegir las 2 ideas que más les gustaron, para tomarlas como base para luego crear una nueva idea. Esta idea final debía ser expuesta delante de sus demás compañeros. Las dos ideas finalistas de este grupo se detallan a continuación:

➤ **Características de Lima Apps (Aplicación 1):**

- Muestra un mapa y los lugares cercanos, además de las rutas para poder llegar a ellos.
- Presenta imágenes y animaciones de Lima en la época antigua, para que las personas sepan cómo se veían los monumentos antes y después.
- Permite realizar un test a los usuarios para medir su conocimiento antes y después de llegar a los lugares visitados.

➤ **Características de Insight Lima (Aplicación 2):**

- Brinda datos interesantes sobre la ciudad de Lima
- Posee un juego parecido a “Preguntados”, donde se pone a prueba el conocimiento de las personas sobre el patrimonio de Lima.
- Tiene una sección “Noticias”, para saber qué está pasando en la ciudad, todo ello relacionado con temas culturales.

1.2. Segunda Sesión de Ideación

En esta sección, se explicarán todos los detalles de la segunda sesión de ideación llevada a cabo con el usuario. Se iniciará explicando el desarrollo de la sesión para luego proseguir con los hallazgos obtenidos durante la misma (Ver anexo G, tabla G3).

1.2.1. Fase de presentación del reto

Los participantes aceptaron como problemática el poco conocimiento del patrimonio histórico inmueble que se tiene en Lima, al igual que los participantes de la primera sesión de ideación. Respecto al benchmarking con países vecinos, los participantes comentaron que los limeños no conocen su ciudad y mucho menos los lugares patrimoniales. Sus familiares y amigos en el extranjero han sabido guiarlos por su ciudad cuando viajaban a visitarlos, pero pasaba lo contrario cuando los visitados eran ellos. Lo usual, en estos casos, era recurrir al Internet para saber adónde llevarlos. Algunos de los comentarios que mencionaron durante esta discusión inicial fueron los siguientes:

- X1: “Es verdad, probablemente tendría que buscar en internet para poder saber dónde llevarlos.”
- X2: “Yo no conozco y creo que eso me haría quedar mal con mis invitados ¡Qué roche!”

Cuando les preguntamos acerca de las causas por las que las personas no estaban motivadas a conocer su propio patrimonio y lugares históricos, las respuestas variaron entre: “falta de conocimiento de los lugares”, “poca difusión”, “opciones aburridas” y “pasividad como espectador”.

Uno de los participantes mencionó que había visitado museos en otro lado del país y ellos ofrecían actividades recreativas que permitían disfrutar de la experiencia. Otro participante mencionó que, en otros países, las personas podían participar de recorridos, que estos estaban llenos de datos curiosos y que, de hecho, podían sentirse interesados, en vez de solo ser un “usuario pasivo” en las caminatas turísticas.

1.2.2. Dinámica de ideación

Las ideas de la sesión fueron más variadas que las del primer grupo de ideación. La cantidad de ideas generadas por este grupo fue de 60 (Ver anexo U). Luego, se pasó a la etapa de construcción en base a las ideas de los demás para la formación de una nueva idea. Luego del intercambio y feedback, las ideas grupales fueron las siguientes:

- **Túnel de historia:** realización de una exposición donde se puedan observar los distintos monumentos y patrimonio cultural.
- **Recorrido:** recorrido por la ciudad, con recojo personalizado en casa y dinámica de puntos por cada lugar al que se visita.
- **Teatro en museo:** representaciones teatrales de la historia y sucesos importantes que se ejecutarían en diferentes museos de la ciudad.
- **Aplicación para dispositivos móviles:** aplicación para smartphones y tablets que permitan conocer datos interesantes de la ciudad, juegos interactivos e información de lugares culturales dónde visitar.

Al terminar las sesiones de ideación, todas las ideas, tanto individuales como grupales, fueron tomadas por el presente grupo de investigación y preparadas para la segunda fase previa al prototipado. La razón por la que el grupo del proyecto profesional hace una sesión de elección de ideas es la posibilidad de disminuir la cantidad de ideas iniciales, eliminando los duplicados y encontrando patrones de consumo que puedan ayudar a construir un modelo de negocio. Además, se consigue separar las ideas con potencial y con posibilidad de ejecución, pero también se

mantienen al lado las ideas no convencionales, porque pueden ser de gran ayuda en los componentes de innovación, debido a que suelen ser las más creativas.

1.3. Conclusiones de las sesiones de Ideación

Luego de haber realizado las dos sesiones de ideación con los usuarios, el grupo del presente proyecto profesional tuvo una sesión de elección de ideas. Es decir, una sesión donde se analizaban cada una de las ideas obtenidas en las sesiones de ideación. Se revisaron tanto las ideas obtenidas en la fase individual como las obtenidas en la fase grupal de la dinámica, de manera que se puedan agregar y/o repensar ideas con potencial.

La primera herramienta a utilizar para esta fase es “Saturate and Group”, mencionada en el manual de *Bootcamp Bootleg* (2013), del Instituto de diseño de Standford. La técnica se basa en agrupar las ideas o descubrimientos similares para explorar qué temas y patrones han emergido y cómo identificar las necesidades e ingresar en el proceso de diseño. En la sesión de elección, se pusieron sobre la mesa todas las ideas obtenidas en las sesiones de ideación y se empezó a agrupar las ideas que eran afines y/o repetidas.

Luego de este proceso, se obtuvieron 4 ideas finalistas: una aplicación para dispositivos móviles, la elaboración del túnel de la historia, la creación de un circuito lúdico y representaciones teatrales en los museos. Estas ideas fueron sometidas a evaluación por parte del grupo del proyecto profesional para seleccionar la idea que sería prototipada y luego testeada con el usuario. Se ha considerado conveniente elaborar una tabla de decisión, cuyos criterios evalúen si las ideas tienen potencial de resolver el problema, si son factibles y escalables. A continuación, se presenta dicha tabla, donde se utilizan puntuaciones del 1 al 4, siendo el 4 el grado más alto.

Tabla 5: Tabla de decisión para bosquejo del primer concepto

IDEA	CRITERIOS			
	Suple la necesidad	Factibilidad	Escalabilidad	Total
App	1	3	3	7
Túnel de historia	1	2	2	5
Circuito lúdico	3	4	2	9
Teatro en museo	2	1	2	5

Es necesario mencionar que debido a que la elección de la idea a prototipar está hecha por los integrantes del presente proyecto profesional existen limitaciones que pueden derivar en

cierta subjetividad durante el proceso de elección. Sin embargo, debido a las limitantes en tiempo y recursos es que se decidió seguir el modelo de elección que se explica en adelante.

Con respecto al primer factor (suple la necesidad o deseabilidad) se le concedió el puntaje de 3 para el circuito lúdico ya que envolvía hacer recorridos a pie dentro de la ciudad de Lima siendo acompañado de un guía. Esta opción coincide con los comentarios de los usuarios sobre querer una forma activa de conocer la ciudad y la importancia de tener un guía que los apoye durante el recorrido. El teatro en museo recibió 2 puntos debido a que representaba una forma original de conocer el patrimonio y las personas querían algo nuevo que los interesara en su patrimonio. Así mismo las opciones de Aplicación para smartphones y túnel de historia recibieron 1 punto cada una pues implicaban más pasividad.

En el aspecto de factibilidad el grupo del proyecto decidió brindar el puntaje máximo al circuito lúdico debido a que no generaba muchos gastos en el momento del prototipado, ni requería (a simple vista) muchos costos para mantener el negocio a flote. La aplicación obtuvo 3 puntos pues aunque genera costos grandes, ha tenido una gran cantidad de participación en los negocios y hay muchos diseñadores e ingenieros dedicados a crear aplicaciones.

Finalmente en el criterio de potencial de crecimiento se dio el mayor puntaje a la aplicación para smartphones ya que una vez la app comienza a crecer entre el público genera economías de escala y puede llegar a millones de usuarios. Las otras 3 propuestas a prototipar obtuvieron 2 puntos por igual ya que se van a limitar a la cantidad de recursos, local y espacio en los cuales se desarrollen.

Es así que, de acuerdo con las calificaciones otorgadas, se descubrió que la idea con más potencial, según la percepción de los participantes de la sesión, fue la de un circuito lúdico. Finalmente, de acuerdo con las calificaciones otorgadas, se descubrió que la idea con más potencial, según la percepción de los participantes de la sesión, fue la de un circuito lúdico. Esta idea se posiciona como el mejor equilibrio entre: suplir la necesidad de los usuarios, factibilidad y potencial de crecimiento, criterios importantes para selección en Design Thinking (Brenner & Uebernickel, 2016, p. 171). Vale recalcar que esta idea nació de la combinación de una idea obtenida en la etapa grupal de las sesiones de ideación y la suma de características y patrones que fueron tomados de los comentarios individuales e ideas singulares de los participantes de las sesiones. A continuación, se detalla qué ideas o características obtenidas en la fase individual se recogieron para la elección de la idea.

- Retos similares a los propuestos en el programa de televisión “The Amazing Race⁵”.
- Recorrido turístico, didáctico y divertido: estar activo durante el recorrido.
- Programas concurso que empleen trivias, retos, datos curiosos, etc.
- Cacería patrimonial: búsqueda del tesoro en un punto de la ciudad.

2. Primer concepto

En base a esta primera aproximación, el equipo del presente proyecto profesional trabajó en moldear la idea con mayor detalle. Catherine Restrepo, profesional capacitada en Design Thinking, afirma que uno de los factores más importantes en el Design Thinking es la característica “Build to Think” (construir para pensar) y “Radical Colaboration”, que en esencia genera la construcción de ideas sobre ideas, terminando de darle forma a estas y teniendo como base el trabajo en grupo (comunicación personal, 12 de septiembre, 2015).

A partir de ello, se esboza el primer concepto de la idea, el cual se presenta a continuación:

“La idea es introducir una nueva forma de recorrer la ciudad, a través de un circuito dinámico e innovador en Lima. Este circuito tomará en cuenta los lugares que componen el patrimonio histórico inmueble como museos, casonas, monumentos, etc. La dinámica recurre al uso de pistas, trivias y datos curiosos que permiten el desplazamiento entre los diferentes lugares patrimoniales. Con ello, lo que se busca es cambiar la idea de que conocer el patrimonio histórico inmueble es poco atractivo, sino que más bien puede transformarse en un juego dinámico, tan interesante como educativo.”

Como se ha apreciado, gracias al desarrollo de las sesiones de ideación, se obtuvo un gran banco de ideas que han permitido moldear el primer concepto de la idea que se desea proponer para solucionar el problema de los usuarios. En el siguiente capítulo, se ahondará en el desarrollo de esta idea, incluyendo todas sus características y las experiencias de testeo con los usuarios.

⁵TheAmazingRace es un programa de televisión originario de Estados Unidos, donde equipos de 2 personas recorren diversas ciudades alrededor del mundo. Se emplean pistas que indican al equipo a qué lugar dirigirse o qué actividad realizar.

CAPITULO 6: PROTOTIPADO Y TESTEO

Luego de las dos sesiones de ideación que se detallaron en el capítulo anterior, se pasa a desarrollar la materialización del “Primer Concepto”. En primer lugar, se describe con detalle el prototipo propuesto por el grupo del presente proyecto profesional, el cual corresponde al Producto Mínimo Viable. En segundo lugar, se detallan las tres sesiones de testeos llevadas a cabo con los usuarios.

1. Prototipo 1.0

El primer prototipo se desarrolló luego de la sesión de elección de ideas, la cual tuvo como objetivo dar solución a la pregunta de investigación: ¿cómo hacer para que el residente limeño conozca su patrimonio histórico inmueble? La conclusión de esa sección fue el surgimiento del “primer concepto”, que se explicó en el capítulo anterior. El denominado circuito de entretenimiento patrimonial consiste en un recorrido que busca que los participantes (reunidos en grupos de 3 o 4 personas) puedan concluir una ruta elaborada en algún punto histórico de la ciudad en el menor tiempo posible, haciendo uso de pistas y enigmas.

Una vez conceptualizado lo que se quería llevar a cabo con este prototipo, se procede a tangibilizar dicha propuesta. En primer lugar, se debate la ubicación en la cual podría realizarse este circuito, ya que se requiere que dicha zona cuente con cierta cantidad de sitios históricos para poder elaborar la ruta.

Luego de investigar acerca de los sitios históricos de la ciudad de Lima, se consideró pertinente realizar el circuito en el Centro Histórico de Lima. Se tomó en cuenta a esta zona, entre otras razones, porque fue considerado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1991. Además, cuenta con un número considerable de monumentos, iglesias, museos y casonas ubicados en un espacio geográficamente cercano, lo cual facilita la elaboración de una ruta turística para el circuito, ya que dichos puntos se encuentran cerca uno del otro.

Entonces, ya habiendo definido el lugar donde se realizaría el prototipo, surge otra duda: ¿cuál sería la cantidad adecuada de lugares a recorrer y cuánto tiempo tomaría todo el circuito? Para poder resolver esta interrogante, el grupo del proyecto profesional acudió al Centro de Lima a evaluar posibles lugares participantes en el recorrido turístico. Lo que se busca con el circuito es dar a conocer los lugares patrimoniales de manera general, pero no se quería llevar a los participantes solo a los típicos lugares que se visitan cuando se hacen recorridos en el Centro Histórico, sino también incluir algunos museos e iglesias que quizás no son tan conocidos, pero son igual de interesantes.

Por ello, el día sábado 29 de agosto del 2015 se realizó el mapeo de lugares históricos cercanos a la Plaza Mayor de Lima, ya que cerca de esta zona existe una cantidad menor de vehículos en circulación y posee más vías peatonalizadas que permiten un mejor desplazamiento. Al final del día, se escogieron 12 lugares interesantes que podrían participar en el recorrido (ver Anexo H).

El “Primer Concepto” plantea un circuito turístico distinto que emplea el uso de pistas y enigmas para que los participantes descubran ellos mismos cuáles son los lugares a visitar. Entonces, el siguiente punto a tratar es la elaboración de las pistas para cada uno de los lugares que formarían parte del circuito. Se consideró que las pistas debían ser de diversos tipos; por ello, se diseñaron 5:

- **Rompecabezas:** armados a partir de la imagen de alguno de los puntos a visitar; cabe resaltar que no dirán el nombre del lugar, solo resaltarán imágenes representativas del mismo.
- **Acertijos:** oraciones tipo adivinanzas que se vincularán con los sitios históricos que toma el circuito.
- **Imágenes:** varias imágenes con conexión entre sí, que permitirán descifrar el siguiente punto a visitar.
- **Crucigramas:** compuestos de preguntas de cultura general relacionadas con el Perú, que tienen escondido el nombre del lugar que forma parte del circuito.
- **Audios:** compuesto por sonidos que se asocian a algún lugar en particular de la ciudad.

Una vez que ya se han definido los puntos básicos (lugar, cantidad de sitios a visitar y pistas), se pensó en cómo sería la dinámica del circuito en sí. Con este fin, se hizo una división en actividades antes, durante y después del circuito, las cuales se detallan a continuación.

1.1. Actividades antes del circuito

Dado que el circuito se llevará a cabo en el Centro Histórico, el punto de partida será la pileta de la Plaza Mayor. Una vez que todos los participantes hayan llegado al punto de partida, se procederá con la explicación previa al desarrollo del circuito. Aquí, un guía hará la presentación del circuito, explicará la dinámica del juego a los participantes y cuántos lugares se recorrerán. Acto seguido, se entregará a los participantes un mapa (elaborado por el grupo del proyecto), el cual presenta los 12 puntos que participan en el circuito mencionado líneas arriba, pero también incluye 8 puntos distractores con sus respectivos nombres.

El punto inicial será tomado como ejemplo para que los participantes comprendan mejor la dinámica del circuito. Los participantes reunidos en la Plaza Mayor reciben información

histórica del guía como primer punto de partida, la cual estará compuesta por dos tipos de información:

- **Reseña histórica:** datos históricos relevantes y generales del patrimonio visitado.
- **Datos curiosos:** compuestos por información relacionada a hechos inexplicables y mitos de la ciudad.

Al finalizar la presentación de la información, se da pase a la primera trivía, la cual consiste en 3 preguntas realizadas por el guía, basadas en la información previamente brindada. El fin de estas preguntas es comprobar qué tan atentos han estado los participantes a la explicación. Si el grupo contesta correctamente las preguntas, se les entregará la siguiente pista; sin embargo, si contestan incorrectamente, se les penalizará con treinta segundos, tiempo en el cual no se les entregará la siguiente pista. Vale mencionar que la penalidad de 30 segundos recién será aplicada a partir del segundo lugar que se visite en el circuito.

1.2. Actividades durante el circuito

Una vez explicada la dinámica de la experiencia, se entrega al grupo la primera pista para dar inicio al circuito. El grupo contará con un guía personal, el cual los estará acompañando durante toda la dinámica. El guía será el encargado de presentar cada punto visitado en el circuito y brindará información sobre el lugar.

Si los participantes llegan al lugar correcto, se presenta la información correspondiente y se da inicio a la etapa de las trivias. Sin embargo, si los participantes no llegan a ningún lugar correcto, el guía les dará la bienvenida e inmediatamente les informará que ese no es el sitio correcto y, por tanto, el equipo debe repensar la solución de las pistas.

Luego de la presentación de la información, se da pase a la etapa de trivias. Cabe resaltar que el guía no ayudará a resolver las pistas a los participantes, solo podrá hacer observaciones si es que se encuentran saliendo del área de juego (marcada en el mapa). Esta secuencia se repite hasta llegar al último punto del circuito (el sitio patrimonial número 12), en el cual se registrará el tiempo que les tomó culminar el circuito y se publicará en redes sociales.

1.3. Actividades después del circuito

Durante todo el recorrido, el personal de apoyo del servicio estará tomando fotos y videos de los equipos en plena competencia, así como en la premiación. Todos los pormenores serán colgados en las cuentas de redes sociales de la empresa, para que los participantes puedan visualizar y compartir la experiencia con sus amigos.

Para ver los resultados de la competencia, semanalmente se publicarán los tiempos que hace cada grupo participante para que se pueda visualizar qué tan rápido lo hicieron y si van ganando a los demás grupos.

Ahora que se ha concluido con la descripción del prototipo y sus detalles, se procede a realizar los testeos respectivos. El prototipo será testeado tres veces para obtener mayor feedback del usuario sobre el servicio ofrecido, lo cual devendrá eventualmente en modificaciones de la propuesta. Una vez finalizada la última sesión de testeo, ya se pueden sentar las bases adecuadas para el desarrollo de un modelo de negocio, el cual es la última etapa del proyecto profesional.

2. Nuevas versiones del prototipo y sesiones de testeo

Tomando la metodología de Lean Startup como base, luego de crear el prototipo como producto mínimo viable, se pasa a establecer supuestos que se deben validar en el testeo. De este modo, se busca detectar qué supuestos no se cumplen y se pasa a generar cambios que permitan elaborar una segunda versión del prototipo. En el presente proyecto profesional, la finalidad es realizar el mayor número de testeos posibles hasta llegar a un prototipo final.

2.1. Primer Testeo

La finalidad del primer testeo fue que el usuario interactúe directamente con el prototipo elaborado (PMV); de esa manera, podrá ser capaz de ofrecer el feedback necesario que ayude a generar cambios o modificaciones en el prototipo. En este apartado, se detallarán todos los aspectos relevantes del Primer Testeo. Se iniciará con los supuestos que se desea validar con el testeo y, a continuación, se detallarán las dinámicas vividas por los usuarios en las diferentes fechas de testeo.

Tabla 6: Tabla de supuestos 1.0

Supuestos 1.0
La dinámica tiene el equilibrio ideal entre el entretenimiento y el aprender sobre el patrimonio histórico inmueble.
El usuario presta atención a la información proporcionada por los guías del circuito debido a la naturaleza de la dinámica.
A las personas les agrada resolver enigmas y pistas que tengan cierto nivel de dificultad.
El recorrido motiva a que los participantes decidan visitar alguno de los puntos visitados durante la dinámica para conocer más del mismo.

A continuación, se prosigue con el desarrollo del testeo y la retroalimentación brindada por los participantes.

El día domingo 27 de septiembre se llevó a cabo el primer testeo del prototipo Circuito de Entretenimiento Patrimonial (ver Anexo J, tabla J1, para más detalle). Los usuarios participantes fueron citados a las 11 am en la Plaza Mayor del Centro Histórico de Lima para dar inicio a esta experiencia.

En primer lugar, se les comentó brevemente acerca del problema identificado y que la meta era resolverlo en base a la creación de un nuevo servicio de recorrido por la ciudad de Lima. En segundo lugar, antes de dar inicio al circuito, se entregó a los participantes un mapa especial del centro de Lima, el cual marcaba distintos sitios patrimoniales como museos, casonas, monumentos, etc., que podían ser parte de los lugares a visitar durante la experiencia (ver Anexo D). El punto de partida fue la pileta de la Plaza de Mayor de Lima. En tercer lugar, los guías del recorrido para esta ocasión fueron los integrantes del presente proyecto profesional, quienes recorrían junto con los usuarios los distintos caminos que llevaban a los puntos patrimoniales. En cada uno de ellos, se brindaba una explicación del lugar en cuestión y luego se procedía a la fase de la trivia. Al finalizar esta etapa, los participantes obtenían una pista que, de ser resuelta, los llevaría al siguiente sitio patrimonial.

El recorrido duró 2 horas, aproximadamente. En este período de tiempo, los usuarios pudieron recorrer los 12 lugares que formaban parte de la ruta del circuito. El punto final fue el Parque de La Muralla, situado a espaldas del convento de San Francisco.

Durante el circuito, se observó que los usuarios se divertían resolviendo las pistas y se frustraban cuando no podían llegar a encontrar los lugares de manera rápida. Además, no parecían distraerse con la música, bailes ni otro tipo de actividades que se realizaban en el Centro Histórico en paralelo, ya que el día del recorrido coincidió con el desarrollo de la campaña “Al damero de Pizarro sin auto”, organizado por la Municipalidad de Lima. Solo se hizo una pausa para comprar una botella de agua y alguna golosina cuando ya se acercaba la hora de almuerzo.

Al finalizar el recorrido, el grupo del proyecto profesional compartió un almuerzo con los participantes y se realizó una entrevista grupal semi-estructurada con ellos, donde cada uno tomó su turno para hablar sobre la experiencia. Las diversas opiniones y descubrimientos fueron recogidos en una malla receptora de información (ver Anexo K), la cual proporciona información de suma importancia a tomar en cuenta para las mejoras en el prototipo. A continuación, se presentan los puntos más resaltantes del feedback recogido.

➤ **Aspectos que gustaron**

Uno de los temas que los participantes comentaron como un punto fuerte es que reconocen que el servicio es un buen medio por el cual aprenden sobre su ciudad. Los datos curiosos y experiencias por medio del juego hacen que la dinámica de recorrer los sitios

patrimoniales se haga más vivencial y atractiva. Durante el recorrido, los usuarios mencionaron que sintieron que estaban viendo su ciudad desde “una nueva perspectiva”, ya que los lugares por los que alguna vez pasaron en su quehacer diario ahora tenían un sentido distinto: estaban llenos de historia y cultura. Esto último los hacía comprender la importancia de su propio patrimonio histórico inmueble y, por tanto, nacía en ellos el sentimiento de querer cuidar, valorar y conservar el mismo.

En paralelo, los participantes comentaron que, si bien no eran expertos en temas de historia, ahora sentían que, luego de participar en el circuito, tenían el conocimiento suficiente para compartirlo con sus familiares y/o visitas del extranjero. Se sentían con capacidad suficiente para dar un pequeño tour o mencionar a sus conocidos qué lugares interesantes podían visitar en la ciudad, algo que antes ellos no pensaban que podían hacer.

Respecto a los diferentes tipos de pistas empleados en el circuito, las que más gustaron fueron los rompecabezas y acertijos. Por ejemplo, los rompecabezas fueron muy llamativos para una de las participantes, ya que manifestó que le gustaban mucho y, por eso, disfrutaba la dinámica.

Por su parte, mencionaron la gran importancia de las trivias, debido a que estas los mantenían “enganchados” durante todo el recorrido y tenían que estar atentos sí o sí a la información brindada, sino su distracción podría ser un obstáculo para pasar a la siguiente pista. Otro de los participantes comentó que sintió una similitud con la película “El Código Da Vinci”, pero en una versión limeña, ya que era necesario pensar y relacionar pistas para poder llegar al siguiente lugar, algo que le resultó bastante interesante y emocionante.

Según los usuarios, la experiencia del circuito es agradable, también, porque se encuentran rodeados de amigos que tienen la misma meta en común: llegar a descubrir todos los lugares encerrados en las pistas. Esto hace que sea una forma de pasar un buen momento con amigos y/o con la familia, haciendo algo entretenido y cultural, incluso cuando las personas no suelen hacer mucha actividad física. Este tipo de recorrido, fuera de lo tradicional, los motiva a caminar y hace que el paso del tiempo no se perciba.

➤ **Aspectos que se podrían mejorar**

Existió una disyuntiva entre aumentar el número de participantes por grupos o mantener dicho número en 3 miembros. Los usuarios mencionaron que sería mejor y más divertido tener grupos de 4 o 5 personas, pero, al mismo tiempo, sentían que eso podía quitarle un poco el efecto retador a la dinámica, ya que a más cantidad de personas las pistas pueden resolverse de manera más rápida.

Asimismo, los usuarios comentaron la necesidad de que el servicio ofrezca algún tipo de refrigerio ligero; por ejemplo, una botella de agua, bocaditos o sándwiches, debido a que caminar durante 2 horas es algo cansado, especialmente si estás caminando rápido o trotando. Este hecho es algo que también se pudo rescatar en base a la observación de los participantes, ya que ellos hicieron una parada para comprar unos snacks a la mitad del recorrido.

Con respecto al guiado durante el circuito, los usuarios mencionaron que tener más de 2 guías siguiéndolos todo el tiempo les hacía sentir presionados. Por tanto, sugirieron encontrar una forma alternativa para que los guías estén ubicados en el lugar al que deben llegar y no durante el proceso. Sin embargo, sí rescataron que necesitaban a un guía para que les diera la información del lugar.

➤ **Aspectos que no se entendieron**

Siguiendo con el análisis del feedback, se detalla ahora los aspectos que generaron dudas o confusión en los participantes. Por ejemplo, mencionaron que la diagramación del mapa debía ser más detallada, ya que no podían orientarse bien. Asimismo, mencionaron que algunas pistas necesitaban reformularse, porque no se relacionaban bien con los lugares y otras eran muy difíciles de entender en aspectos tales como la redacción de las mismas.

➤ **Nuevas ideas a considerar**

El grupo de participantes discutió posibles ideas para que el prototipo sea más atractivo para ellos. Los participantes mencionaron que preferían hacer competencia directa con otros grupos porque "es más emocionante, te hace correr más y querer ganar", en vez de solo competir contra el tiempo. Asimismo, los participantes comentaron que les gustaría observar otros canales por los cuales se entreguen las pistas; por ejemplo, en forma de mensajes de texto al celular o alguna aplicación que pueda brindar pistas durante el circuito.

Para evitar que las pistas difíciles sean un limitante para poder completar el circuito (o ganarle a otros equipos), se recomendó generar comodines como forma de ayuda en los lugares donde los participantes puedan tener dificultades. Los usuarios sugirieron que esos comodines se puedan vender por un módico precio. No obstante, recomendaron limitar el número de comodines que se pueden usar, para no caer en la posibilidad del uso exagerado de estos.

Asimismo, los participantes esperan al final del recorrido obtener un premio, en caso se encuentren compitiendo contra otro equipo. Se puede otorgar al equipo ganador un premio (entradas para el teatro, el cine, excursiones en la ciudad, etc.) con la finalidad de reconocer su esfuerzo durante todo el circuito.

Como recomendación adicional, los participantes vieron que el servicio puede ser ofrecido como paquetes corporativos a empresas, debido a que es una experiencia que sirve para un full day con personas del trabajo, ya que a veces están buscando hacer cosas divertidas y diferentes.

Luego de haber recogido la información útil sobre este testeo, se pasa ahora a la validación de los supuestos enunciados al inicio de esta sección:

Tabla 7: Resultados de supuestos del prototipo 1.0

Supuestos	Resultados
La dinámica tiene el equilibrio ideal entre el entretenimiento y el aprender sobre el patrimonio histórico inmueble.	✓ Se validó
El usuario presta atención a la información proporcionada por los guías del circuito, debido a la naturaleza de la dinámica.	✓ Se validó
A las personas les agrada resolver enigmas y pistas que tengan cierto nivel de dificultad.	✓ Se validó
El recorrido motiva a que los participantes decidan visitar alguno de los puntos visitados durante la dinámica para conocer más del mismo.	✓ Se validó

Como se aprecia en la tabla anterior, todos los supuestos del prototipo 1.0 mencionados al inicio de esta sección han sido validados por los participantes. Esto demuestra, en líneas generales, que es un servicio que puede ofrecer valor a sus usuarios.

Por un lado, se rescata que los usuarios mencionaron que la propuesta es innovadora y diferente, para conocer el patrimonio de la ciudad de Lima. Mientras que, por otro lado, se valora la armonía lograda entre el lado entretenido del circuito, a través del factor competencia, y la resolución de las pistas y el lado del aprendizaje sobre el patrimonio gracias a las reseñas históricas y datos curiosos presentados.

Otro punto que se validó y que preocupaba en el desarrollo del prototipo fue lograr que el usuario preste atención a la información proporcionada por los guías. Como bien mencionaron los participantes, fue una buena estrategia ligar la información que se entregó con el aspecto competitivo del circuito, pues de cierta manera se obligó a los equipos a prestar atención a la explicación para seguir adelante con la competencia. Al respecto, los participantes consideraban que la data era ligera e interesante.

Finalmente, se logró verificar que los participantes, luego del recorrido, tenían mayor curiosidad e interés por conocer con más detalle algunos de los puntos visitados en el circuito.

Este aspecto significa mucho, ya que se logró motivar a los asistentes a conocer más sobre el patrimonio y ellos se sentían más conscientes acerca de que en la ciudad de Lima existen edificaciones, monumentos, casonas, etc. cargados de historia y que deben ser valorados como tales.

2.2. Prototipo 2.0

Los integrantes del presente proyecto profesional coordinaron una reunión post testeo para clarificar los aspectos relevantes del primer momento de interacción entre el servicio y el cliente. La sesión tuvo como finalidad analizar la información recogida del feedback, escogiendo aquellos aspectos de mejora e iniciando la construcción del prototipo 2.0.

El prototipo 2.0 buscó mantener la premisa básica del servicio, debido a que los usuarios validaron las características fundamentales de este. En esta línea, se presenta, a continuación, un cuadro resumen de los aspectos principales a considerar en la elaboración de la segunda versión del servicio creado.

Tabla 8: Aspectos a considerar en el prototipo 2.0

Aspectos a considerar en el prototipo 2.0
1. Añadir comodines.
2. Realizar competencia en tiempo real.
3. Generar nuevas rutas para los participantes.
4. Mejora de pistas.
5. Mejora de mapa guía.
6. Añadir un espacio para compartir con los participantes.

Por un lado, se recogen las recomendaciones más interesantes del feedback brindado por los participantes del Primer Testeo. En primer lugar, se transforma el recorrido hacia una competencia en tiempo real, deja de ser una competencia contra el tiempo para dar pase a que varios grupos puedan participar de manera simultánea, generando así mayor interés en los participantes y al mismo tiempo poder abarcar una mayor cantidad de personas. En segundo lugar, se adicionan comodines para que puedan ser usados cuando los participantes tengan dificultades en descifrar alguna pista. En tercer lugar, se deciden mejorar las pistas y el mapa guía, ya que estas deben ser lo suficientemente claras para guiar la dinámica. Por otro lado, se agregan otros dos aspectos propuestos por el grupo de proyecto profesional. En primer lugar, se generan nuevas rutas para los equipos, debido a que habrá más de un grupo participando en el recorrido

simultáneamente; en segundo lugar, se añadió un espacio para compartir con los participantes luego de finalizar el circuito (por ejemplo, almorzar en un restaurante).

2.3. Segundo Testeo

La finalidad del segundo testeo fue que los usuarios nuevamente interactúen con el prototipo, pero esta vez incluyendo las mejoras realizadas a partir del feedback recibido del Primer Testeo. Para esta ocasión, se decidió realizar dos testeos del Prototipo 2.0, de tal manera que se pueda obtener mayor feedback de los usuarios para incluirlo en las mejoras antes de realizar el testeo final. En esta sección, se iniciará con la presentación de los supuestos a validar para el Segundo Testeo, el cual se divide por días, y se finaliza con la retroalimentación brindada por los participantes.

Tabla 9: Tabla de supuestos 2.0

Supuestos 2.0
El factor competencia entre grupos en tiempo real en el circuito añade emoción al servicio.
Las rutas, la cantidad de lugares visitados y el tiempo de duración del circuito son adecuados.
Los comodines son herramientas requeridas por los participantes para resolver pistas que encuentren difíciles.
La entrega de snacks como botellas de agua y galletas a los participantes es necesaria al inicio del recorrido.
Es necesario destinar un espacio al final del recorrido para compartir con los participantes.

2.3.1. Segundo Testeo – Día 1

Los usuarios llegaron a las 11:30 a.m. para ser parte del segundo testeo del circuito propuesto (ver Anexo J, tabla J2, para más detalle). Como en el primer testeo, se les comentó brevemente acerca del problema encontrado y la meta de resolverlo en base a la creación de un nuevo servicio de tour en la ciudad de Lima. El punto de inicio del circuito fue la pileta de la plaza de Armas de Lima.

Los guías del recorrido, como en el primer testeo, fueron los integrantes del presente proyecto profesional. La dinámica fue casi la misma: descifrar las pistas, escuchar la reseña y datos históricos, contestar las preguntas de la trivía y dirigirse al siguiente punto; sin embargo, en esta ocasión, se le dio mayor énfasis a la variable competencia. Por este motivo, el segundo testeo se convirtió en un circuito competitivo entre 2 grupos de 3 personas. Asimismo, como se identificó en las mejoras del primer testeo, se agregó la opción de comodines para facilitar el

descifrado de las pistas, de manera que los participantes no se sientan desalentados o desmotivados.

Los participantes del testeo del sábado fueron dos grupos con perfiles diferentes, un grupo “Culto” y otro “Aficionado”. Esta característica permitió conocer las diferentes respuestas de los participantes al recorrido en cuestión. El grupo con el perfil de “Aficionado” sintió la necesidad y la emoción de competir con el otro grupo. Estos corrieron, trataban de descifrar más rápido las pistas y estaban en constante intriga por saber cómo iba el otro grupo. Por su parte, al grupo con el perfil “Culto” no les motivó el competir con el otro grupo, optaron por tomarse su tiempo, consultar algunos datos, resolver algunas dudas y disfrutar de la experiencia con calma, prestando atención a su entorno y a la historia de cada punto.

Cabe resaltar que a ambos grupos les gustó la dinámica del juego, la resolución de las pistas y la información proporcionada. Cada uno de ellos prestó atención a su manera y con diferentes fines, ya sea por estar interesados en conocer más sobre la historia o por ganar al otro equipo. La experiencia duró aproximadamente 2 horas y 15 minutos. Al finalizar el circuito, se invitó a almorzar a todos los asistentes al restaurante Villa Chicken Histórico ubicado en el Jirón Ica del Centro Histórico de Lima.

Luego de haber tenido el compartir con los participantes, se realizó una entrevista grupal para recoger sus percepciones sobre el circuito. En líneas generales, los grupos que participaron en la primera sesión del Segundo Testeo tuvieron muy buenas críticas hacia el servicio del circuito (ver Anexo L).

➤ **Aspectos que gustaron**

En cuanto a la propuesta en sí, un factor que gustó fue que se trataba de una idea innovadora y entretenida, que evidenciaba el rasgo de agente activo. Este rasgo llevaba al participante a tomar una actitud que se podía dividir en dos: el agente activo que buscaba ganar una competencia o el agente activo que buscaba realizar un recorrido turístico más pausado.

Respecto a las pistas, todos coincidieron en que era una manera divertida de llevar a cabo un recorrido y que la variedad de las mismas permitía que más de un sentido se vea involucrado. Por ejemplo, les agradaron las pistas que contenían frases, ya que las consideraron entretenidas. Por su parte, las pistas con imágenes les resultaron interesantes para aquellos que conocían el centro de Lima. En cuanto a los comodines, estos fueron de muy buena ayuda para los grupos participantes.

La personalización de los guías también fue algo que llamó la atención, puesto que consideraban que es buena idea que un guía los acompañe durante todo el recorrido, a fin de evitar

perdersse o correr peligro durante el desarrollo de la dinámica, en especial, para las personas que no frecuentan el centro histórico.

En cuanto a la dinámica en sí, agradó el hecho de incluir puntos distractores, ya que se sentían motivados a regresar y conocer un poco más de ellos, lo cual valida que el recorrido propuesto sí motiva a que las personas quieran conocer el Patrimonio Histórico de Lima. Además, les agradó que, luego de la dinámica, estén en capacidad de reconocer lugares que antes eran totalmente desconocidos para ellos, pero que resultaba de gran importancia tener en consideración. Al igual que en el Testeo 1.0, se validó que las personas que participaron coincidieron en que querían ingresar a los lugares visitados y obtener más datos de estos.

➤ **Aspectos que se podrían mejorar**

Respecto a la etapa previa al circuito, ambos grupos coincidieron en que se debió haber recalcado que se iba a requerir actividad física para el desarrollo de la actividad, para que de esta manera vengan preparados para la ocasión. Algunos participantes fueron a realizar la dinámica con sus bolsos, en jeans y zapatos de plataformas altas, lo que generó incomodidad al momento de desplazarse.

Los participantes coincidieron en que el uso de más tipos de pistas sería interesante y que la complejidad de estas debe ser equilibrada a lo largo del recorrido. Sin embargo, el uso de pistas como rompecabezas resultó algo incómodo, puesto que no contaban con el espacio idóneo para poder armarlas.

Los participantes recomendaron que se evite el paso por vías vehiculares y que se mantengan las normas de seguridad vial, ya que algunos se olvidan de estas por la emoción de la dinámica. Es aquí que el papel del guía viene a tomar un rol importante. Con respecto a los mismos, prefieren que solo un guía los acompañe, puesto que, si hay más, estos podrían afectar el ritmo del grupo o dar señales erróneas con respecto a la ubicación de los lugares.

➤ **Aspectos que no se entendieron**

No existieron dudas significativas en este testeo que ameriten hacer un cambio para el siguiente. En general, las pistas, las trivias y la dinámica en sí se pudieron llevar a cabo con fluidez durante todo el Segundo Testeo.

➤ **Nuevas ideas a considerar**

Como se observó durante el circuito, hubo un grupo que no deseaba competir contra otro. Por ello, se recomendó que se ofrezcan dos opciones, competitivo y no competitivo, para que, de esta manera, los grupos que contraten el servicio vayan con las mismas expectativas. Asimismo, les pareció que se podía incluir un tour que dure más de medio día, que permita conocer a

profundidad los puntos tomados durante el recorrido, pero bajo la misma dinámica. Asimismo, consideraron que la propuesta podía ser adaptada para un grupo extranjero, puesto que, a diferencia de los limeños, estos disponían de más tiempo.

Otra recomendación que se dio es que se haga uso de materiales distintivos; por ejemplo, el uso de chalecos, para que, de esta manera, no sean confundidos y puedan identificarse entre la multitud. También, recomendaron que se podría incluir el uso de materiales didácticos para facilitar la concentración y, finalmente, llegar a la recordación para lograr el aprendizaje.

En cuanto a las pistas usadas como comodines, estos consideraron que se debería establecer un máximo de uso, puesto que resultaría muy fácil la dinámica. Por último, respecto al pago por el servicio, los participantes dieron cifras dentro del rango de S/. 50.00 – S/.100.00 y que este precio variaba de acuerdo al servicio ofrecido.

2.3.2. Segundo Testeo – Día 2

Los usuarios llegaron a las 12:00 p.m. para ser parte del segundo testeo del circuito propuesto (ver Anexo J, tabla J3, para más detalle). Se les comentó brevemente acerca del problema encontrado y la meta de resolverlo en base a la creación de un nuevo servicio de tour en la ciudad de Lima. El punto de inicio del circuito fue la pileta de La plaza de Armas de Lima.

Los guías del recorrido, otra vez, fueron los integrantes del presente proyecto profesional. La segunda sesión de testeo del prototipo 2.0 se convirtió en un circuito competitivo entre 2 grupos de 3 personas. Al igual que en el testeo del día anterior, los participantes contaron con la posibilidad de usar los comodines para descifrar pistas difíciles.

Este segundo testeo del Prototipo 2.0, a diferencia del primero, contaba con participantes que sí querían una competencia entre grupos; esta actitud competitiva tuvo como resultado una experiencia diferente a la del día anterior. Por ejemplo, todos los participantes empezaron a correr ni bien empezó la dinámica, lo que hizo que los guías tuvieran que correr, también.

Durante la explicación de la dinámica, ambos grupos escucharon atentamente la información de cada sitio patrimonial e hicieron uso de las libretas de apuntes, ya que esperaban resolver de manera rápida las preguntas que los hacían mercedores de las pistas para pasar al siguiente nivel.

Por otro lado, los participantes tuvieron más errores que el primer grupo a la hora de descifrar las pistas. Al finalizar el servicio, se pasó a realizar el compartir para luego realizar una entrevista grupal para recoger sus percepciones sobre el circuito. En líneas generales, el segundo grupo que participó en el Segundo Testeo tuvo muy buenas críticas hacia el servicio del circuito (ver Anexo M).

➤ **Aspectos que gustaron**

La información brindada sobre cada lugar que formaba parte del circuito fue adecuada, entretenida y, en muchos casos, completamente nueva para los asistentes. Los participantes prestaron atención siempre, ya que era necesario que recuerden la información presentada para responder las trivias, las cuales fueron consideradas como una buena forma de evaluar lo aprendido. Además, los asistentes valoraron que se les entregara una libreta de apuntes y lapiceros al inicio del circuito para poder anotar toda la información necesaria.

Las pistas fueron consideradas como uno de los aspectos más innovadores en este servicio, ya que generan la impresión de que los participantes se encontraban inmersos en una búsqueda del tesoro. Dentro de los diversos tipos de pistas utilizadas para el circuito, las que más gustaron fueron aquellas que presentaban imágenes, ya que los participantes debían esforzarse más en encontrarles sentido y una relación entre las mismas. Por otro lado, las frases fueron consideradas no tan didácticas, pero igual resultaban interesantes al momento de decidir a qué punto del recorrido hacían referencia.

Luego de finalizada la dinámica del circuito, los participantes se encontraron muy satisfechos por la experiencia. En primer lugar, la cantidad de lugares visitados fue adecuada y conocieron lugares del Centro Histórico de Lima cuya existencia no conocían previamente. En segundo lugar, los asistentes manifestaron que ya tenían la curiosidad de volver a visitar con mayor detalle los puntos que jugaron en el circuito, especialmente esos lugares nuevos para ellos. En tercer lugar, los grupos de 3 a 4 personas son adecuados, ya que una mayor cantidad de participantes por equipo puede generar distracciones y podrían no prestar atención a la información otorgada. Finalmente, respecto a puntos previos al circuito, los participantes manifestaron que el hecho de que exista la competencia entre distintos equipos aporta mayor emoción y diversión al momento de realizar el servicio.

➤ **Aspectos que se podrían mejorar**

Recomendaron que se debe avisar con antelación a los participantes que es posible que se realice esfuerzo físico mientras se experimenta el servicio, esto los prepararía para que fueran con ropa mucho más cómoda y sin cargar pertenencias. Además, la entrega de snacks como botellas de agua y galletas podría no realizarse necesariamente al inicio del circuito, sino en la mitad o casi al final, ya que en esos momentos es donde más pueden necesitarlos.

Los guías de los grupos ya no deben ser los guías tradicionales que simplemente dan información y responden preguntas de las personas, sino que pasan ahora a convertirse en agentes motivadores para sus respectivos equipos durante el circuito. Incluso manifestaron que deben tener buena condición física para mantenerse al ritmo de los participantes.

➤ **Nuevas ideas a considerar**

Algunas sugerencias incluyeron que los equipos participantes deban llevar distintivos de colores, como chalecos o cintas, y que ellos no tenían ningún problema en usar. Además, les hubiera gustado que en algunos lugares se incluya una visita corta al interior. Por otro lado, se podrían grabar partes del circuito, ya que los participantes consideraron que sería muy divertido que ellos se puedan ver en video luego, y de paso, así se hace publicidad al servicio. Finalmente, es evidente que el equipo ganador se llevará un premio. Entre las sugerencias para este premio, se destacó una visita guiada pagada a algunos de los museos del Centro Histórico de Lima.

➤ **Aspectos que no se entendieron**

Cuando se preguntó a los asistentes de este testeo acerca de cuánto estarían dispuestos a pagar por el servicio, surgieron algunas dudas. Se debe elaborar, quizás, tarifas que incluyan o no el almuerzo/compartir con los equipos. Asimismo, sería bueno explicar a los interesados en inscribirse en el circuito qué beneficios extras se pueden ofrecer como, por ejemplo, la movilidad. A pesar de todas estas consideraciones, los asistentes manifestaron que estarían dispuestos a pagar por el servicio entre 40 y 80 soles por persona.

Luego de manifestar sus valiosas opiniones, todos los participantes del segundo grupo del Segundo Testeo afirmaron que recomendarían a sus amigos este circuito, debido a que es una nueva manera de aprender y conocer sobre el patrimonio que tiene la ciudad de Lima. Antes del circuito, pensaban que conocer sitios patrimoniales de la ciudad era algo aburrido y no dinámico y que esta creencia no es solo de ellos, sino que muchas personas piensan así. Sin embargo, luego de experimentar el circuito, tienen un nuevo panorama sobre los sitios históricos de la ciudad y que estos esconden detrás grandes historias.

A continuación, se presentan los supuestos que se lograron validar durante el Segundo Testeo en ambos días:

Tabla 10: Resultados de supuestos del prototipo 1.0

Supuestos	Resultados
El factor competencia entre grupos en tiempo real en el circuito añade emoción al servicio.	✓ Se validó, pero hay que tener en cuenta a aquellos participantes que no quieren competir.
Las rutas, la cantidad de lugares visitados y el tiempo de duración del circuito son adecuados.	✓ Se validó

Tabla 10: Resultados de supuestos del prototipo 1.0

Supuestos	Resultados
Los comodines son herramientas requeridas por los participantes para resolver pistas que encuentren difíciles.	✓ Se validó
La entrega de snacks, como botellas de agua y galletas a los participantes, es necesaria al inicio del recorrido.	× No validado. Las personas prefieren que se les entreguen los snacks a mitad del recorrido.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el grupo del proyecto profesional ha logrado validar la competencia en tiempo real como un factor que mejora la experiencia de los usuarios y permite que disfruten del recorrido. Se ha validado nuevamente el tiempo del recorrido como adecuado por parte de los usuarios, ya que ellos mencionan que el servicio toca los puntos más importantes y que la cantidad de información brindada en cada punto es la necesaria.

Se validó, además, que los comodines son valorados por los participantes, ya que pueden servir como un impulso que genera que sigan avanzando durante la competencia. Por último, los participantes descartaron la idea de que los snacks deban ser brindados al inicio del recorrido, ya que prefieren que sean dados a la mitad del mismo, momento en el que realmente tienen necesidad de tomarlos.

2.4. Prototipo 3.0

Se realizó una reunión post testeo para analizar el feedback que los participantes dieron y generar ideas para mejorar el prototipo 2.0. Esta reunión se llevó a cabo con los 4 integrantes del presente proyecto profesional y se llegó a un consenso acerca de las ideas que serían incluidas en el siguiente prototipo y testeo.

El prototipo 3.0 mantendrá la premisa básica del servicio, ya validada por grupos anteriores, pero agregando detalles que mejorarían la percepción del prototipo. En esta línea, se presenta a continuación un cuadro resumen de los aspectos principales a considerar en la elaboración de la tercera versión del servicio creado.

Tabla 11: Aspectos a considerar en el prototipo 3.0

Aspectos a considerar en el prototipo 3.0
1. Mejora de pistas.
2. Distintivos para los participantes.

En primer lugar, se mejoraron algunas pistas que resultaron muy fáciles o confusas para los participantes. En segundo lugar, se recoge la recomendación de entregar distintivos y para esta ocasión se confeccionaron chalecos para los asistentes. Cada grupo de personas tenía un color de chaleco distinto.

2.5. Tercer Testeo

La finalidad del tercer testeo fue que los usuarios nuevamente interactúen con el prototipo, pero incluyendo las mejoras realizadas a partir del feedback recibido del Segundo Testeo. Se invitó a 2 grupos para participar en el recorrido de esta fase de la investigación.

En esta sección, se iniciará con la presentación de los supuestos a validar para el Tercer Testeo. Enseguida, se describirá el desarrollo de este y se finalizará con la retroalimentación que los participantes brindaron.

Tabla 12: Tabla de supuestos 3.0

Supuestos 3.0
La dinámica tiene el equilibrio ideal entre el entretenimiento y el aprender sobre el patrimonio histórico inmueble.
Los usuarios se sienten cómodos usando distintivos/ropa referente al prototipo.
El recorrido motiva a que los participantes decidan visitar alguno de los puntos visitados durante la dinámica para conocer más del mismo.

El día domingo 13 de diciembre se llevó a cabo el tercer testeo del prototipo Circuito de Entretenimiento Patrimonial (ver Anexo J, tabla J4, para más detalle). Los usuarios llegaron a las 11:00 a.m. para ser parte del Tercer Testeo del circuito propuesto. Se les comentó brevemente acerca del problema encontrado en el punto de inicio, el cual fue la pileta de La plaza de Armas de Lima.

La sesión de Testeo del prototipo 3.0 se convirtió en un circuito competitivo entre 2 grupos de 4 personas. Los guías del recorrido, los integrantes del presente proyecto profesional,

entregaron chalecos de diferente color a cada grupo participante, teniendo bordado el logo del grupo “Check-in Lima”, como una forma de acercarlos más al concepto de la idea de negocio.

Durante la explicación de la dinámica, ambos grupos escucharon atentamente la información de cada sitio patrimonial e hicieron uso de las libretas de apuntes, ingirieron los alimentos que se les dio al inicio del recorrido y respondieron de manera satisfactoria las trivias y pistas necesarias para culminar la dinámica.

Al finalizar el servicio, se pasó a realizar el compartir para luego realizar una entrevista grupal para recoger sus percepciones sobre la experiencia que tuvieron. De manera general, ambos grupos participantes se llevaron una grata experiencia del recorrido, brindando el feedback respectivo (ver Anexo N).

➤ Aspectos que gustaron

La información brindada durante el recorrido les resultó interesante, sobre todo, los datos curiosos; estos datos eran nuevos para muchos, lo que permitió la atención del usuario a la explicación de los guías. Por otro lado, los participantes pusieron énfasis en el agrado por conocer lugares que no sabían que existían y que les resultaba relevante conocer. Es así que esta combinación de datos interesantes y de lugares nuevos, en muchos de los casos, resulta ser una buena manera de dar a conocer el Patrimonio Histórico de una ciudad. Además, a todos los participantes les gustó que los lugares visitados sean lugares emblemáticos y que se encuentren conectados entre sí, haciendo que el desplazamiento sea más fácil durante el recorrido.

En cuanto a las pistas, los participantes coincidieron en que son una manera innovadora y original para brindar un servicio de recorrido, puesto que les da el factor entretenido y hace que no sea un recorrido tradicional. Entre todas las categorías de pistas que había, lo que más llamó la atención fueron las pistas de acertijos, crucigramas e imágenes; además, todos los participantes coincidieron en que la dificultad de las pistas era buena y que resultaba retador. Dentro de los objetos que participaron durante el recorrido, les gustó el uso de los chalecos, ya que estos permitían que puedan poner sus objetos sin miedo a que se les pierda o caiga.

➤ Aspectos que se podrían mejorar

Los participantes recomendaron que se considere evaluar la cantidad de puntos visitados, ya que consideraban que visitar 12 lugares era cansado y que sería bueno reevaluar. Por otro lado, dijeron que se podría mejorar la dicción de los guías a la hora de dar los datos de cada sitio visitado, y que estos datos sean relevantes, centrándose más en los hechos importantes que en las fechas. En cuanto a las pistas, consideran que se podría mejorar en la calidad de la pista con audio,

ya que esta no era entendible, y que las pistas de rompecabezas no son tan recomendables para este tipo de recorrido, ya que se trabaja el armado en la vía pública.

➤ **Aspectos que no se entendieron**

Cuando se preguntó a los participantes qué era lo que no entendieron del recorrido, estos manifestaron que el mapa. Si bien es cierto, este es colorido y vistoso, no resulta tan fácil de entender, ya que se requiere tener buen sentido de ubicación y un conocimiento previo del lugar.

➤ **Nuevas ideas a considerar**

Algunas sugerencias que surgieron cuando se entrevistó a los participantes fue el de implementar algún instrumento, como micrófono o megáfono, para que los guías puedan transmitir los datos de una manera más clara. También, consideraron que sería excelente que hubiera una libreta (tipo pasaporte) que pueda ser sellada por los guías cada vez que se llegue al próximo lugar correcto.

En cuanto a la ubicación en el mapa, consideran que sería una buena idea poner referencias, como tiendas o puestos, y no solo nombres de calles, haciendo, de esta manera, que el uso del mapa sea fácil. Algo que también se propuso fue la idea de brindar algunos minutos libres en cada punto visitado, para que los participantes puedan tomarse fotos o hacer consultas que permitan una mejor experiencia.

Por último, consideraron que sería interesante que se pueda visitar por dentro los lugares y propusieron tener distintos servicios que permitan distinguir a aquellas personas que desean un recorrido competitivo de las que desean conocer con paciencia los lugares visitados. Así mismo, creen que sería buena idea que los guías participen de una manera más activa e interactiva en el recorrido. Como premio, puede ser algún souvenir relacionado con los puntos visitados y merchandising del mismo recorrido, tales como un bolso, una gorra, una mochila, etc. También, entradas a algunos lugares visitados durante el recorrido.

A continuación, se presentan los supuestos que se lograron validar durante el Tercer Testeo en ambos días:

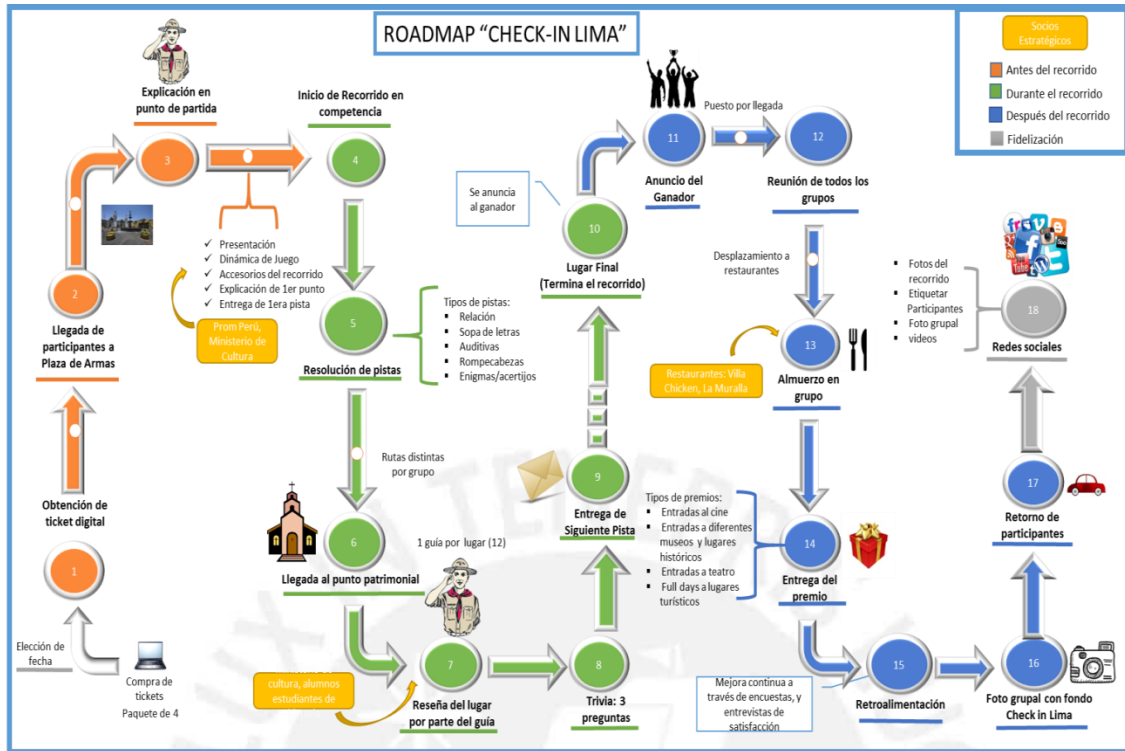
Tabla 13: Resultados de supuestos del prototipo 3.0

Supuestos	Resultados
<p>La dinámica tiene el equilibrio ideal entre el entretenimiento y el aprender sobre el Patrimonio Histórico Inmueble.</p>	<p>✓ Se validó ya que los participantes manifestaron que se divirtieron y, a la vez, aprendieron de los lugares visitados.</p>
<p>Los usuarios se sienten cómodos usando distintivos/ropa referente al prototipo.</p>	<p>✓ Se validó, pero hay que tener en cuenta que les agrada la indumentaria más por un tema de comodidad que por un tema de distintivo.</p>
<p>El recorrido motiva a que los participantes decidan visitar alguno de los puntos visitados durante la dinámica, para conocer más del mismo.</p>	<p>✓ Se validó, los participantes desean volver y visitar los lugares por dentro.</p>
<p>La entrega de snacks, como botellas de agua y galletas a los participantes, es necesaria al inicio del recorrido.</p>	<p>× No validado. Las personas prefieren que se les entreguen los snacks a mitad del recorrido.</p>

En conclusión, los participantes argumentaron que sienten aprender de los sitios visitados, sobre todo, gracias a los datos curiosos. A la vez, indicaron que, después del recorrido, ya se sienten capaces de saber cómo llegar a un punto turístico y, lo más importante, sienten que esto los identifica más con su ciudad. Asimismo, si bien es cierto el recorrido no permitió que los participantes conozcan a profundidad los sitios visitados, estos manifestaron que les interesaría regresar a conocer por dentro los lugares visitados y que le recomendarían a sus amistades realizar el servicio, ya que se trata de algo innovador y divertido que permite conectarse con el patrimonio y, a la vez, con la ciudad.

Entonces, luego de haber descrito con detalle el servicio y haber presentado las impresiones de los participantes en las sesiones de testeo, se procede a presentar el Road Map del circuito de entretenimiento patrimonial, el cual explica de manera gráfica cuál es la secuencia con la cual se detallan las distintas actividades que forman parte del servicio propuesto en el presente proyecto profesional.

Figura 5: Road map del circuito de entretenimiento patrimonial



Gracias al enfoque que posee el Design Thinking permite crear productos especializados para diversos nichos de mercado. No obstante, esta metodología presenta ciertas limitaciones que pueden ser objeto de cuestionamientos acerca de su efectividad. En primer lugar, el Design Thinking presente una naturaleza subjetiva inherente. Muchas de las herramientas y productos obtenidos de esta metodología son resultados que se desprenden de un grupo de usuarios con creencias propias. Por ello, se debe reforzar esfuerzos al momento de encontrar al usuario específico, de tal manera que la investigación no pueda verse sesgada. En segundo lugar, esta metodología no es aplicable a todos los escenarios del mercado. Por ejemplo los productos destinados al consumo masivo están direccionados a una amplia gama de clientes, los cuales no necesariamente comparten los mismos gustos. Por lo tanto, no sería beneficioso extrapolar insights a estos usuarios porque los grupos son muy diversos.

En tercer lugar, el Design Thinking implica disponer de tiempo debido a los avances y retrocesos en el proceso en espiral. Por ello, no es aplicable para productos que deben desarrollarse en lapsos de tiempo corto. La metodología de Design thinking conlleva una ruta de trabajo muy flexible y puede resultar frustrante para negocios que buscan soluciones rápidas. Finalmente, no todas las empresas son partidarias de tener revisiones del enfoque de sus proyectos de manera periódica. Lamentablemente esto es una constante en el enfoque de Design Thinking, lo cual acarrea un posible incremento en el presupuesto de los proyectos.

CAPITULO 7: MODELO DE NEGOCIO

Para tangibilizar toda la experiencia llevada a cabo en el presente proyecto profesional y concretarla en un modelo de negocio, se recurre a la herramienta Business Model Canvas, creada por Alexander Osterwalder, la cual se detalló en el primer capítulo. Esta herramienta consta de nueve elementos, los cuales han sido vinculados con el desarrollo del proceso. El Segmento de Mercado y la Propuesta de Valor se basaron en los resultados de los diferentes tests detallados en el sexto capítulo; los elementos Canales, Relación con los Clientes y Fuentes de Ingresos se validaron mediante entrevistas semiestructuradas a usuarios (ver Anexo Q); los elementos Recursos Clave, Actividades Clave, Aliados Clave y Estructura de Costos fueron analizados por el equipo del proyecto, apoyándose en la experiencia obtenida a lo largo del presente proyecto. El resultado es un modelo Canvas a modo de propuesta de negocios inicial (Ver Anexo R). A continuación, se presenta el modelo propuesto para el circuito de entretenimiento patrimonial.

➤ Segmento de mercado

Uno de los más importantes elementos de los negocios es el segmento de mercado. Tomando como base los hallazgos previos que se dieron durante todo el período de investigación inicial, el segmento de mercado lo constituyen los adultos jóvenes con un perfil cultural “aficionado” y “culto”, aspectos presentados en la Empatización general del capítulo cuatro. Este segmento valora ser un ente activo en las distintas experiencias que desarrolla.

Cabe resaltar que, durante los tests del prototipo, se identificó que el segmento de mercado responde más a un perfil determinado por las características antes mencionadas y no tanto por las características socioculturales. Sin embargo, la gran mayoría de personas con estos perfiles se encuentran en un rango de edad de 21 a 35 años y pertenecen al nivel socioeconómico B-C.⁶ Con respecto a la tipología de segmento que presentan Osterwalder y Pigneur (2010), el segmento al que se enfoca el presente proyecto es considerado “nicho de mercado” (p.21), el cual se caracteriza por ser específico y diferenciado. Siguiendo esta lógica, los siguientes elementos dentro del Canvas se adaptarán a los requisitos específicos de esta fracción de mercado.

➤ Propuesta de valor

Luego de identificar al usuario que tiene el problema de desconocimiento del patrimonio de su ciudad, mediante las diversas etapas de investigación y empatización, se procedió a crear una propuesta de valor para satisfacer el problema. Osterwalder (2010) menciona que la propuesta de valor “crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos

⁶ Ver el Capítulo 4 para mayor detalle en cuanto a nivel socioeconómico y rango de edad

adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.)” (p.23). Teniendo esto en cuenta, la metodología del Design Thinking en sus diferentes fases permitió idear (sesiones de ideación) y perfeccionar (prototipado y testeo) un servicio con valor agregado que se ajusta a las necesidades del usuario en cuestión. La propuesta de valor fue co-creada y aprobada por el propio usuario, asegurando que tenga todos los elementos que harán que adquiera el servicio.

Es así que, después de analizar la oferta de mercado, y tomando en cuenta los resultados de las fases de Prototipado y Testeo, se presenta a continuación la propuesta de valor elaborada en base a la teoría de los niveles de producto de Gary Armstrong y Philip Kotler (2013, p. 228) (Ver Anexo S).

- **Valor Esencial:** necesidad básica que se pretende satisfacer con el producto creado. En este caso, la propuesta del Circuito de Entretenimiento Patrimonial se enfoca en satisfacer la necesidad de los limeños por conocer el patrimonio histórico de su ciudad.
- **Producto real:** en este apartado, se desarrollan “características para los productos y servicios, además de diseño, nivel de calidad, marca y empaque” (Armstrong & Kotler, 2013, p. 228). Gracias a la investigación previa, experiencia propia e interacción con los usuarios, se identificaron las características del servicio actual. El servicio nace en las sesiones de ideación y, luego, se modifica en base al feedback recibido en las diferentes etapas de testeo. Dicho esto, el servicio ofrece un recorrido guiado por diversos lugares, con horarios programados, explicación histórica de los lugares a visitar y material informativo.

La dinámica del servicio se diferencia de los tradicionales tours, ya que se basa en la resolución grupal de pistas y enigmas para continuar en el recorrido. Dentro del mismo, se les otorga a los usuarios los diversos objetos que forman parte del inventario de pistas, para que puedan completar el recorrido. El recorrido puede diferenciarse en dos tipos: recorrido grupal no competitivo y recorrido grupal competitivo, que son diseñados con dinámicas distintas para satisfacer los gustos más específicos de los usuarios, como se vio en el Segundo Testeo. Al final del recorrido, los usuarios pueden optar por acompañar su experiencia con un compartir, como forma de terminar el recorrido.

- **Producto Aumentado:** Este apartado se enfoca en las cualidades que sobrepasan las expectativas del usuario, es decir, son beneficios adicionales al valor esencial y producto real. Los puntos de valor añadido nacen de los momentos de exploración, insights y entorno actual, que hacen que el servicio sea una experiencia mucho más satisfactoria

para el usuario. De esta manera, los puntos de producto aumentado serían los siguientes: sentimiento de comunidad, entrega de videos y fotos de la experiencia y un momento de compartir entre participantes. Como se puede observar, el producto aumentado está enfocado en perpetuar la experiencia del usuario después del servicio y crear un espacio para aquellos interesados en temas culturales.

Se concluye que la propuesta de valor agregado es: *“ofrecer un servicio de circuito de entretenimiento patrimonial que permita a los usuarios conocer el Patrimonio Histórico Inmueble de la ciudad de Lima haciendo uso de pistas y enigmas, permitiendo que el usuario sea un agente activo y tenga una experiencia vivencial a lo largo del mismo, generando sinergia entre cultura y entretenimiento”*. Y para plasmar la propuesta de valor ofrecida por el servicio, se ha diseñado el logo de Check-In Lima (ver Anexo T).

➤ **Canales**

Los canales son los medios que utilizan las empresas, según lo mencionan Osterwalder y Pigneur (2010), para comunicar, distribuir y vender el servicio y/o producto al segmento identificado (p.26). En el caso del proyecto propuesto, se piensa desarrollar un canal propio y directo entre la organización y los clientes; propio, porque es la misma empresa la que genera los medios para comunicarse con cliente; y directo, porque va enfocado al consumidor final.

Durante las entrevistas realizadas para validar este elemento, se determinó que las redes sociales serían un medio ideal para informar sobre el servicio, especialmente una página oficial en Facebook, ya que permite la visualización de comentarios, fotos y videos para dar a conocer el servicio propuesto. Las redes sociales también ayudan a los usuarios a evaluar el servicio, así como promover eventos o actividades especiales. Otro medio adecuado para informar acerca del servicio es la comunicación a través de correos electrónicos personalizados. Asimismo, una página web propia es un medio que los usuarios consideran adecuado para informarse y evaluar.

El usuario también evaluó el pago del servicio, considerando adecuado realizarlo a través de abonos directos a la cuenta bancaria de “Check-in Lima”, debido a la comodidad y las facilidades de pago que ofrece el sistema financiero hoy en día. El cliente debe mandar un correo a la dirección electrónica de la empresa, adjuntando el escaneo del recibo de pago de la operación bancaria o una foto de la misma al “Whatsapp” de la empresa. Posteriormente, se enviará al cliente una confirmación del lugar y hora del recorrido. La entrega del servicio se dará en el punto en el que se piensa realizar el recorrido, en este caso, el Centro de Lima.

Por último, la post venta también se apoya en las redes sociales, puesto que al finalizar el recorrido, se publicarán fotos y videos de cada grupo durante su experiencia, permitiendo así a

los participantes tener un recuerdo de su participación durante el circuito. Con ello, también se trabaja en la relación con los clientes y en la creación de una comunidad en la que se permita generar vínculos entre los usuarios. Asimismo, se atenderán quejas, consultas y retroalimentaciones que permitan mejorar el servicio propuesto. Como acción adicional, se propone realizar un compartir con los usuarios al culminar el circuito, de tal manera que puedan compartir experiencias, opiniones y generar un ambiente agradable para los participantes, punto que es valorado por el usuario.

➤ **Relación con los clientes**

La relación que establecerá el negocio con sus clientes es un aspecto sumamente crucial, ya que tiene impacto en la experiencia del cliente con el servicio. Según Osterwalder y Pigneur (2010), existen diversas categorías para la relación que se mantendrá con los clientes (p.29).

El modelo de negocio planteado para el presente proyecto profesional corresponde a la categoría de asistencia personal exclusiva. Recordando la dinámica del circuito, se mencionó que el uso de los guías es un punto clave para el funcionamiento correcto del mismo. Es aquí donde los guías se convierten en representantes del servicio de atención al cliente con su grupo asignado al momento de iniciar la experiencia. Ellos interactúan con los clientes, responden a sus preguntas y los guían durante toda la experiencia. Es más, con los testeos realizados anteriormente, se vio que los usuarios consideraron que al tener a los guías con ellos todo el tiempo se sentían parte de un servicio mucho más personalizado.

Si se habla de una etapa anterior o posterior al servicio, la relación con cliente recae dentro de la categoría asistencia personal y de comunidad. El primer tipo debido a que el servicio propone atender las dudas y sugerencias de los posibles clientes. Mientras que el segundo tipo plantea la posibilidad de que los participantes interactúen entre ellos compartiendo videos, comentarios, opiniones, dudas y experiencias. Por parte de la empresa, esto ayuda a generar un mayor vínculo con los usuarios y conocer sus necesidades, problemas y gustos en cuanto al tema cultural.

➤ **Fuentes de ingreso**

Según Osterwalder y Pigneur (2010), la fuente de ingresos se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Para poder dar una respuesta a cuáles son las fuentes de ingreso, se debe responder a la siguiente pregunta: ¿por qué valor está dispuesto a pagar el mercado? Respondiendo a la interrogante anterior, el valor que se busca brindar es el de un servicio de circuito de entretenimiento patrimonial que permita que los usuarios conozcan el Patrimonio Histórico Inmueble de la ciudad de Lima haciendo uso de pistas y enigmas para generar que el usuario sea un agente activo durante la experiencia.

Existen varias formas de generar fuentes de ingreso; sin embargo, para este modelo de negocio propuesto, se usará n solo 2: el ingreso de cuota por uso y el de publicidad. El primero, es el ingreso que se percibe por el pago del servicio (puede ser pago individual o grupal) y por el pago de una pista extra durante el recorrido (en caso sea necesario); estos puntos fueron validados con los usuarios. El segundo, es el ingreso que se generaría por medio de la publicidad en la página web y/o páginas en las redes sociales. Estos ingresos, pueden ser cancelados en efectivo o mediante un depósito en banco.

➤ **Recursos claves**

Los recursos claves son aquellos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor para un grupo de clientes. Cada modelo de negocio requiere recursos clave distintos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34). Dichos recursos se pueden dividir en cuatro categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos.

Para el modelo de negocio propuesto se emplean tres de las cuatro categorías y se presenta el detalle a continuación.

- **Físicos:** las instalaciones de los lugares que son parte del recorrido (museos, iglesias, casonas, plazas, etc.) ya que si estos no se encuentran en las condiciones adecuadas que puedan garantizar seguridad a los participantes, no se podría llevar a cabo el circuito.
- **Intelectuales:** se podría incluir en esta categoría el desarrollo de las pistas que son entregadas en cada punto del recorrido. Estas pistas son propiedad del modelo de negocio y requieren de tiempo para su elaboración. Asimismo, se incluye los activos como la marca del modelo de negocio: Check-in Lima y registro de la misma ante las autoridades pertinentes.
- **Humanos:** los guías se encuentran en este rubro, gracias a ellos se puede llevar a cabo las explicaciones de cada punto participante en el recorrido. Ellos son los encargados de aprender la información necesaria y tener conocimiento adecuado de la historia de la ciudad para poder responder a las preguntas de los participantes.

➤ **Actividades clave**

Dentro de las actividades clave se tiene el desarrollo de las actividades logísticas, las cuales deben estar bien mapeadas debido a la dinámica del recorrido (enigmas y pistas que son guías para llegar a los diferentes lugares). Se requiere tener un buen control de premios, guías, pistas y enigmas, implementos para el recorrido, etc., a tiempo y en los momentos exactos (especialmente en los paquetes competitivos donde el tiempo es decisivo). En la misma línea, es necesario mapear constantemente las actividades que se puedan realizar alrededor de los lugares

patrimoniales que se ofrecen en el circuito. De esta manera, se puede evitar contingencias que puedan crear malestar en los usuarios. Por último, la innovación de pistas y temáticas es una actividad clave que se debe considerar cada cierto tiempo, puesto que asegura la recompra del servicio.

➤ **Aliados clave**

En este espacio, se desarrolla la red de socios y proveedores que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Según Osterwalder y Pigneur (2010), se crean alianzas para optimizar el modelo de negocio, reducir los riesgos o adquirir recursos (p.38).

Entre los socios clave para el modelo de negocio propuesto se encuentra la municipalidad del distrito donde se va a realizar el circuito. Este es un socio clave, puesto que puede facilitar el uso de los espacios públicos para realizar la actividad del servicio sin ningún problema. Además, puede ser un agente que promocióne el servicio, ya que el conocer el patrimonio de la ciudad hace que la sociedad acreciente su identidad y esto es tarea de los agentes públicos.

Otro importante aliado estratégico es el Ministerio de Cultura, ya que es el ente público encargado de promover el cuidado y respeto hacia los lugares patrimoniales. Por este motivo, puede ser un agente que ayude en la difusión del servicio, en el mantenimiento de los lugares a visitar, en la capacitación de los guías, etc. Asimismo, no se puede dejar de lado el considerar como socios clave a las distintas organizaciones sociales que buscan la difusión y promoción de la cultura en el país, especialmente con los temas patrimoniales. Por último, tenemos como socios clave a los museos y sitios patrimoniales, ya que lo que se busca es que ofrezcan servicios que puedan complementar el servicio del circuito propuesto en el proyecto profesional; además, la posibilidad de realizar guiados personalizados.

Finalmente, respecto al tema de proveedores se encuentran aquellos que brindarán los insumos para los refrigerios durante el servicio, además de los servicios de una imprenta que se encargue de los folletos informativos que se entregarán a los participantes del circuito.

➤ **Estructura de costes**

Según Osterwalder y Pigneur (2010), este módulo describe los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio, ya sean los costos por creación y entrega de valor o el mantenimiento de la relación con el usuario y la generación de ingresos en general (p. 40). La división clásica de costos es identificar son los costos variables y cuáles a costos fijos.

Dada la naturaleza del negocio planteado, los diversos conceptos corresponden a costos variables. En primer lugar, se tiene el concepto de pago a los guías por sus servicios, el cual tomaría como base al número de grupos a los cuales ellos apoyan en un día de jornada. En segundo

lugar, se tiene el costo de los insumos para el recorrido, el cual incluye la elaboración de las pistas y comodines y, además, el costo de los implementos entregados a los participantes como parte de un pequeño refrigerio durante el desarrollo del servicio. Por otro lado, se añade el costo del compartir entre los participantes al final del recorrido. Finalmente, también existen costos que corresponden a la difusión y promoción del servicio.

Para garantizar que lo propuesto en estos elementos (segmento de Mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, aliados clave y estructura de costes) sea correcto, se realizó la validación por el usuario mediante entrevistas, observación y testeos a lo largo del desarrollo del proyecto profesional. Sin embargo, se hace énfasis en que este es solo una aproximación inicial a un modelo de negocios propuesto en base a la experiencia recabada. En el caso de los componentes de fuentes de ingresos y estructura de costos se ha desarrollado un análisis de rentabilidad en base a los ingresos y costos de operación que se podrían obtener si se lleva a cabo el servicio (Ver anexo U).

Asimismo, con miras hacia la expansión del modelo de negocio a otros mercados geográficos, sectoriales, segmentos, etc., el grupo de investigación evaluó la posibilidad de replicar el servicio propuesto. Entiéndase la replicabilidad de un negocio como el hecho de ofrecer a la mayor cantidad de clientes el servicio creado, sin necesidad de realizar cambios significativos al modelo base (Matarranz, 2014).

Sin embargo, para ello se debe recordar que la metodología del Design Thinking se enfoca en identificar una necesidad de cierto usuario y crear una solución atractiva para satisfacerla y con estas bases se puede elaborar un modelo de negocio. Pero, si se habla de la replicabilidad del negocio es necesario volver a revisar la metodología, no en un sentido de empezar desde cero y crear un nuevo modelo de negocio para un nuevo público, sino más bien validar si el modelo ya propuesto es adaptable al nuevo mercado y evaluar qué características se deberían modificar. Por ejemplo, tomar en cuenta la historia, costumbres y tradiciones de cada lugar al cual se pretenda llevar el servicio del circuito de entretenimiento patrimonial.

Con estas precisiones se puede concluir que el modelo de negocio presentado es replicable, siempre y cuando se haya validado primero que el nuevo usuario objetivo tenga la misma necesidad identificada en el presente modelo de negocio y solo se requiera cambiar algunos de los elementos del Business Model Canvas, mas no las características centrales del servicio ofrecido.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se procede a detallar las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo del presente proyecto.

Conclusiones:

- El Design Thinking es una metodología innovadora que permite conocer una problemática a partir de sus usuarios. En este proyecto, se sustenta sobre las bases de la investigación acción, que involucra la interacción con los usuarios para generar alternativas de solución, y se diferencia por ser una metodología que parte de procesos de empatización y generación de insights para proponer soluciones tangibles evaluadas por procesos de prototipado y testeo.
- La importancia del patrimonio histórico inmueble radica en la necesidad de promover la conexión de los ciudadanos con su entorno para revalorar su identidad nacional en un contexto de homogeneización de culturas producto de la globalización.
- Existe una falta de conocimiento del patrimonio histórico inmueble en Lima, porque los adultos jóvenes limeños no se sienten motivados a conocerlo, debido a que la mayoría de servicios en su ciudad no son dinámicos o no generan experiencias significativas para ellos.
- El rango de edad de los adultos jóvenes se puede dividir de 21 a 25 años y de 26 a 35 años, por las diferencias que presentan. Los usuarios de 21 a 25 años suelen hacer actividades acompañados de amigos de la universidad o del trabajo y suelen tomarse más tiempo para actividades de ocio, en contraste con las personas de 26 a 35 años, las cuales suelen traer a sus parejas y/o familia para participar en eventos o en salidas y son más selectivos en la distribución de su tiempo libre.
- Tanto los ciudadanos limeños interesados en conocer su patrimonio histórico como los expertos en el tema coinciden en mezclar cultura con entretenimiento, de manera que la apertura y llegada al público sea más fácil y significativa para ellos.
- La propuesta obtenida en las sesiones de Ideación fue la siguiente: un servicio de circuito de entretenimiento patrimonial que permita a los usuarios conocer el Patrimonio Histórico Inmueble de la ciudad de Lima haciendo uso de pistas y enigmas, permitiendo que el usuario sea un agente activo y tenga una experiencia vivencial a lo largo del mismo, generando sinergia entre cultura y entretenimiento. Esta dinámica permite que las personas se diviertan resolviendo pistas y enigmas relacionados con la ciudad y su historia. Además, permite romper prejuicios sobre cómo es la ciudad de Lima y muestra la vasta cantidad de lugares patrimoniales que existen alrededor, los cuales tienen un alto

nivel cultural e histórico, todo lo cual despierta la curiosidad y genera una mayor conexión con el patrimonio.

- Los usuarios sienten que el servicio creado en el presente proyecto profesional (Circuito de Entretenimiento Patrimonial) no solo satisface la necesidad de conocer el patrimonio de la ciudad, sino que, además, su dinámica y actividades post-servicio exceden sus expectativas, brindándoles una experiencia que los motiva a regresar a los lugares visitados y a compartir su conocimiento con otras personas, además de pasar un momento agradable entre amigos. De entre todo, principalmente, los usuarios aseguran que, después de tomar el servicio propuesto en el presente proyecto, valoran y se sienten más identificados con la cultura limeña.
- Durante el proceso de Definición de la Necesidad, se detectó que el interés por temas culturales no es exclusivo de un rango de edad, nivel socio económico o género en específico.
- Con respecto al modelo de negocio, los usuarios destacaron la importancia de la constante interacción usuario-empresa ya que genera vínculos fuertes con la marca, especialmente, cuando se trata de nichos de mercado. Se refuerza, además, la necesidad de servicios especializados así como la importancia de la experiencia para los usuarios.

Recomendaciones:

- Trasladar el servicio a diferentes distritos e inclusive a diferentes provincias al interior del país.
- Tener en cuenta diferentes segmentos o públicos, tales como colegios, turistas internacionales, paquetes corporativos, etc., y ofrecer un servicio destinado para ellos.
- Utilizar la dinámica de pistas y enigmas con diferentes temáticas, tales como terror, Guerra del Pacífico, artes, etc., para atraer a otros públicos con gustos diferentes o para hacer que el público sea recurrente.
- Buscar alianzas con entidades que tengan como objetivo proteger y difundir el patrimonio tangible inmueble. Por ejemplo, el trabajo con la municipalidad sería benéfico para promover el patrimonio propio de estas y crear un plan de seguridad que beneficie a los participantes.
- Generar alianzas estratégicas con diversas empresas privadas para obtener auspicios.
- Buscar alianzas con profesores o alumnos de Facultades de Historia o Sociología que estén interesados en estos temas.

- La dinámica de las pistas y retos podría mezclarse con la tecnología, generando sinergias. Por ejemplo, se recomienda buscar la forma de incluir los smartphones y tablets como medios para recibir pistas o tener un aplicación como waze que permita ver el mapa y las ubicaciones en tiempo real, conexión de la app para tomar fotos y subirlas a redes sociales durante el recorrido, etc.

El desarrollo del presente proyecto profesional permitió a los integrantes del grupo explorar nuevas metodologías de investigación, otorgando nuevas perspectivas y generando nuevas experiencias en lo que concierne al proceso de creación de un nuevo producto y/o servicio, trabajando de la mano todo el tiempo del usuario objetivo.

No obstante, no se aleja completamente de las diversas ramas de la gestión, sino que las engloba de tal manera que se puede aplicar diversas estrategias. Entre los más resaltantes, por ejemplo, las metodologías de Design Thinking y Lean StartUp rescatan diversos conceptos de investigación de mercado, creación y desarrollo de productos, los cuales provienen de herramientas de derivadas de mercadeo. Además, para llevar a cabo el circuito de entretenimiento patrimonial, tanto la planificación de la dinámica como para el listado de recursos a emplear, se requirió del uso de conocimientos de logística. Finalmente, se recurrió al conocimiento de costeo para obtener un panorama sobre la estructura de ingresos y costos del proyecto.

Pero uno de los aspectos más enriquecedores del presente proyecto profesional es que permitió engranar la generación de valor empresarial y valor social. Por un lado, se generó un servicio que puede generar retorno en términos monetarios. Pero además, el servicio planteado contribuye al bien de la sociedad en tanto cumple su objetivo principal de promover el interés de los adultos jóvenes limeños en conocer el patrimonio histórico inmueble que ofrece la ciudad.

El equipo del presente proyecto profesional quiere indicar que la metodología planteada y las diversas herramientas empleadas a lo largo de este proceso resultaron interesantes debido a su naturaleza dinámica y su carácter innovador. No obstante, se recalca que la metodología se debe apoyar en las diversas ramas de la gestión y sus herramientas propias, de tal manera que se complementen y faciliten el desarrollo de productos y/o servicios con mucho potencial.

REFERENCIAS

- American Museum of Natural History. (2015). *Buy Tickets*. Recuperado de: <https://ticketing.amnh.org/#/tickets>
- Armstrong, G. M., Kotler, P., Zepeda, A. M., Pérez, M. D. P. C., Arroyo, J. C., & Milling, H. A. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación de México.
- Arévalo, J. M. (2004). La tradición, el patrimonio y la identidad. *Revista de Estudios extremeños*, 60 (3), 925-956. Recuperado de: http://www.dip-badajoz.es/cultura/ceex/reex_digital/reex_LX/2004/T.%20LX%20n.%203%202004%20sept.-dic/RV000002.pdf
- Brenner, W., & Uebernickel, F. (2016). *Design Thinking for Innovation: Research and Practice*. Springer: Suiza.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review América Latina*, 86 (6), 84-92. Recuperado de: https://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf
- Business Model Competition (2010). *Validating a Business Model*. Recuperado de: <http://www.businessmodelcompetition.com/validating-a-business-model.html>
- Curedale, R. (2013). *Design Thinking process and methods manual*. Topanga, CA: Design Community College Inc.
- Design Thinking, el condimento para innovar. (25 de septiembre de 2013). *Forbes*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/design-thinking-el-condimento-para-innovar/>
- Design Thinking en Español. (2015). *¿En qué consiste el proceso?*. Recuperado de: <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Flores, I. (2005). Identidad cultural y el sentimiento de pertenencia a un espacio social: una decisión teórica. *La palabra y el hombre*, (136), 41-48. Recuperado de: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/345/1/2005136P41.pdf>
- Gobierno de México (15 de abril del 2015). *Arrancan las actividades del Programa Vigías del Patrimonio Cultural 2015*. Recuperado de: <http://www.cultura.gob.mx/noticias/patrimonio-cultural-arquitectura-y-turismo/39620-arrancan-las-actividades-del-programa-vigias-del-patrimonio-cultural-2015.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª edición). México D.F: McGraw Hill.
- Herrero, L. C. (2001). Economía del patrimonio histórico. *Revistas ICE*, (792), 151-168. Recuperado de: http://www.revistasice.info/cachepdf/ICE_792_151-168_A11B0C4F6C74891BDA1BF049B79D894B.pdf
- Inciarte, A. (2011). Reseña "Investigación Acción. Metodología transformadora" de Edgar Emiro Silva. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 16 (52), 131-138.

- Instituto Latinoamericano de Museos. [ILAM]. (2015). *Los diversos patrimonios*. Recuperado de: <http://www.ilam.org/index.php/es/programas/ilam-patrimonio/los-diversos-patrimonios>
- Krebs, M., & Schmidt-Hebbel, K. (1999). Patrimonio cultural: aspectos económicos y políticas de protección. *Perspectivas*, 2 (2), 207-284. Recuperado de: <http://arpa.ucv.cl/texto/Aspectoseconomicospatrimoniocultural.pdf>
- Lima Cultura (2014). *Lima cultura, una nueva visión*. Recuperado de: http://www.limacultura.pe/sites/default/files/escritorio/memoria_lima_cultura.pdf
- Llorens, C., & Aymerich, L. (2007). Cultura y televisión. Concepto y presencia de los canales culturales en Europa Occidental. *Revista Latina de Comunicación Social*, (62), 1-9. Tenerife: Universidad de La Laguna. Recuperado de: http://www.ull.es/publicaciones/latina/200705Llorens_y_Aymerich.pdf
- Louvre (2015). *Audio Guide*. [Video]. Francia: Página oficial del museo Louvre. Recuperado de: <http://www.louvre.fr/en/audio-guide>
- Ministerio de Cultura (2004a). *Programa de Participación: Vigias del Patrimonio*. Recuperado de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articulos-196156_archivo.pdf
- (2004b). *¿Qué es patrimonio cultural?* Recuperado de: <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/04/1manualqueespatrimonio.pdf>
- (2015a). *Conceptos y Definiciones*. Recuperado de: <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/historicoinmueble/conceptosydefiniciones>
- (2015b). *Dirección General de Museos*. Recuperado de: <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/museos>
- (2015c). *Patrimonio Cultural*. Recuperado de: <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio>
- NycThe Official Guide. (2015). *Visitor info*. Recuperado de: <http://www.nycgo.com/>
- Nyc & Company (2014). *Company launches "see your city" promotional campaign*. (15 de octubre del 2014). Recupeado de: <http://www.nycandcompany.org/communications/nyc-company-launches-see-your-city-promotional-campaign>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for visinaries, game changers, and challengers*. Barcelona: Deusto
- Observatorio Cultural de la Municipalidad Metropolitana de Lima. (2014). *Reporte Estadístico X -2014 "La Noche de los Museos VIII"*. Recuperado de: http://www.limacultura.pe/sites/default/files/publicaciones/la_noche_de_los_museos_0.pdf
- Plattner, H. (2013). *Bootcamp bootleg*. Institute of Design at Stanford. Recuperado de: <http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2013/10/METHODCARDS-v3-slim.pdf>

- Prom Perú (2010). *Perfil del Turista Cultural*. Recuperado de: <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20de%20Segmentos/Perfil%20del%20Turista%20Cultural/Publicacion%20Perfil%20del%20Turista%20Cultural.pdf>
- QRemember. (2015). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://qremember.co/quienes-somos>
- Quesada, R. (2007). *Elementos Del Turismo*. San José: EUNED.
- Ries, E. (2012). *El método Lean startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Rodríguez, C. (2015). *Tendencias culturales que ya están aquí [Mensaje en un blog]*. Recuperado de: <https://lestraperlista.wordpress.com/2015/01/13/tendencias-culturales-que-ya-estan-aqui-2015/>
- The Lean Startup (2015). *The lean startup methodology*. Recuperado de: <http://theleanstartup.com/principles>
- Turismo educativo (2015). FERIA de turismo escolar y universitario de Lima 2015 [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://turismoeducativo.peru.travel/feria-de-turismo-escolar-y-universitario-de-lima-2015/>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. [UNESCO]. (1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales*. Recuperado de: http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf
- Universidad de Murcia (2012). *El turismo: conceptos, definiciones e importancia actual*. Murcia: EUTM. Recuperado de: <http://www.um.es/aulasenor/saavedrafajardo/apuntes/2012/turismo/Turismo1c.pdf>
- Vásquez, A. (21 de octubre de 2015). Patrimonio para Lima-Iniciativa ciudadana. *Patrimonio para Lima*. Recuperado de: <http://www.patrimonioparalima.org/2015/10/patrimonio-para-lima-iniciativa.html>

ANEXO A: Expertos entrevistados y consentimientos informados

Tabla A1: Lista detallada de expertos entrevistados

Nombre del entrevistado	Cargo	Institución a la que pertenece
Luis Repetto	Director de Museo	Museo de Arte y Tradiciones Populares
Gabriela Silva	Coordinadora de la Dirección del Patrimonio Histórico Inmueble	Ministerio de Cultura
José Luis Beingolea	Decano de la Facultad de Arquitectura, Urbanismos y Artes	Universidad Nacional de Ingeniería
Renata Távara	Gestora cultural de la Dirección de Investigación y Planificación Museológica	Ministerio de Cultura
José Carlos Loyola	Docente de Gestión Cultural y Desarrollo	Pontificia Universidad Católica del Perú
Gonzalo Torres	Actor, locutor de radio y ex conductor del programa “A la vuelta de la esquina”	Ex conductor del programa cultural “A la vuelta de la esquina”
Catherine Restrepo	Gerente de capacitaciones en innovación y especialista en Design Thinking	BELCORP

Tabla A2: Resumen de entrevistas realizadas

Entrevistado	Objetivo	Resumen de la Entrevista
Gonzalo Torres del Pino.	Obtener un panorama general de la situación del patrimonio histórico de Lima, además de conocer la opinión respecto al público interesado en la cultura y la validación de la idea de negocio propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Valida la propuesta de idea de negocio, incluyendo el perfil del usuario objetivo. - Afirma que hoy en día los temas culturales, especialmente patrimoniales, están tomando mayor fuerza y que es un buen espacio para proponer soluciones o mejoras. - Habla de la importancia que tiene lo antiguo para una ciudad como Lima y la manera en la que debe ser tratada para lograr resultados.
José Carlos Loyola Ochoa	Obtener un panorama general de la situación del patrimonio histórico de Lima, además de conocer la opinión respecto al público interesado en la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> - Los bienes culturales, por su naturaleza, son bienes de experiencia y estos solo pueden ser valorados una vez que los conoces. Es así que se concluye que la metodología Design Thinking es recomendable para trabajar estos temas, puesto que permite trabajar con el usuario y la experiencia que tiene este con el tema a tratar.
José Luis Beingolea del Carpio	Contar con la información solicitada es obtener un panorama general acerca de la situación del patrimonio histórico inmueble de Lima y su importancia en el contexto actual, así como conocer la situación de los limeños con respecto al conocimiento del patrimonio de su ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> - El conocer el patrimonio histórico de Lima permite crear un lazo estrecho con el término de identidad. En sociedades como la limeña, existen conflictos de identidad que evitan que las personas se reconcilien con su pasado. - Habla de la importancia de motivar a los limeños a acercarse a este, de tal manera que pueda ser valorado en la actualidad y preservado para las futuras generaciones.
Catherine Restrepo Palacios	Profundizar en el conocimiento de la herramienta Design Thinking.	<ul style="list-style-type: none"> - Explica con mayor detenimiento la metodología Design Thinking. - Valida la importancia de esta herramienta para la viabilidad de un negocio como el propuesto, ya que se trabaja en co creación con el usuario.

Entrevistado	Objetivo	Resumen de la Entrevista
Luis Repetto Málaga	Obtener un panorama general de la situación del patrimonio histórico de Lima, además de conocer la opinión respecto al público interesado en la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> - Menciona que el interés hacia temas culturales está tomando mayor relevancia. - Es importante definir la cultura, para que el ciudadano acreciente su identidad. - Es necesario trabajar temas culturales con los niños, para empezar a generar consciencia de cambio.
Gabriela Silva Capelli	Obtener un panorama general acerca de la situación del patrimonio histórico inmueble de Lima, su importancia en el contexto actual y conocer la opinión respecto al público interesado en la cultura y en el servicio que se propone	<ul style="list-style-type: none"> - A los intelectuales les interesa los temas culturales y aquellos que están ligados a temas culturales (artistas). - Se encuentra un vacío grande en cuanto al desarrollo de temas patrimoniales en Lima. - Existe una oportunidad para ingresar al mercado cultural patrimonial en Lima. - Los limeños, en su mayoría, no presentan identidad con el patrimonio de su ciudad. - Hay poca difusión de patrimonio local y poca promoción que motive a que el limeño conozca estos temas importantes que realzan su identidad.
Renata Távara Rodrich	Obtener un panorama general acerca de la situación del patrimonio histórico inmueble de Lima, su importancia en el contexto actual y conocer la opinión respecto al público interesado en la cultura y en el servicio que se propone.	<ul style="list-style-type: none"> - Considera importante e interesante trabajar con temas patrimoniales, ya que estos están tomando mayor relevancia hoy en día. - Los agentes sociales y de estado se encuentran trabajando alrededor del concepto de patrimonio, buscando su conservación y promoción. - Considera que la edad propuesta del usuario objetivo es adecuada, ya que están más cercanos a tener una familia e inculcar en sus hijos un aprecio por los temas culturales, generando así una identidad.

Figura A1: Consentimiento informado. Luis Repetto


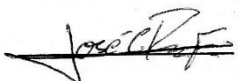


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Circuito competitivo Check-in Lima, 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 Daniel McBride Gonzáles.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener un panorama general acerca de la situación del patrimonio histórico de Lima, además de conocer la opinión respecto al público interesado en la cultura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

			
Milagros Aguilar	José Carlos Ramírez	Joselyn Riofrio	Nelson Rodriguez
20102052	20098227	20094165	20101056

Yo Luis Repetto Málaga, representante del Museo de Artes y Tradiciones Populares autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Circuito competitivo Check-in Lima". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

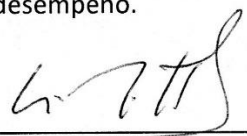

Luis Repetto Málaga
Jefe del Museo de Artes y Tradiciones Populares (IRA PUCP)
DNI: 07965615

Figura A2: Consentimiento informado. Gabriela Silva

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Circuito competitivo Check-in Lima, 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 Daniel McBride Gonzáles.

El objetivo de contar con la información solicitada obtener un panorama general acerca de la situación del patrimonio histórico inmueble de Lima, su importancia en el contexto actual, además de conocer la opinión respecto al público interesado en la cultura y en el servicio que se propone en la presente tesis. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

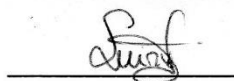

Milagros Aguilar

20102052



José Carlos Ramírez

20098227



Joselyn Riofrio

20094165

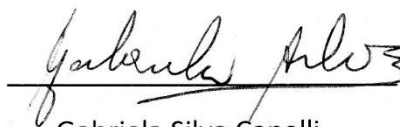


Nelson Rodriguez

20101056

Yo Gabriela Silva Capelli, actual coordinadora de la Dirección de Patrimonio Histórico Inmueble del Ministerio de Cultura, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Circuito competitivo Check-in Lima". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,



Gabriela Silva Capelli

Coordinadora de la Dirección de Patrimonio
Histórico Inmueble

DNI: 07803345

Figura A3: Consentimiento informado. Renata Távara

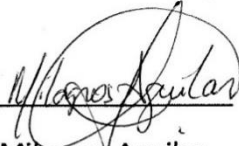
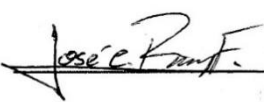

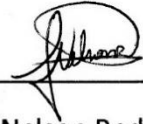
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Circuito competitivo Check-in Lima, 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 Daniel McBride Gonzáles.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener un panorama general acerca de la situación de los museos en Lima, además de conocer la opinión respecto al público interesado en la cultura. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

 Milagros Aguilar 20102052	 José Carlos Ramírez 20098227	 Joselyn Riofrio 20094165	 Nelson Rodriguez 20101056
---	--	--	---

Yo Renata Távara Rodrich, representante de la Dirección de Investigación y Planificación Museológica autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Circuito competitivo Check-in Lima". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Renata Távara Rodrich
Dirección de Investigación y Planificación Museológica
DNI: 44828850.

Figura A4: Consentimiento Informado. José Carlos Loyola.





CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Circuito competitivo Check-in Lima, 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 Daniel McBride Gonzáles.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener un panorama general acerca de la situación del patrimonio histórico de Lima, además de conocer la opinión respecto a la identificación de un segmento interesado en el patrimonio histórico en Lima. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

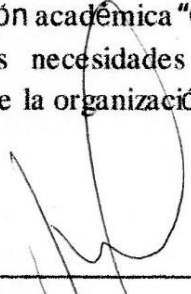
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Milagros Aguilar 20102052	 José Carlos Ramírez 20098227	 Joselyn Riofrio 20094165	 Nelson Rodriguez 20101056
---	--	--	---

Yo José Carlos Loyola Ochoa, docente del curso de Gestión Cultural y Desarrollo en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Circuito competitivo Check-in Lima". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



José Carlos Loyola Ochoa
Docente del curso de Gestión Cultural y Desarrollo
DNI: 41711855

Figura A5: Consentimiento informado. Gonzalo Torres


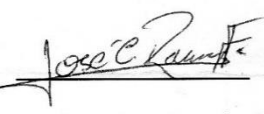

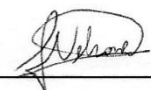
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Circuito competitivo Check-in Lima, 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 Daniel McBride Gonzáles.

El objetivo de contar con la información solicitada obtener un panorama general acerca de la situación del patrimonio histórico inmueble de Lima, su importancia en el contexto actual, además de conocer la opinión respecto al público interesado en la cultura y en el servicio que se propone en la presente tesis. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

			
Milagros Aguilar	José Carlos Ramírez	Joselyn Riofrio	Nelson Rodriguez
20102052	20098227	20094165	20101056

Yo, Gonzalo Torres del Pino, ex conductor de “A la vuelta de la Esquina” autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Circuito competitivo Check-in Lima”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,



Gonzalo Torres del Pino
Actor, locutor y presentador de televisión
DNI: 08275965

Figura A6: Consentimiento informado. Catherine Restrepo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Circuito competitivo Check-in Lima, 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 Daniel McBride Gonzáles.

El objetivo de contar con la información solicitada es profundizar en el conocimiento de la herramienta Design Thinking. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

 Milagros Aguilar	 José Carlos Ramírez	 Joselyn Riofrio	 Nelson Rodriguez
20102052	20098227	20094165	20101056

Yo, Catherine Restrepo Palacios, Gerente de Capacidades de Innovación en Belcorp y profesional capacitada en Design Thinking por la Escuela de Diseño de Stanford, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Circuito competitivo Check-in Lima". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y la organización en la que me desempeño.

Atentamente,


Catherine Restrepo Palacios
C.C. 52.453.988

Figura A7: Consentimiento informado. José Beingolea





CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Circuito competitivo Check-in Lima, 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 Daniel McBride Gonzáles.

El objetivo de contar con la información solicitada es obtener un panorama general acerca de la situación del patrimonio histórico inmueble de Lima, su importancia en el contexto actual así como conocer la situación de los limeños con respecto al conocimiento del patrimonio de su ciudad. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

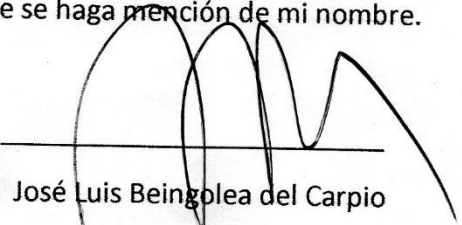
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

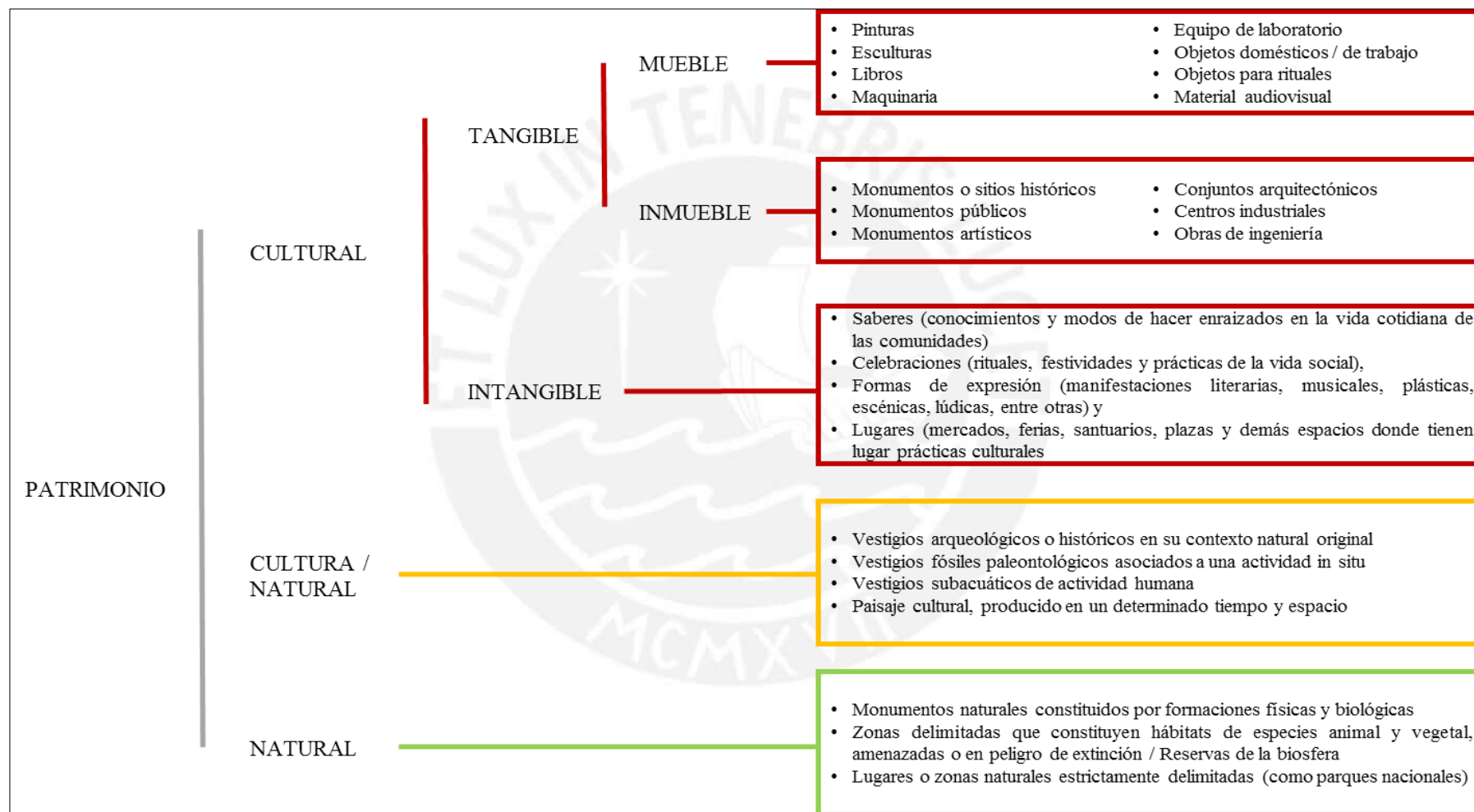
 Milagros Aguilar 20102052	 José Carlos Ramírez 20098227	 Joselyn Riofrio 20094165	 Nelson Rodriguez 20101056
---	--	--	---

Yo, José Luis Beingolea del Carpio, arquitecto y profesor de la Facultad de Arquitectura Urbanismo y Artes de la Universidad Nacional de Ingeniería, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Circuito competitivo Check-in Lima". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,


José Luis Beingolea del Carpio
Decano de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la UNI

ANEXO B: Subdivisiones del patrimonio (según ILAM)

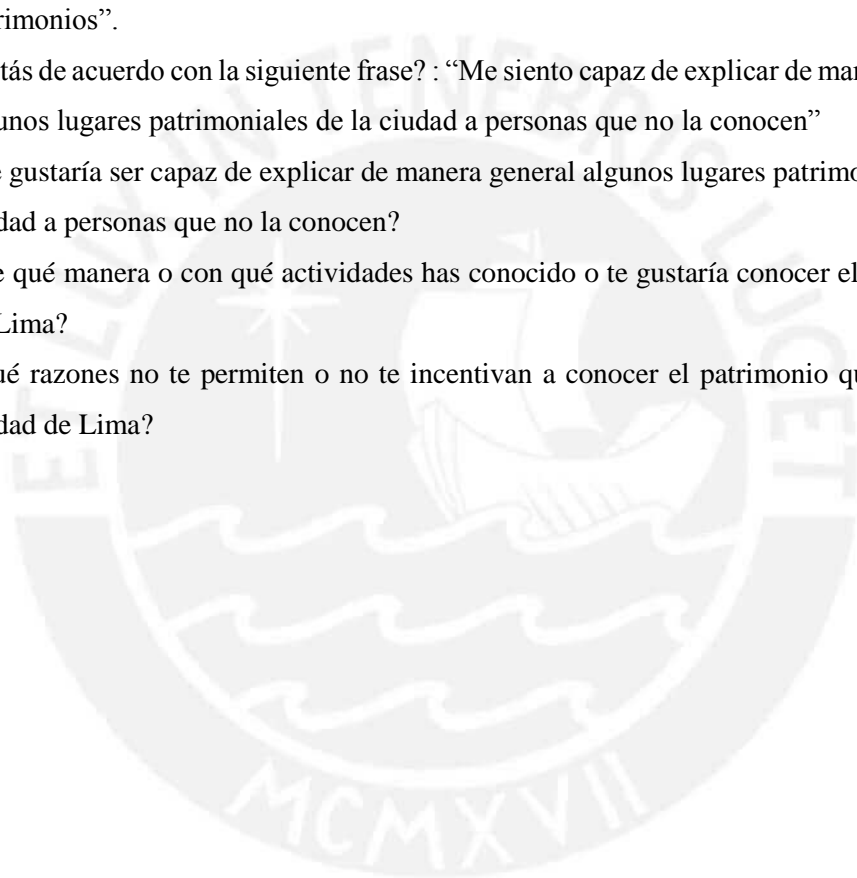


ANEXO C: Guía de preguntas para entrevistas superficiales

1. ¿Vives en la ciudad de Lima?
2. ¿Qué es lo que más conoces de la ciudad de Lima? (lugares de entretenimiento, centros comerciales, patrimonio tangible, etc.)
3. Entendiendo el patrimonio cultural tangible, ¿conoces realmente el patrimonio de la ciudad de Lima?

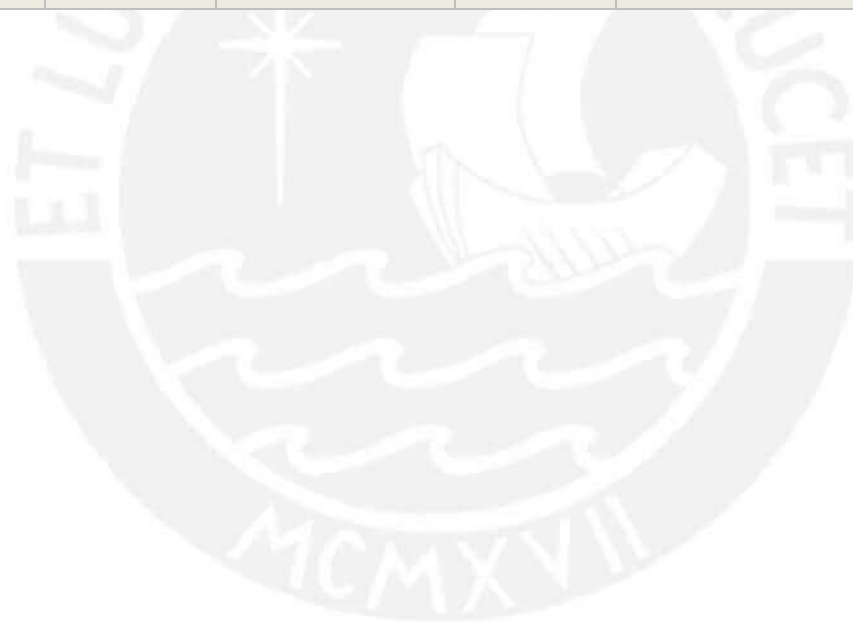
Se menciona lo siguiente al entrevistado: “el patrimonio cultural tangible incluye a museos, cementerios, templos, cuevas, edificaciones coloniales y republicanas. Entiéndase conocer como el saber la ubicación y datos históricos generales de los patrimonios”.

4. ¿Estás de acuerdo con la siguiente frase? : “Me siento capaz de explicar de manera general algunos lugares patrimoniales de la ciudad a personas que no la conocen”
5. ¿Te gustaría ser capaz de explicar de manera general algunos lugares patrimoniales de la ciudad a personas que no la conocen?
6. ¿De qué manera o con qué actividades has conocido o te gustaría conocer el patrimonio de Lima?
7. ¿Qué razones no te permiten o no te incentivan a conocer el patrimonio que ofrece la ciudad de Lima?



ANEXO D: Ficha técnica de entrevistas preliminares

N° de entrevistas	Duración	Edades	N° de Entrevistas	Hallazgos
42	7-10 minutos	7 a 12 años (Adolescentes)	3	No consideran un problema el no conocer su patrimonio histórico
		13 a 20 años (Jóvenes)	4	Son conscientes que no conocen su patrimonio y que sí es importante hacerlo, pero no muestran gran interés por conocerlo
		21 a 35 años (Adultos Jóvenes)	21	Sienten tener un problema y muestran disposición para resolverlo.
		36 a 59 años (Adultos)	11	Entienden el problema, pero no lo consideran una prioridad.
		60 a más (Adultos Mayor)	3	No se considera un problema para ellos.



ANEXO E: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad

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 temas culturales? ¿Cómo percibes la situación de la cultura en la ciudad 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 en grupo? ¿Por qué? ¿Y las actividades individuales?
4. Si tuvieras que proponer actividades para realizar con amistades, ¿cuáles usualmente propondrías?
5. ¿Sobre qué temas crees que tienes mayor conocimiento?
6. ¿Qué tiene más peso para ti, lo cultural o la diversión?
7. ¿Te gusta hacer caminatas? ¿Por qué? ¿Por dónde? ¿Por el centro de Lima?

¿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. Sobre tus conocimientos generales, ¿cómo te sientes cuando te preguntan sobre temas de los que posees algo de conocimiento?

7. ¿Y qué sientes cuando te preguntan sobre temas que no conoces?
8. ¿Qué sientes sobre la cultura peruana?

Esfuerzos

1. ¿Qué estás dispuesto a hacer, dejar o dar por algo que te gusta?

Resultados

1. ¿Qué deseas obtener o lograr hacer con el conocimiento del patrimonio de tu ciudad?

Preguntas de investigación

1. Cuéntame más sobre ti: ¿Cuáles son tus hobbies? ¿Aprender o visitar lugares patrimoniales te gusta? ¿Lo realizas habitualmente? ¿Por qué?
2. ¿Crees que es importante conocer el patrimonio que ofrece la ciudad dónde vives? ¿Por qué?
3. ¿Qué consecuencias consideras que puede tener el no conocer el patrimonio?
4. ¿Qué opinas acerca del patrimonio histórico que tiene Lima? ¿Conoces algunos? ¿Cuáles?
5. ¿Cómo te hubiera gustado conocer esos lugares? ¿Qué te hubiese gustado ver, encontrar o escuchar durante tu visita?
6. ¿Qué opinas específicamente del patrimonio histórico del centro de Lima? ¿Conoces alguno de ellos? ¿Cómo los conociste?
7. ¿Quién influyó en esta decisión de visitar el Centro de la ciudad? ¿Qué te gustó y qué no te gustó de esta experiencia?
8. ¿Te han recomendado algo o prevenido de algo sobre hacer visitas en el Centro de Lima? ¿Estas recomendaciones o advertencias influyen en ti? ¿Cómo?
9. Si te recomiendan una actividad o lugar en el centro de la ciudad ¿la llegarías a realizar? ¿Por qué?

Planteamiento de Caso

Te vienen a visitar amigos o familiares del interior o del exterior del país y te piden que les indiques y guíes por la ciudad:

1. ¿Te sientes capaz de guiarlos en un tour por el centro de Lima?
2. ¿A qué lugar los llevarías?

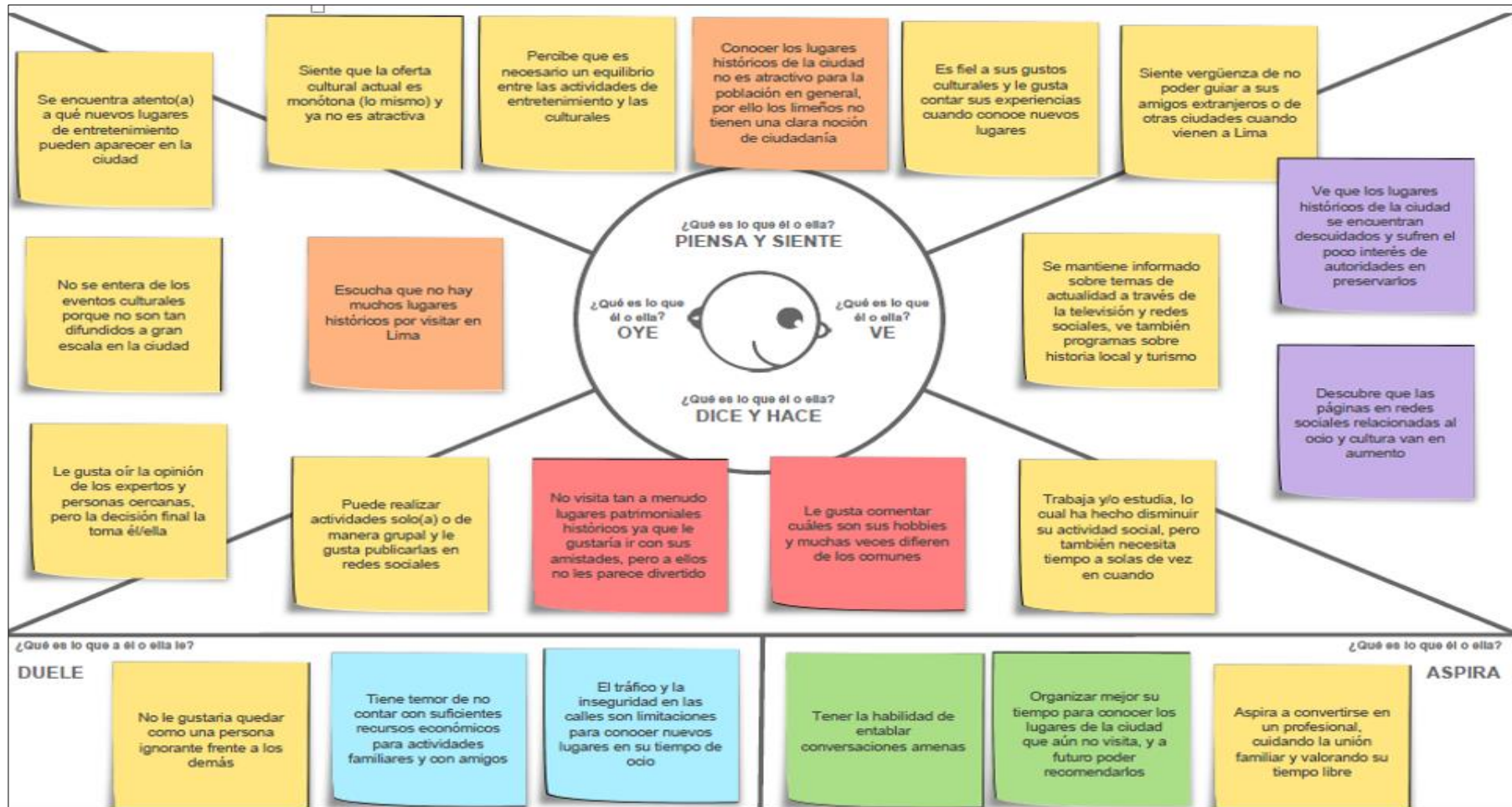
Llegas a los lugares patrimoniales del centro de Lima con tus visitantes y te preguntan datos y hechos importantes del lugar:

1. ¿Te sientes capaz de responder y resolver sus dudas?

2. ¿Cómo te sientes al respecto?
3. Si no eres capaz de hacerlo, ¿sientes que esto es un problema? ¿Por qué? ¿Qué solución buscarías?
4. ¿Estarías interesado en comprar un producto o pagar por un servicio que te ayude a solucionar este problema?
5. ¿Cómo te gustaría que sea este servicio o producto?
6. ¿Esta experiencia de explorar el patrimonio de la ciudad la realizarías de manera individual o grupal?



ANEXO F: Mapa de empatía



ANEXO G: Sesiones de ideación

Tabla G1: Estructura 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 reto	5 minutos	Explicación de lo que es una sesión de ideación (meta), presentación del problema, el reto y los insights de la investigación.	Preguntas y respuestas sobre el tema a tratar.
Primera actividad	20 minutos	Dinámica personal: lluvia de ideas para resolver el reto. Se contabiliza la cantidad de ideas por participante.	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 G2: Ficha técnica de la primera sesión de ideación

Fecha	22 de agosto de 2015
Lugar	Salón H-214 en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
Duración	1 hora y 30 minutos aproximadamente.
Participantes	Número de personas: 5(3 mujeres y 2 hombres). Edad: 21 a 35 años. Grado de instrucción: estudiantes de educación superior en curso y egresados. Características: perfil de aficionados ⁷
Número de moderadores	2

Tabla G3: Ficha técnica de la segunda sesión de ideación

Fecha	27 de agosto de 2015
Lugar	Salón H-401 en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
Duración	1 hora y 30 minutos aproximadamente.
Número de participantes	Número de personas: 10 (4 mujeres y 6 hombres). Edad: 21 a 35 años. Grado de instrucción: estudiantes de educación superior en curso y egresados. Características: Perfil de aficionados ⁸ .
Número de moderadores	1

⁷ Según los perfiles definidos en el capítulo de empatización y definición de problema

⁸ Según los perfiles definidos en el capítulo de empatización y definición de problema

Figura G1: Primera sesión de Ideación



Figura G2: Segunda sesión de Ideación















MCMXVII

Figura G3: Sesión de elección de ideas



ANEXO H: Lugares participantes del circuito

<p>PLAZA DE ARMAS DE LIMA</p> 	<p>CATEDRAL DE LIMA</p> 	<p>CASONA "RIVA AGÜERO"</p> 
<p>PASAJE OLAYA</p> 	<p>IGLESIA DE LA MERCED</p> 	<p>MUSEO NAVAL CASA GRAU</p> 
<p>IGLESIA DE SAN AGUSTÍN</p> 	<p>IGLESIA DE SANTO DOMINGO</p> 	<p>MUSEO "COMBATIENTES DEL MORRO DE ARICA"</p> 
<p>CASA DE LA LITERATURA PERUANA (EX DESAMPARADOS)</p> 	<p>IGLESIA DE SAN FRANCISCO</p> 	<p>PARQUE DE LA MURALLA</p> 

ANEXO I: Mapa entregado a participantes



ANEXO J: Fichas técnicas y fotos de las tres sesiones de testeos

Tabla J1: Ficha técnica del primer testeo

Fecha	Domingo 27 de septiembre del 2015.
Lugar	Centro Histórico de Lima.
Duración	2 horas y 30 minutos aproximadamente.
Participantes y perfiles⁹	Participante 1 (28 años) – Perfil aficionado. Participante 2 (28 años) – Perfil aficionado. Participante 3 (29 años) – Perfil aficionado.

Tabla J2: Ficha técnica del segundo testeo – primer día

Fecha	Sábado 14 de noviembre del 2015.
Lugar	Centro Histórico de Lima.
Duración	2 horas y 30 minutos aproximadamente.
Participantes y perfiles¹⁰	Participante 1 (36 años) – Perfil culto. Participante 2 (21 años) – Perfil aficionado. Participante 3 (21 años) – Perfil aficionado. Participante 4 (23 años) – Perfil culto. Participante 5 (22 años) – Perfil culto. Participante 6 (21 años) – Perfil aficionado.

Tabla J3: Ficha técnica del segundo testeo – segundo día

Fecha	Domingo 15 de noviembre del 2015
Lugar	Centro Histórico de Lima
Duración	2 horas y 30 minutos aproximadamente
Participantes y perfiles¹¹	Participante 1 (26 años) – Perfil aficionado. Participante 2 (22 años) – Perfil aficionado. Participante 3 (22 años) – Perfil aficionado. Participante 4 (26 años) – Perfil aficionado. Participante 5 (24 años) – Perfil aficionado. Participante 6 (15 años) – Perfil aficionado.

⁹Tomando en cuenta los perfiles definidos en el Capítulo 4 Definición de la Necesidad.

¹⁰Tomando en cuenta los perfiles definidos en el Capítulo 4 Definición de la Necesidad.

¹¹Tomando en cuenta los perfiles definidos en el Capítulo 4 Definición de la Necesidad.

Tabla J4: Ficha técnica del tercer testeo

Fecha	Domingo 13 de diciembre del 2015.
Lugar	Centro Histórico de Lima.
Duración	2 horas y 30 minutos aproximadamente.
Participantes y perfiles¹²	Participante 1 (22 años) – Perfil aficionado. Participante 2 (22 años) – Perfil aficionado. Participante 3 (25 años) – Perfil aficionado. Participante 4 (26 años) – Perfil aficionado. Participante 5 (24 años) – Perfil aficionado. Participante 6 (23 años) – Perfil aficionado. Participante 7 (23 años) – Perfil aficionado. Participante 8 (23 años) – Perfil aficionado.



¹²Tomando en cuenta los perfiles definidos en el Capítulo 4 Definición de la Necesidad.

Figura J1: Primer testeo.



Figura J2: Segundo testeo. Día 1

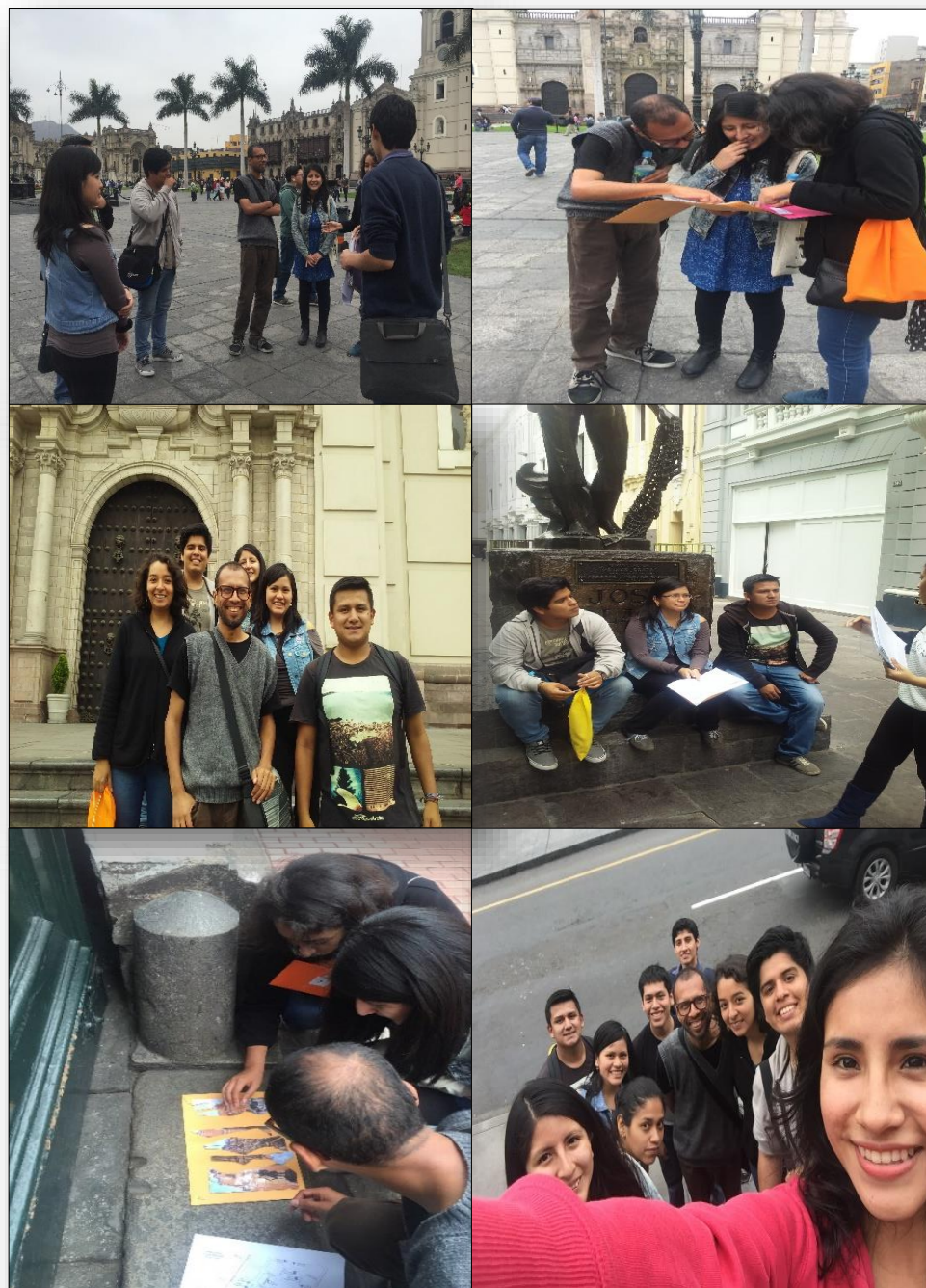


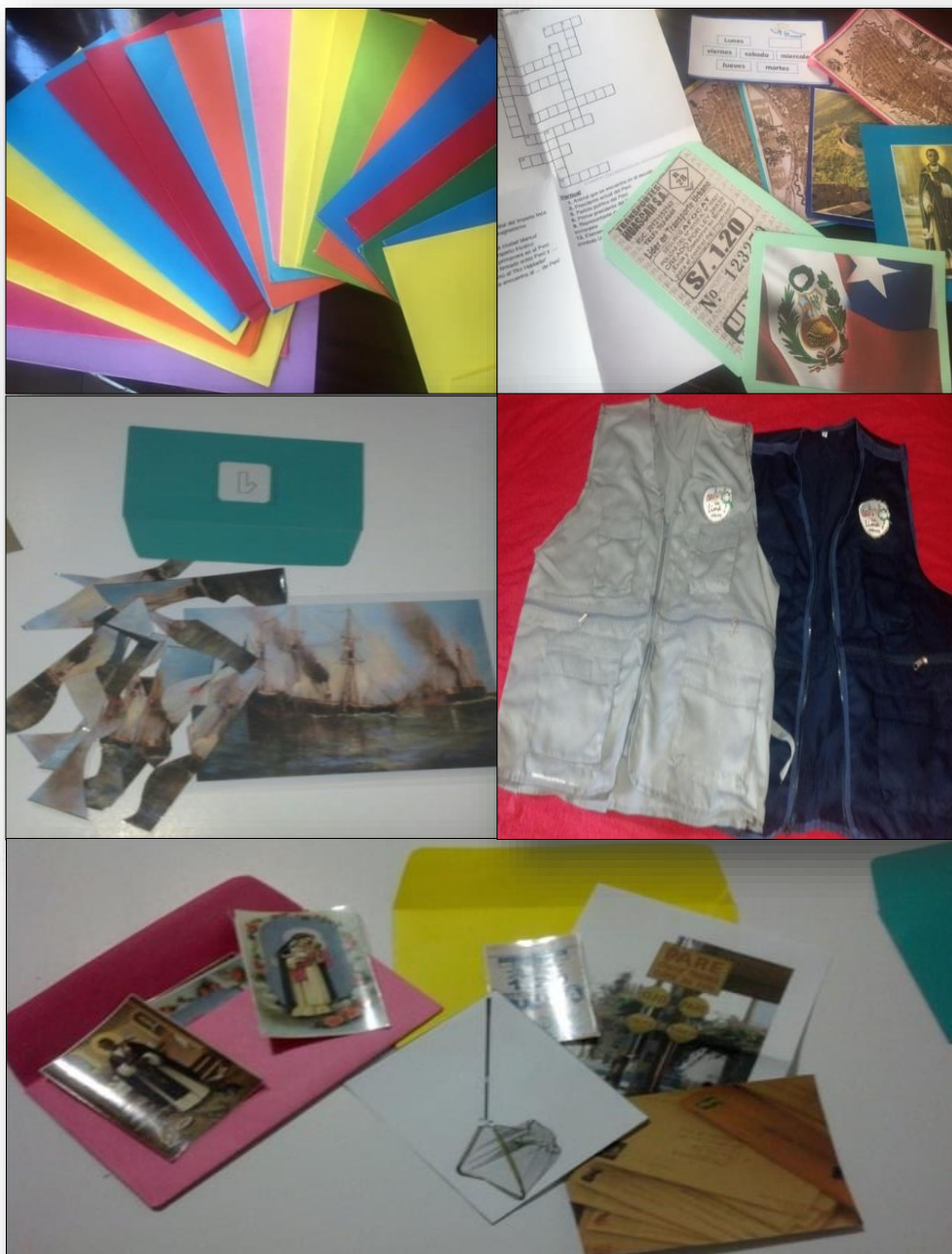
Figura J3: Segundo testeo. Día 2



Figura J4: Tercer testeo



Figura J5: Pistas y materiales del tercer testeo



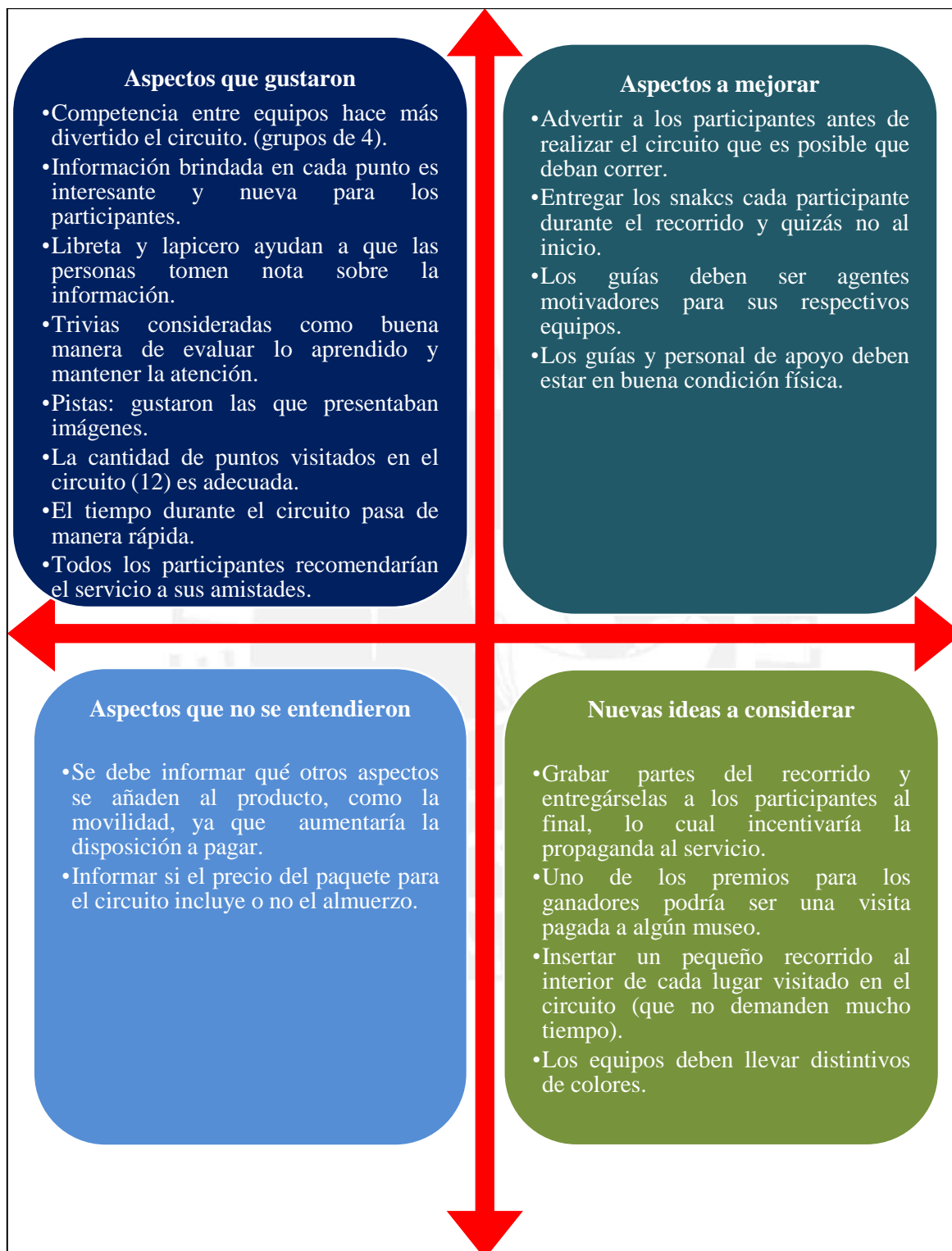
ANEXO K: Malla receptora del primer testeo



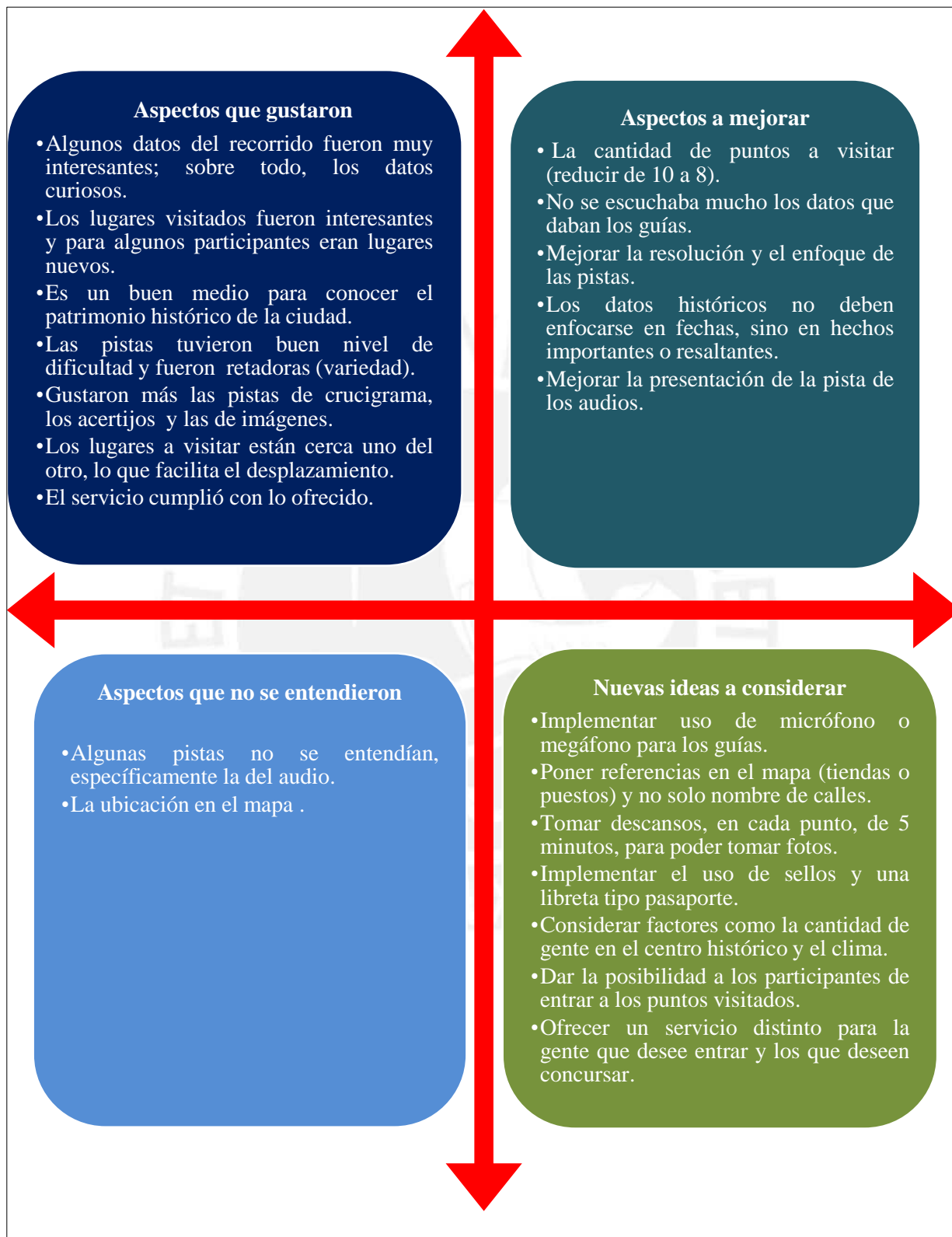
ANEXO L: Malla receptora del segundo testeo – Día 1



ANEXO M: Malla receptora del segundo testeo – Día 2



ANEXO N: Malla receptora del tercer testeo



ANEXO O: Guía de preguntas para entrevistas de feedback

1. ¿Qué les pareció la experiencia del circuito?
2. ¿Hubieron algunos aspectos del circuito que no les quedaron claros?
3. ¿Cuál es el aspecto que más gustó de la dinámica?
4. ¿Hay algo que no les gustó?
5. ¿Qué opinan de las pistas utilizadas? ¿Cuál les gustó más? ¿Quitarían o cambiarían alguna?
6. ¿Qué cosas les gustaría que se agreguen al circuito?
7. ¿Hay alguna parte de la dinámica que quitarían?
8. Se visitaron 12 puntos en el circuito, ¿consideran que dicha cantidad es adecuada?
9. ¿Sienten que han aprendido algo acerca de los lugares visitados?
10. ¿Creen que el circuito es un buen medio para conocer el patrimonio que ofrece la ciudad de Lima?
11. ¿Irían por su cuenta a visitar los lugares visitados hoy?
12. ¿Recomendarían la experiencia a sus amigos? ¿Por qué?
13. ¿Volverían a repetir esta experiencia? ¿Por qué?
14. ¿Les gustaría que se entregue al equipo ganador un premio? ¿Qué tipo de premio?

ANEXO P: Rutas del circuito

Figura P1: Ruta del circuito-Ruta A

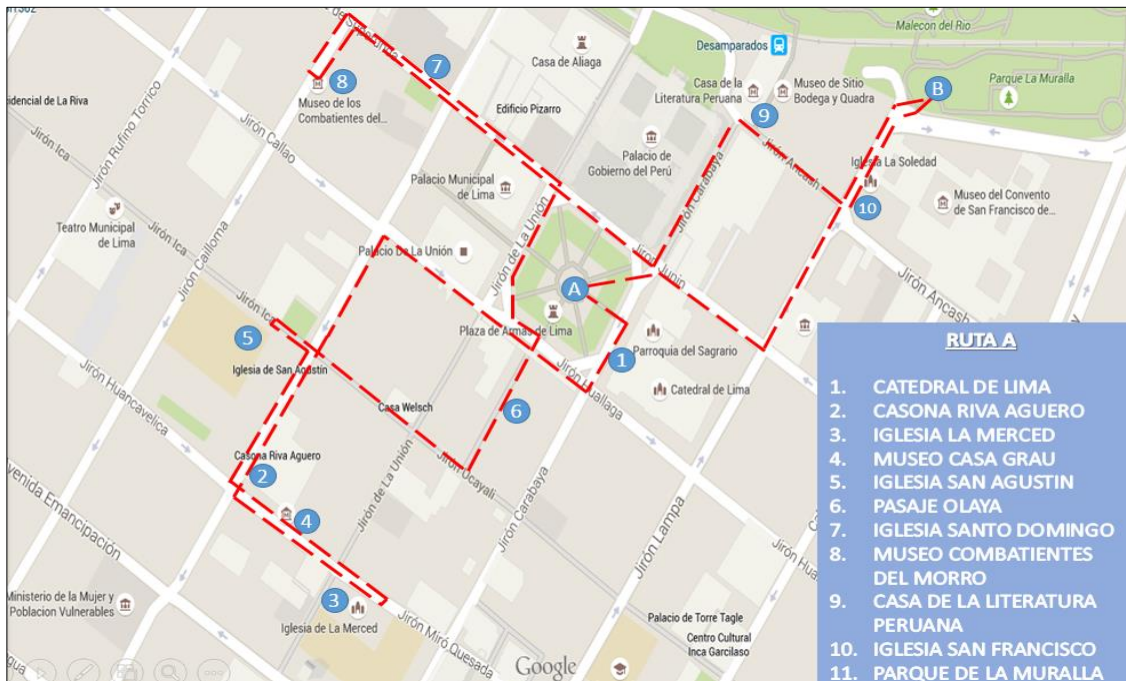


Figura P2: Ruta del circuito-Ruta B

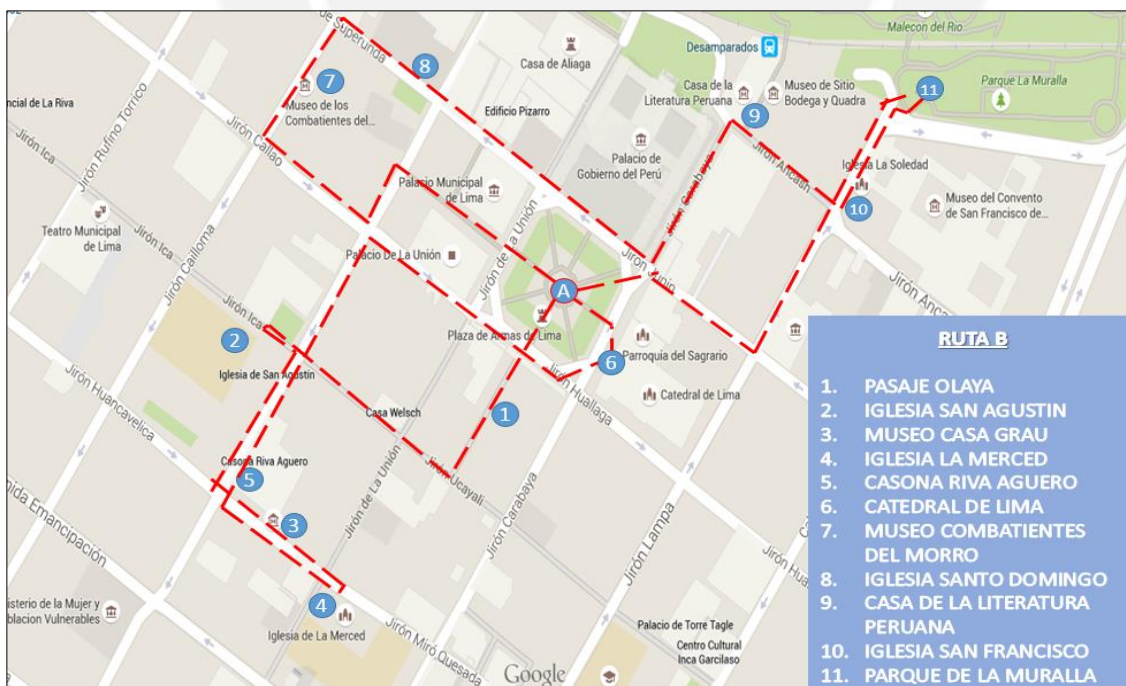


Figura P3: Ruta del circuito-Ruta C

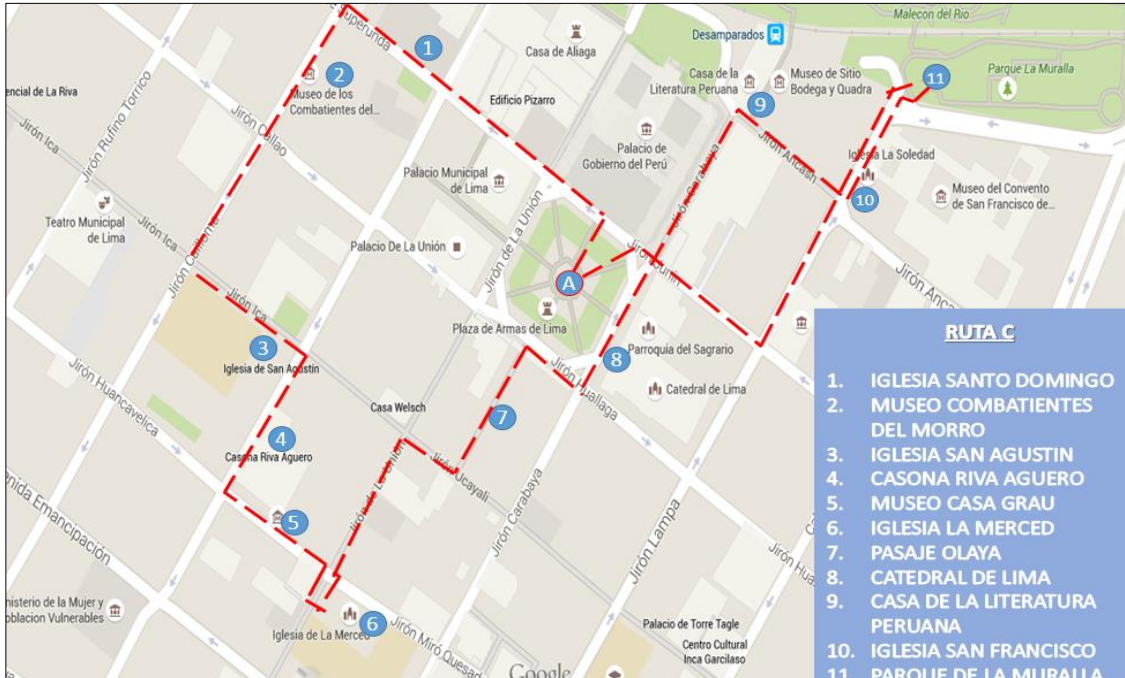
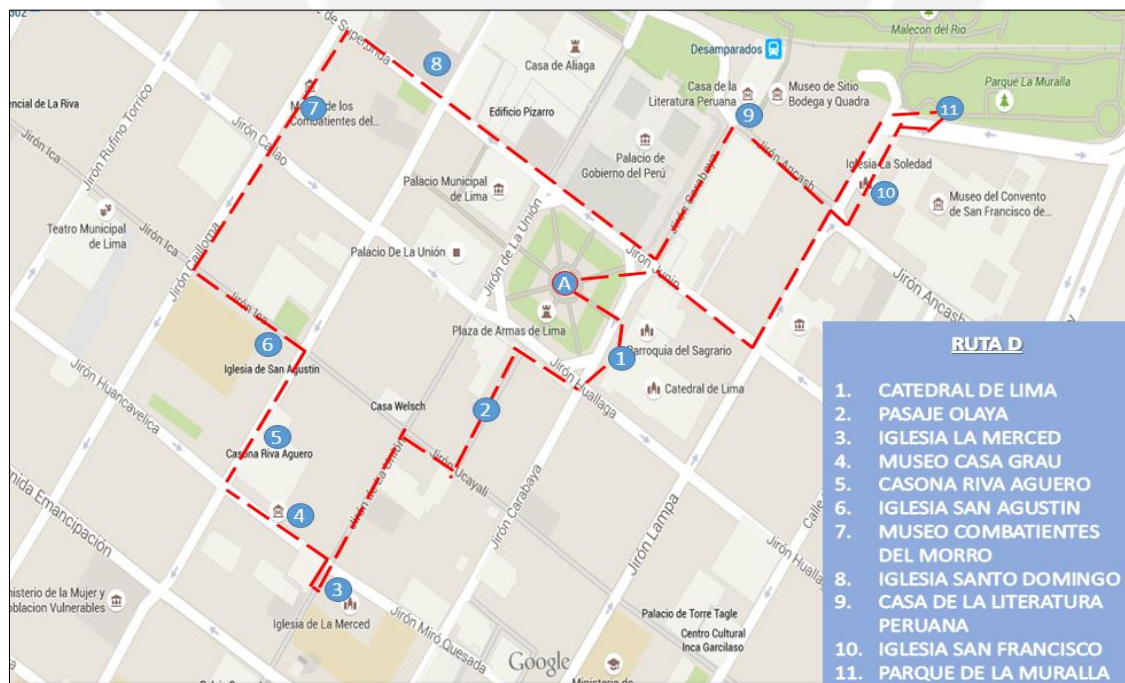


Figura P4: Ruta del circuito-Ruta D

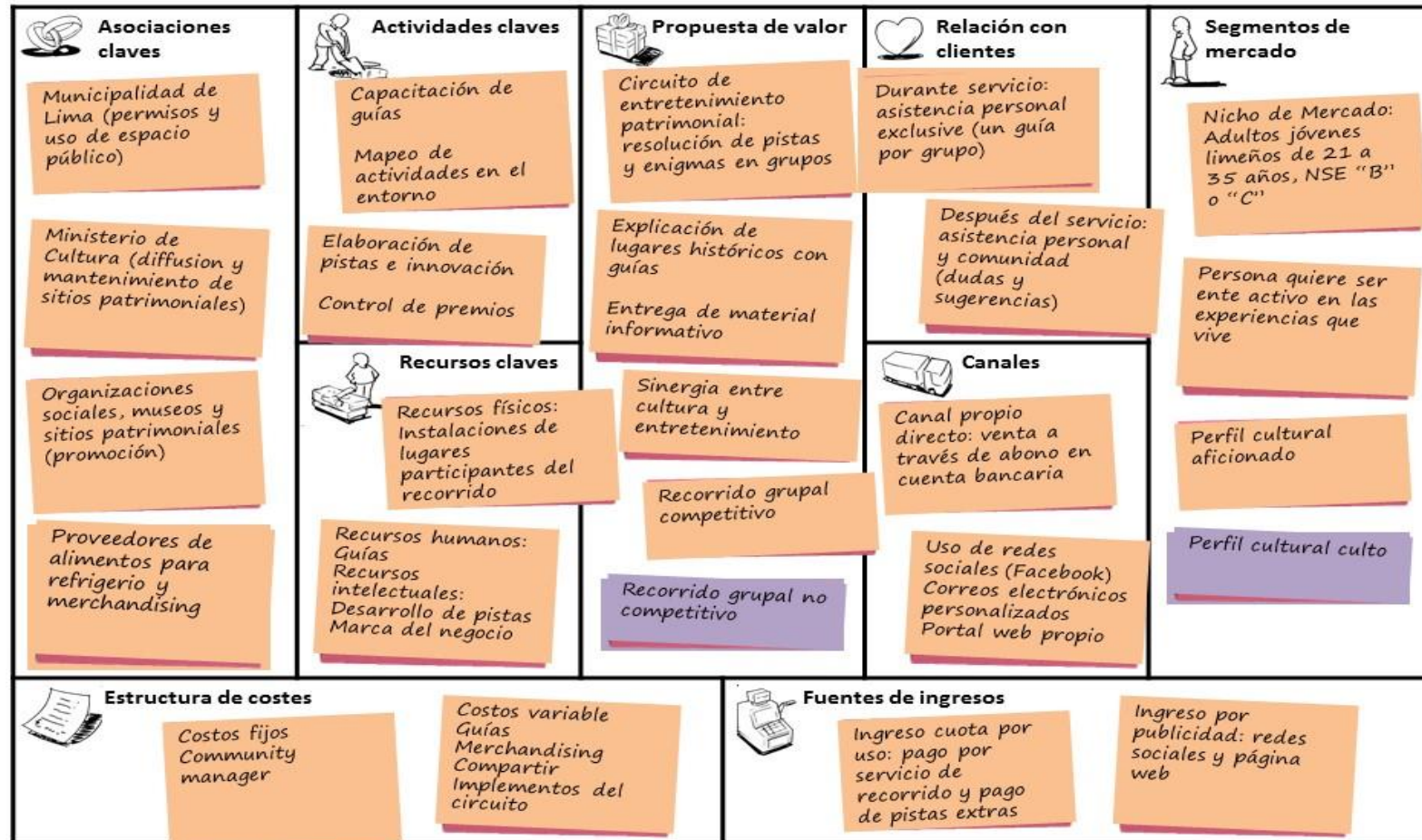


ANEXO Q: Matriz de validación de elementos del Canvas

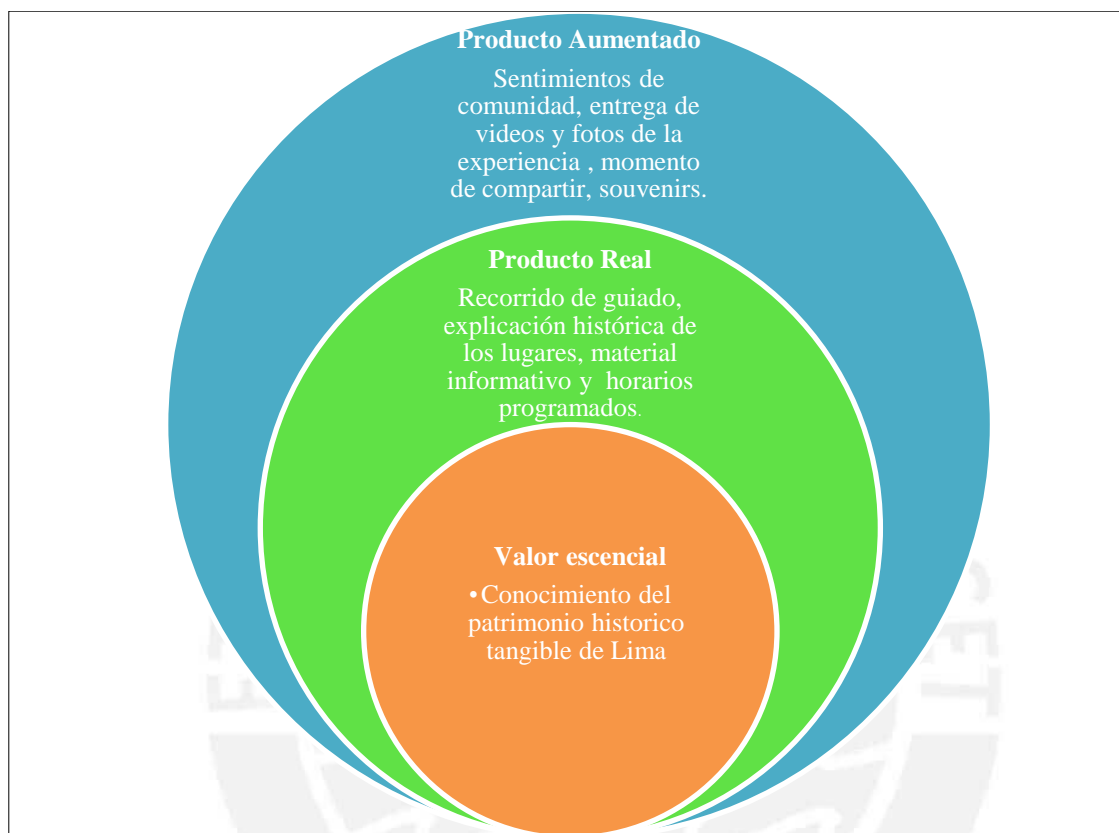
Ficha Técnica	Día de entrevistas	Viernes 19 de febrero
	Número de entrevistados	8 usuarios
	Objetivo de las entrevistas	Validar puntos específicos de los componentes de la herramienta Business Model Canvas
Elementos del Canvas	Resultados	
Canales	Físico	<ul style="list-style-type: none"> El canal de preferencia para los usuarios es a través de universidades y agencia de viajes; sin embargo, hubieron propuestas interesantes, como módulos en parques (como en el Parque de la Exposición), entidades culturales y centros de idiomas.
	Virtual	<ul style="list-style-type: none"> El canal de preferencia en las redes sociales es Facebook y contacto a través de correos personalizados. El modo de pago que validaron los usuarios fue a través de un pago por transferencia a cuenta de la empresa.
Relación con los clientes	<p>Los puntos que validaron los usuarios para generar relación con los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega de premios, como entradas a cines o museos. Entrega de merchandising que los identifique con la empresa. Entrega de medallas a los ganadores del recorrido. Entrega de videos y fotos a través de Facebook. Atención personalizada. Creación de una comunidad cultural. 	
Fuentes de ingreso	<p>Los puntos que se validaron en las fuentes de ingreso fueron que los usuarios sí están dispuestos a pagar un rango de S/. 50 a S/. 60 Nuevos Soles por el servicio, así como por la compra de comodines de apoyo durante el recorrido, de ser necesario.</p>	

ANEXO R: Business Model Canvas de Check-in Lima

Business Model Canvas



ANEXO S: Niveles de producto



ANEXO T: Logo del servicio



ANEXO U: Resumen de ingresos y costos del proyecto

Debido a las limitaciones de las metodologías empleadas para desarrollar el presente proyecto profesional (Design Thinking, Lean Startup e Investigación acción) se consideró pertinente realizar una evaluación más exhaustiva de los elementos más resaltantes dentro la estructura de ingresos y costos, de manera que se pueda tener un panorama más certero acerca de la factibilidad del proyecto.

Para este análisis se han realizado diversas hipótesis con miras hacia un escenario conservador. En primer lugar, se hizo un análisis de los costos pre-operativos que trae consigo el proyecto. En segundo lugar, se encuentran los costos e ingresos propiamente de la ejecución del proyecto. Es importante resaltar que éstos están limitados por la cantidad de veces que se lleve a cabo el servicio en un periodo de tiempo. Vale mencionar que no se toman en cuenta los ingresos y costos extras, es decir, conceptos derivados del modelo de negocio, como por ejemplo, el pago por auspicios, la contratación de un Community Manager (de acuerdo a lo señalado en el capítulo 7).

En primer lugar, se detallará sobre los costos pre-operativos. Por un lado, se deben incluir los costos de constitución de empresa. Check in Lima se constituirá como una persona jurídica y será una Sociedad Anónima Cerrada. Lo primero que se debe hacer es realizar la reserva del nombre de la razón social en la SUNARP, se paga el monto de S/. 4 soles por la búsqueda en los índices y S/. 18 soles para solicitar la reserva del nombre de la persona jurídica. Luego, se procede a elaborar la minuta de constitución, cuyo precio puede oscilar entre S/. 200 y S/. 300 soles. A continuación se procede con la elevación de la minuta de constitución a escritura pública ante un notario público. El precio de este trámite es de S/. 150 aproximadamente. Posteriormente, se debe llevar la escritura pública a SUNARP, donde se realizarán los trámites necesarios para inscribir la empresa. El costo de estos trámites es de 90 soles. Finalmente, se debe tramitar el Registro Único del Contribuyente (RUC) en SUNAT, el cual es gratuito.

Por otro lado, se debe registrar la marca y el logo en INDECOPI, de manera que se pueda obtener el derecho de usarlos de forma exclusiva. La solicitud de registro de marcas de productos y/o servicios tienen un costo equivalente al 13.90% de una Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto asciende a S/. 535 soles. Posteriormente, INDECOPI emitirá una orden de publicación, la cual deberá presentarse en las oficinas del diario oficial El Peruano para solicitar su publicación por única vez. El costo de la publicación es asumido por el solicitante y asciende a un monto de 380 soles. El proyecto también tiene un lema comercial: “Atrévete”. Por tanto, el monto para registrar este lema también es 13.90% de una Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase

solicitada, esto es S/. 535 soles. Adicionalmente, se debe considerar el costo de obtener un tipo de licencia de operación por parte de la Municipalidad de Lima. Entonces, el monto total de los costos pre-operativos para Check in Lima ascenderían a S/. 2010 soles aproximadamente.

En segundo lugar, los ingresos están representados básicamente por el pago del servicio por persona. Este monto ha sido determinado gracias a entrevistas con los usuarios objetivos. En base a sus comentarios sobre la disposición a pagar, las características del servicio y expectativas respecto a éste, se determinó que el precio será de 50 soles. En tercer lugar, los diversos costos que acarrea el servicio están compuestos por los diversos implementos necesarios para poder realizar el circuito. Dentro de estos se encuentran las pistas para cada lugar, los chalecos que utilizarán los participantes, los guías que los acompañarán durante el recorrido y los snacks entregados a los participantes durante el recorrido.

A continuación se presenta una tabla que muestra los diversos supuestos que ha planteado el equipo del presente proyecto para realizar una estimación acerca de los ingresos y costos del servicio.

Tabla U1: Supuestos primarios del servicio

Elementos	Supuestos
Horario de atención	De 9am a 6 pm. Último recorrido inicia a las 4 pm
Días de atención	Sábados y domingos. 8 días de atención al mes.
Numero de servicios por día	Capacidad para 7 servicios. En escenario conservador 3 servicios al día
Número de grupos por día	Capacidad para 28 grupos diarios. Se estima tener 3 grupos por servicio
Número de personas por grupo	Capacidad para 4 personas por grupo. Se estima tener 3 personas por grupo
Numero de guías por grupo	1 guía por grupo
Numero de paquetes de snacks	Cada persona recibe un paquete de snacks
Renovación de chalecos y pistas	Renovación cada 6 meses

Como ya se ha explicado cuál es el monto a pagar por persona que acude al servicio, se procede ahora a presentar monetariamente los costos en los cuales se incurre en el presente proyecto profesional. Es necesario precisar que para obtener estas cifras se realizó la cotización respectiva con dos empresas: para los implementos de papelería con Imprenta latinoamericana E.I.R.L. y para los chalecos con Rema Seguridad S.R.L.

Tabla U2: Costeo total de implementos para el servicio

Costeo de implementos (pistas, sobres, chalecos y comodines)					
Ítem	Unidades	Costo	IGV	Costo + IGV	Costo unitario
Rompecabezas	600	S/. 197.00	1.18	S/. 232.46	S/. 0.39
Refranes e imágenes	600	S/. 100.00	1.18	S/. 118.00	S/. 0.20
Sobres	600	S/. 240.00	1.18	S/. 283.20	S/. 0.47
Chalecos	600	S/. 1,356.00	1.18	S/. 1,600.08	S/. 2.67

Asimismo, se detalla en la siguiente tabla los costos unitarios de los implementos mencionados, pero en este caso se muestran cifras de costos por cada servicio que se realizará.

Tabla U3: Costeo unitario de implementos por servicio

Datos costos	
Costo de implementos por grupo	S/. 16.80
Costo de chaleco por persona	S/. 2.67
Pago a guías por grupo	S/. 21.00
Costo de snacks por persona	S/. 5.00

Finalmente, como se había mencionado al inicio del apartado, los ingresos y costos básicos se realizaron tomando en cuenta un escenario conservador. Estos conceptos son expresados monetariamente de manera mensual en la tabla que sigue.

Tabla U4: Cálculo de ingresos y costos del servicio

Cálculos de ingresos y costos		
Ingresos	Entradas	S/. 4,050.00
Ingreso total		S/. 4,050.00
Costos	Implementos (pistas)	S/. 453.58
	Chalecos	S/. 648.03
	Guías	S/. 567.00
	Snacks	S/. 405.00
Costos total		S/. 2,073.61
Beneficio		S/. 1,976.39

De acuerdo al ejercicio realizado, el monto de costos asciende a la cifra de S/2,073.61 soles en el espacio de 1 mes de ejecución del proyecto, en contraposición los ingresos ascenderían a S/4,050.00 soles mensuales. Es así que el beneficio final, en esta primera etapa de proyección, serían S/1,976.39 soles en un escenario conservador, pero no operando a capacidad máxima. Finalmente, el beneficio de la primera etapa (y en etapas sucesivas) se divide entre ingresos para los 3 socios (S/.500 soles para cada uno) y un monto que se reinvierte en el negocio (S/.476 soles). Los costos de elaboración de pistas y chalecos son parte del cuadro arriba mencionado, sin embargo, este tipo de costos serán efectuados cada vez que los mismos necesiten ser cambiados (debido a desgaste o posible pérdida) lo cual significa que no todos los meses se incurrirá en dichos costos. El equipo de la presente investigación determina un posible cambio de pistas y chalecos cada 5-6 meses dependiendo de las circunstancias del uso de los elementos mencionados.

Como se puede apreciar, se puede esperar un panorama positivo con posibles ganancias a futuro que brindaría el proyecto. Si bien es cierto es un sistema de costeo simple, otorga una primera visión acerca de cuál será el comportamiento del rendimiento del servicio, lo cual puede ser tomado como primera base para la elaboración de plan de negocios mucho más exhaustivo y una proyección de flujos de caja más acorde.