

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Story Zone, una Propuesta para Fomentar la Lectura en
Niños de Nivel Primario**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Andrea Luz, Vizcardo Montejos, DNI: 45737009

Fernando Andre, Ramón Vásquez, DNI: 47887976

Olga Giselle, Jo Insua, DNI: 40116464

Zoila Lucía, Sánchez Castañeda, DNI: 46833626

ASESOR

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID 0000-0003-2193-3830

JURADO

Sandro Alberto Sánchez Paredes

Sergio Andrés López Orchard

Nicolás Andrés Núñez Morales

Surco, agosto 2022

Agradecimientos

Al Dream Team, coautores de esta tesis, por su amistad, por no perder nunca el empuje y el enfoque hacia nuestro objetivo. A todas y cada una de las personas que nos apoyaron con asesoramiento, consultas, entrevistas, pruebas y encuestas que hicieron posible nuestra tesis.



Dedicatoria

A todas aquellas personas que durante el desarrollo de esta tesis han sido nuestro brazo derecho, que sin ser necesariamente, son nuestra familia. A su vez a las personas que nos acompañaron y perdimos durante esta pandemia, a quienes nunca olvidaremos.



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo expone una solución de negocio sostenible que se enfoca en atender un problema social relevante en el país y región, inclusive. De acuerdo a la UNESCO (2017) en América Latina y el Caribe, la tasa total de niños y adolescentes que no leen competentemente es de 36% y más de la mitad (53% o 19 millones), no están en la capacidad de alcanzar niveles mínimos de competencia. Debido a esta alarmante cifra, la solución propuesta se enfoca en contribuir en generar un mayor interés por la lectura en los niños entre 7 y 13 años de Perú, y posteriormente Colombia, Chile y Argentina.

La solución consiste en una plataforma virtual, Story Zone, que brinda lecturas a los niños de acuerdo con su nivel de lectura, gustos y preferencias, usando la gamificación, además de un sistema de recomendaciones y recompensas según nivel de lectura y logros para de esa forma romper con la lectura tradicional. Además, cuenta con un módulo de interacción con los padres de familia para que puedan monitorear y reconocer los logros de sus hijos.

Story Zone además de generar un impacto positivo en los usuarios al aliviar su dolor también genera beneficios económicos siendo sostenible financieramente, obteniendo resultados positivos desde el primer año, a nivel de utilidad operativa y EBITDA. Asimismo, es socialmente sostenible, pues está alineada directamente con la ODS 4 al promover una educación de calidad, al incentivar el interés por la lectura podremos revertir los indicadores actuales de suficiencia en la materia.

Story Zone es una solución innovadora debido a que pretende crear un interés por la lectura en un entorno amigable, atractivo e intuitivo, usando la gamificación, aliándose con la tecnología, para romper así con la lectura tradicional.

Abstract

This paper presents a sustainable business solution that focuses on addressing a relevant social problem in the country and the region. According to UNESCO (2017) in Latin America and the Caribbean, the total rate of children and adolescents who do not read proficiently is 36% and more than half (53% or 19 million) are not able to reach minimum proficiency levels. Due to this alarming figure, the proposed solution focuses on contributing to generate a greater interest in reading among children between 7 and 13 years old in Peru, and later in Colombia, Chile and Argentina.

The solution consists of a virtual platform, Story Zone, which provides children with readings according to their reading level, interests and preferences, using gamification, as well as a system of recommendations and rewards according to reading level and achievements in order to break away from traditional reading. It also has an interaction module with parents so that they can monitor and recognise their children's achievements.

Story Zone, in addition to generating a positive impact on users by relieving their pain, also generates economic benefits by being financially sustainable, obtaining positive results from year 1, in terms of operating profit and EBITDA. It is also socially sustainable, as it is directly aligned with SDG 4 by promoting quality education, by encouraging interest in reading we will be able to reverse the current indicators of sufficiency in this area.

Story Zone is an innovative solution because it aims to create an interest in reading in a friendly, attractive and intuitive environment, using gamification, allied with technology, to break away from traditional reading.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver	1
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	2
Capítulo II: Análisis del Mercado	3
2.1. Descripción del Mercado o Industria	3
2.2. Análisis Competitivo Detallado	4
Capítulo III: Investigación del Usuario	7
3.1. Perfil del Usuario	7
3.1.1 Cliente.....	7
3.1.2 Usuario Plataforma.....	9
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	10
3.3. Identificación de la Necesidad	11
Capítulo IV: Diseño del Servicio	13
4.1 Concepción del Servicio	13
4.2 Desarrollo de la Narrativa	17
4.3. Carácter Innovador del Servicio.....	18
4.4. Propuesta de Valor	18
4.5. Producto Mínimo Viable (MVP)	20
4.5.1. Pitch MVP.....	22
Capítulo V: Modelo de Negocio	26
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	26

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	31
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	35
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	35
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	37
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	37
6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	37
6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución	38
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	39
6.2.1. Plan de Mercadeo	39
6.2.2. Plan de Operaciones	44
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	47
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	51
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	51
6.3.2. Análisis Financiero	53
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	56
Capítulo VII: Solución Sostenible	57
7.1. Relevancia Social de la Solución	57
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	60
Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	65
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	65
8.2. Conclusiones	68
8.3. Recomendaciones.....	70
Referencias.....	73
Apéndice A: Categorización de la Información	75
Apéndice B: Matriz Costo Impacto.....	76

Apéndice C: Prototipo Final de Story Zone	77
Apéndice D: Matriz de Priorización de Hipótesis.....	83
Apéndice E: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis - Deseabilidad.....	84
Apéndice F: Encuesta Story Zone - Padres	85
Apéndice G: Resultado Encuesta <i>Story Zone</i> - Padres	86
Apéndice H: Guion Narrativo para la Prueba de Deseabilidad	87
Apéndice I: Encuesta Story Zone – Niños	88
Apéndice J: Resultados Encuesta Story Zone – Niños	89
Apéndice K: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis – Factibilidad	90
Apéndice L: Plan de Marketing - Factibilidad.....	92
Apéndice M: Plan de Operaciones – Factibilidad.....	93
Apéndice N: Cuota Mensual – Prestamo Inicio Operaciones.....	94
Apéndice O: Story Zone – Número de Clientes por Año	95
Apéndice P: Story Zone – Crecimiento de Plataforma	96
Apéndice Q: Calculo del WACC	97
Apéndice R: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis – Viabilidad.....	98
Apéndice S: Viabilidad Story Zone	99
Apéndice T: Contribución de Story Zone en Metas del ODS 4.....	100
Apéndice U: Cálculo del COK.....	101
Apéndice V: Prototipos Iniciales Story Zone	102
Apéndice W: Preguntas de Entrevista	105
Apéndice X: Detalle de Entrevista.....	108
Apéndice Y: Diseño de Infografía	109

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis de los Competidores</i>	5
Tabla 2 <i>Ideas del Lienzo 6x6 y Puntuación</i>	16
Tabla 3 <i>Lienzo Modelo Próspero</i>	32
Tabla 4 <i>Estimación de la Demanda</i>	33
Tabla 5 <i>Estado de Resultados Proyectado, Dólares</i>	34
Tabla 6 <i>Objetivos del Plan de Mercado</i>	42
Tabla 7 <i>Segmentos de Mercado</i>	42
Tabla 8 <i>Presupuesto de Mercadeo, Dólares(USD)</i>	44
Tabla 9 <i>Costos de Operaciones, Dólares</i>	48
Tabla 10 <i>Costos Pre – Operativos, Dólares</i>	49
Tabla 11 <i>Simulación de Montecarlo Desempeño Plan Marketing para Story Zone</i>	50
Tabla 12 <i>Simulación de Montecarlo Desempeño Plan Operaciones para Story Zone</i>	51
Tabla 13 <i>Presupuesto de Inversión , Dólares</i>	52
Tabla 14 <i>Resumen de Aporte de Capital y Deuda Requerida por Año, Dólares</i>	52
Tabla 15 <i>Número de Clientes por Año Según País</i>	53
Tabla 16 <i>Proyección de Ventas</i>	53
Tabla 17 <i>Flujo de Caja Anual (2022-2026), Dólares</i>	54
Tabla 18 <i>Estado de Situación Financiera (2022-2026), Dólares</i>	55
Tabla 19 <i>Evaluación Económica y Financiera (2022-2026), Dólares</i>	55
Tabla 20 <i>Simulación de Montecarlo VAN para Story Zone</i>	56
Tabla 21 <i>Flourishing Business Canvas</i>	58
Tabla 22 <i>Beneficio Social - Ahorro de Reforzamiento</i>	62
Tabla 23 <i>Beneficio Ambiental - Ahorro de Papel</i>	63
Tabla 24 <i>Costo Ambiental - Energía Eléctrica de Laptop</i>	63

Tabla 25 *Costo Ambiental - Energía Eléctrica de los Servidores*64

Tabla 26 *Valor Actual Neto Social de Story Zone*64

Tabla 27 *Actividades del Plan de Implementación*.....65

Tabla 28 *Contratación de Equipo*.....66

Tabla 29 *Contratación de Proveedores*67



Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Arquetipo del Usuario “Cliente”.....	8
<i>Figura 2</i> Arquetipo del Usuario “Cliente”.....	9
<i>Figura 3</i> Mapa de la Experiencia de Usuario del Producto.....	11
<i>Figura 4</i> Lienzo 6x6	14
<i>Figura 5</i> Lienzo Propuesta de Valor.....	19
<i>Figura 6</i> Lienzo Pitch MVP	22
<i>Figura 7</i> Lienzo Modelo de Negocio.....	27
<i>Figura 8</i> Pilares de Comunicación	39
<i>Figura 9</i> Estrategia de Marketing.....	40
<i>Figura 10</i> Mapa de Servicio	46
<i>Figura 11</i> Cronograma de Implementación de Story Zone.....	72

Capítulo I: Definición del Problema

Este capítulo tiene como objetivo presentar una propuesta de solución para los padres de familia que se encuentran preocupados por los hábitos de lectura de sus hijos, y cómo ellos perciben que sus hijos consumen su tiempo libre en actividades poco productivas para su desarrollo en el futuro.

1.1. Contexto del Problema a Resolver

Para el año 2021, el sector educación del Perú tenía un presupuesto asignado equivalente al 17.9% del total, siendo el presupuesto total S/ 183,029'770,158, y un incremento del 4% respecto al año 2020. Se puede indicar de la misma forma que dentro de las estrategias priorizadas se encuentra el fortalecimiento de la educación a distancia (Instituto de Economía y Empresa [IEEE], 2021). Se ha identificado que, seis de cada diez niños y adolescentes no están alcanzando los niveles mínimos de competencia en lectura y matemáticas. Cabe recalcar, adicionalmente, que:

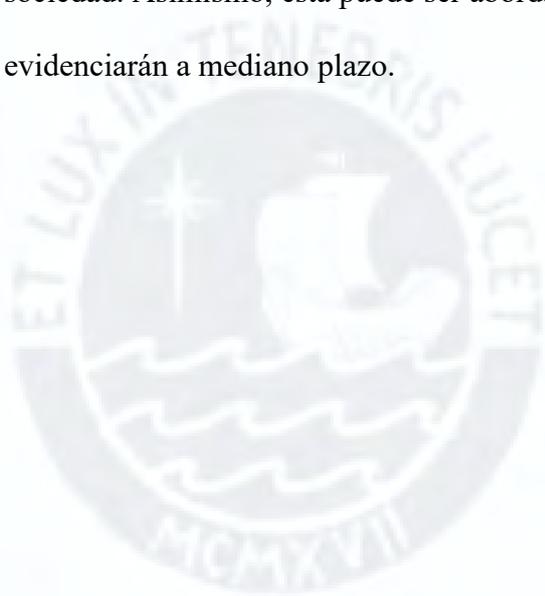
En América Latina y el Caribe, la tasa total de niños y adolescentes que no leen competentemente es de 36%. La situación es más extrema para los adolescentes, con más de la mitad (53% o 19 millones), que no están en la capacidad de alcanzar niveles mínimos de competencia, para cuando debieran estar completando la escuela secundaria. Este es el caso para 26% de los niños en edad de cursar la primaria (UNESCO, 2017, p.8).

1.2. Presentación del Problema a Resolver

Los escolares han sido introducidos incorrectamente al hábito de la lectura, sea por una inadecuada guía metodológica, hábitos adquiridos por la dinámica familiar, distracciones afectivas, otros tipos de entretenimientos, entre otros. Los niños se encuentran frente al problema de no tener interés por la lectura, tomarse mucho tiempo para leer y no comprender lo que han leído.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

El problema es considerado complejo, ya que para lograr entender el dolor del usuario y buscar una solución se necesita interaccionar con más de una parte interesada padres de familia y niños. Es relevante, porque se enfoca en una necesidad latente en la etapa más importante del desarrollo de una persona: la etapa escolar, e impacta en las demás etapas (universitaria, profesional, etc.). De la misma forma es exponencial, ya que, si bien nace como una necesidad local en Perú, la problemática a resolver está inmersa en cualquier sociedad. Asimismo, esta puede ser abordada desde varios frentes y los resultados se evidenciarán a mediano plazo.



Capítulo II: Análisis del Mercado

En esta sección se realizará un comparativo del servicio planteado versus la competencia. Se puede decir que no se tiene un competidor directo, ya que al revisar e investigar las distintas herramientas existentes, ninguna cumple con el valor que genera *Story Zone* para sus usuarios.

2.1. Descripción del Mercado o Industria

En Perú, el presupuesto asignado para la educación se ha incrementado constantemente año a año. Según IEEA (2021) el crecimiento continuará impulsándose debido a la tendencia global. En este último año una de las principales estrategias a implementar fue fortalecer la estrategia de educación a distancia, esto demuestra un interés por continuar incentivando este tema en la población.

A nivel de mercado de la lectura, este se ve dividida en dos sectores diferenciados: La lectura tradicional y la lectura digital. En el primer sector, lectura con libros en físico, se tienen distintas formas para conseguir un libro: Bibliotecas nacionales, librerías, tiendas de libros. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, el valor de *Story Zone* no es ofrecer libros digitales, sino el diferenciador principal es el incentivar a la lectura mediante distintos factores: plataforma interactiva, libros acordes a la edad, segmentación por gustos, gamificación, etc. En el segundo sector, lectura digital, esta se ve repotenciada por el aumento de la digitalización y la enseñanza a distancia. Incluso Deloitte (2021) indica que debido al COVID-19 muchas empresas y organizaciones han acelerado su transformación digital y se han adelantado entre 5 a 15 años. Haciendo referencia a los colegios, se ha visto que estos han tenido que ser repotenciados tecnológicamente para ofrecer clases virtuales. La coyuntura y tendencia tecnológica permite que el servicio de *Story Zone* tenga un mercado mayor respecto a años anteriores, debido a la tendencia de que más personas tienen acceso a internet o dispositivos tecnológicos.

2.2. Análisis Competitivo Detallado

Se ha realizado un análisis, según Porter (2009), para identificar las oportunidades y amenazas del sector, a continuación, se presenta los principales hallazgos:

- Competidores actuales: Se ha identificado ciertas plataformas que, si bien ofrecen un producto de lectura, no se les puede considerar como competidores directos. Estas plataformas se mencionan en la Tabla 1.
- Fuerzas de distribución: Se ha identificado que los principales actores serían las bibliotecas digitales y editoriales. A su vez, el canal para ofrecer el servicio es a través de internet, con una plataforma en la nube, por lo que se considera también a los proveedores de *housing*.
- Barreras de entrada: Se considera que no se cuenta con barreras de entrada para el mercado objetivo.
- Fuerza de los proveedores: Se cuenta con una gran variedad de editoriales y bibliotecas digitales; sin embargo, sí se tiene en cuenta aquellas editoriales claves donde se necesita conseguir sus productos por preferencia de los usuarios.
- Productos sustitutos: La lectura tradicional con libros físicos se considera como un producto sustituto.

La competencia indirecta que se tiene en el mercado está fijada principalmente por la usabilidad del producto. Como se ha mencionado anteriormente, la propuesta de *Story Zone* rompe los esquemas tradicionales de las plataformas existentes; sin embargo, para comprobar lo identificado se ha realizado el siguiente cuadro comparativo donde se muestran las principales empresas de contenido educativo que proponen un servicio similar sin llegar a ser *Story Zone* (ver Tabla 1).

Para hacer este análisis, se identificó lo siguiente:

1. Se hizo una lista de aquellos competidores que ofrecerían una solución similar a la

Tabla 1*Análisis de los Competidores*

Factor de éxito	Peso	<i>Story Zone</i>		Boolino		Frikids		Doslourdes.net		MuchosCuentos		Weeblebooks	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.	C.	P.
Reputación de Marca	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3	1	0.15	3	0.45
Nivel de integración	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	2	0.3
Diversificación	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	4	0.6	1	0.15	2	0.3
Participación de Mercado	0.1	3	0.45	2	0.3	1	0.15	2	0.3	1	0.15	2	0.3
Variedad de los canales	0.05	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3
Promociones	0.05	3	0.45	2	0.3	1	0.15	1	0.15	2	0.3	1	0.15
Interactividad	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	1	0.15	3	0.45
Gamificación	0.2	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Total	1,00	-	3.9	-	2.7	-	1.95	-	2.25	-	1.65	-	2.7

propuesta.

2. Se señalaron los factores de éxito que son los más valorados por los clientes y que podrían ser un factor clave que maneja la competencia, entre los que se encuentran: la reputación de marca, nivel de integración, diversificación, participación de mercado, variedad de los canales, promociones, interactividad y gamificación.
3. Para cada factor de éxito, se añadió un peso priorizando la expectativa del cliente y mercado.
4. Se evaluó y añadió una clasificación “C” según la investigación realizada, tanto para cada competidor como para *Story Zone*.
5. Se agregó el resultado de la clasificación por el peso (“Peso” x “C.”) en la columna de puntaje “P.”.

Como resultado de esta comparación, se pudo identificar lo siguiente:

- Reputación de marca: a pesar de que los servicios tienen varios años en el mercado, ninguna de las plataformas de la competencia se ha hecho de una reputación favorable, ya que sólo ofrecen libros por internet. *Story Zone* apunta a ser una plataforma que genere recordación en sus usuarios mediante la diversidad de funciones e impacto visual.
- Diversificación: todas las plataformas existentes cuentan con material limitado, sin actualización recurrente, esto no permite que el usuario pueda tener información actualizada según las nuevas tendencias o los últimos lanzamientos.
- Gamificación: *Boolino*, *MuchosCuentos* y *Weeblebooks* cuentan con una zona de juegos basado en libros; sin embargo, estos se ofrecen para ciertos casos al momento de adquirir un libro en particular. El objetivo de *Story Zone* es ofrecer el servicio de gamificación y uno de sus entregables podría ser un juego, además de ofrecer otros tipos de retos con una recompensa para incentivar la lectura.

Capítulo III: Investigación del Usuario

En este capítulo se presenta la investigación del usuario; para esto, tras haber delimitado el problema, se hizo el enfoque en entrevistar dos perfiles: padre de familia y niños, donde se corroboró y profundizó en las necesidades, problemas y deseos de cada quien, lo cual queda reflejado en el “Lienzo Meta Usuario Cliente”. Se realizaron 12 entrevistas, al principio, estas estaban enfocadas para niños, padres y maestros, y posterior a estas, se realizaron solamente entrevistas a niños y padres, el core, sumando 29 entrevistas en total. Las preguntas de la encuesta generada, junto con su justificación se encuentran en el Apéndice W. Las respuestas de cada encuesta, junto con el detalle de las necesidades, problemas y deseos se encuentran en el Apéndice X. Los datos saturados, agrupados y categorizados se muestran en el Apéndice A. Por otro lado, se desarrolla el “Lienzo Mapa de Experiencia” donde se evidencia los momentos críticos, positivos y negativos advertidos en la experiencia del usuario frente la lectura.

3.1. Perfil del Usuario

Concluidas las entrevistas y analizada la información recopilada se definieron dos usuarios, los cuales han sido tipificados como “Cliente” quien será el que asuma el costo vinculado al uso de la plataforma; y “Usuario de Plataforma” quien será el usuario de la plataforma propiamente dicha. El primero se caracteriza por pertenecer a los niveles socioeconómicos A, B y C, y/o su equivalente, usar la tecnología cotidianamente, estar bancarizado y tener hijos con baja motivación por leer, mientras que el segundo, es un niño entre 7 y 13 años de nivel primaria, con predilección por la tecnología, especialmente los videojuegos. El detalle de cada uno de los perfiles finales se puede visualizar a en los apartados siguientes.

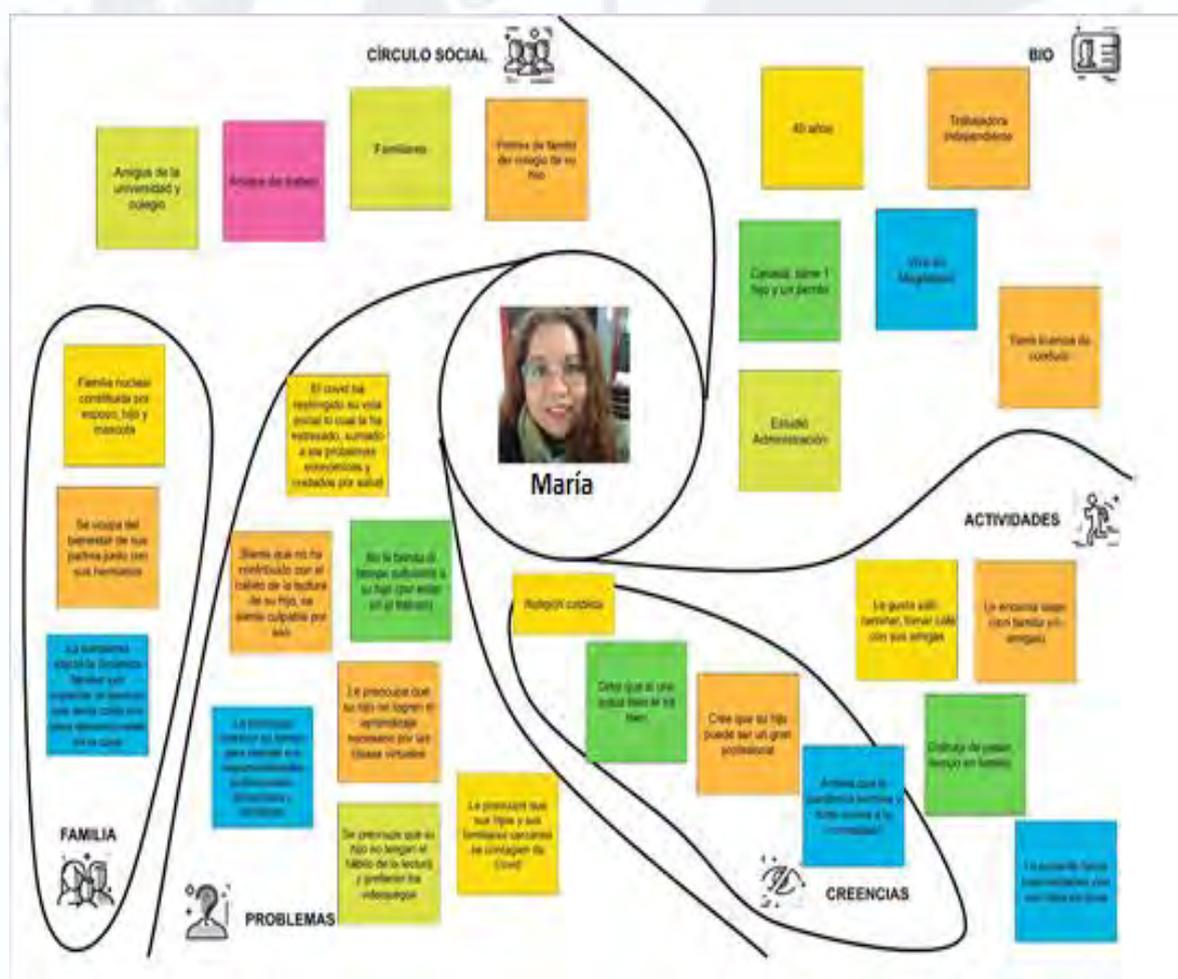
3.1.1 Cliente

Es una mujer, casada, 40 años, 1 hijo, 1 perro, trabajadora independiente, quien busca

la oportunidad de pasar tiempo con su familia cada que el trabajo lo permite. Está convencida que en base al esfuerzo su hijo llegará a ser un gran profesional. Actualmente le preocupa la situación económica y de salud de su familia a causa de la pandemia; sumado a ello, los hábitos que su hijo ha adquirido en la virtualidad, las distracciones presentes en las clases virtuales, así como la consecución de los objetivos de aprendizaje. Se siente apenada por no haber contribuido al hábito de lectura de su hijo, lo que le juega en contra actualmente, dado que él no encuentra interés en leer. Este detalle se extrae del “Lienzo Meta Usuario Cliente” (ver Figura 1).

Figura 1

Arquetipo del Usuario “Cliente”.

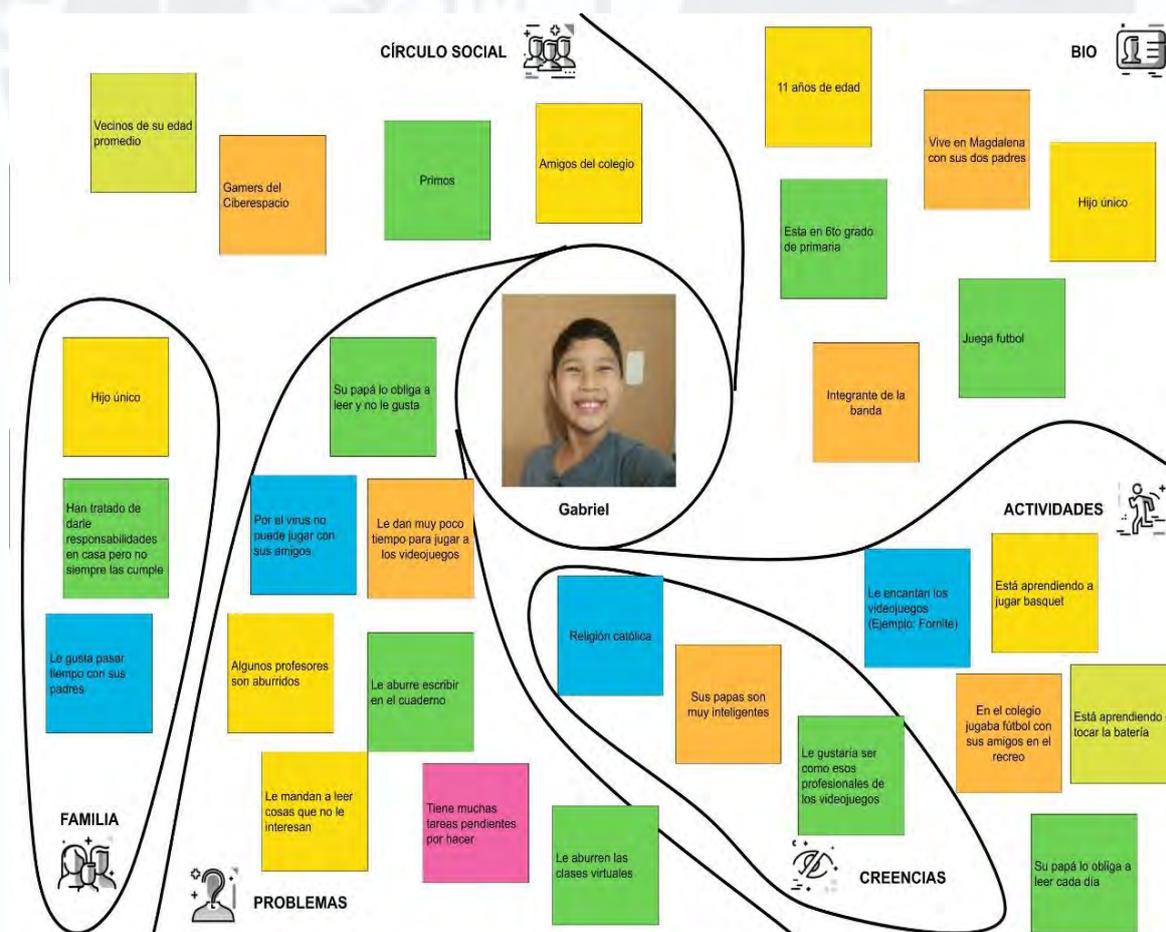


3.1.2 Usuario Plataforma

Gabriel es un estudiante de nueve años, hijo único. Le gusta jugar futbol, videojuegos y está aprendiendo a tocar un instrumento. No le gusta leer; sin embargo, tiene que hacerlo para cumplir con sus tareas y lo que le piden sus padres. Considera que sus profesores son aburridos, por el modo de enseñanza virtual y los libros que les mandan a leer son complicados. Siente que le queda muy poco tiempo libre para jugar porque le mandan excesivas tareas para resolver en casa “si no estoy en clase virtual, estoy haciendo tareas”, considera no tiene tiempo de ocio. Este detalle se extrae del “Lienzo Meta Usuario Cliente” (ver Figura 2).

Figura 2

Arquetipo del Usuario “Cliente”



3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

En esta sección, utilizando el “Lienzo Mapa de Experiencia del usuario” se presentan las experiencias positivas y negativas del usuario durante el proceso de la lectura (ver Figura 3). Este lienzo es clave, porque permite enfocar la solución a resolver los momentos más difíciles del usuario. Los principales momentos positivos identificados son:

- *“Que felicidad me he encontrado con mis amigos”* El niño se acaba encontrar con sus amigos en el colegio y ello lo hace feliz, ya que compartirán momento juntos sea en las actividades académicas, en los juegos que realicen juntos o conversaciones.
- *“Ehhhh! Terminaron las clases. Voy a llamar a mis amigos para conectarnos”* terminaron las obligaciones académicas en el colegio, lo cual significa descanso en casa y conexión virtual con sus amigos (videojuegos).

Por otro lado, los tres momentos negativos detectados en la experiencia del usuario son:

- *“Ahora ¿qué nos tocará leer? ¡Qué aburrido!”* Al niño le parece muy aburrido leer porque el libro es muy extenso y contiene palabras que no entiende, además no comprende ciertas cosas de la lectura.
- *“Cuánto faltará para que acabe la clase, justo me tocó leer a mí, me gritaran, no entendí nada”* este momento se da cuando sigue en clases y la profesora pide leer en voz alta, no le gusta realizar esta actividad, porque no entendió lo que leyó y sabe que la profesora le hará preguntas frente a sus amigos que no sabrá responder.
- *“Esta historia no me gusta, es muy difícil y poco divertida”* este momento se da en casa cuando su mamá exige que lea el libro, es crítico ya que no disfruta de leer, es muy difícil de entender y tiene muchas letras y palabras que él no conoce, se aburre mucho y cuando no lo hace su mamá le pone castigos. No disfruta de la lectura,

porque no la entiende, lo ve aburrido e incluso le genera tensión por la reacción de su mamá cuando no lee o no entiende lo que leyó.

Figura 3

Mapa de la Experiencia de Usuario del Producto



3.3. Identificación de la Necesidad

Como se ha indicado, a fin de identificar el momento crítico del usuario, se ha utilizado el Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario en donde se ha detallado las acciones del usuario a modo de *storyboard*, identificando los pensamientos y emociones del usuario en cada uno de ellos, con ello se pudo advertir y decidir si la experiencia en cada momento es positiva o negativa e identificar el momento más crítico.

Como resultado del desarrollo del lienzo se pudo advertir que el momento crítico del usuario es aquel en donde manifiesta sus pensamientos y emociones señalando lo siguiente:

“Esta historia no me gusta, es muy difícil y poco divertida”, el usuario se siente mal con la experiencia de lectura es su peor momento, lo cual requiere una solución inmediata.

Es importante mencionar que el momento crítico para el usuario final, Gabriel, no es percibido por él mismo, sino por su madre, quien desea incrementar el interés de su hijo por la lectura, esto porque quiere que incremente su creatividad, no deje los libros a medias, no se frustre a leer, etc. para ello necesita saber cuáles son las lecturas que le podrían gustar, saber dónde ubicarlas y, además pueda entenderlas.



Capítulo IV: Diseño del Servicio

En este capítulo se aborda el problema y se proponen diferentes ideas y puntos de vista para diseñar una solución que finalmente decante en el diseño del servicio que tiene como propósito principal solucionar la problemática del cliente e incrementar el interés por la lectura de los usuarios (niños entre 7 y 13 años).

4.1 Concepción del Servicio

Para diseñar el servicio adecuado el equipo se enfocó en las necesidades de los usuarios de la plataforma y de los clientes. En el siguiente lienzo se muestra las ideas generadoras vinculadas a las necesidades y objetivos, para posteriormente proponer una serie de ideas. Para efectos del desarrollo del Lienzo 6x6 se estableció un objetivo específico en base a los resultados del mapa de experiencia del usuario de la plataforma: lograr incrementar el interés de los usuarios (ver Figura 4). A partir de ello se identificaron las necesidades del cliente, que se presentan a continuación:

- Los padres necesitan saber cuáles son las lecturas que puedan gustarle a sus hijos porque no quieren que se aburran leyendo.
- Los padres necesitan saber dónde puede ubicar lecturas interesantes para sus hijos porque leen muy poco. Muchas veces el problema es que hay una infinidad de libros, pero no son adecuados a los gustos de los niños, necesita ubicarlos con facilidad.
- Los padres necesitan saber cuáles son las lecturas que van de acuerdo a la edad de sus hijos porque no quieren que se frustren leyendo, la lectura debe tener un lenguaje y vocabulario acorde a la edad del lector, así como a su nivel de conocimiento, esto con el fin de que poco a poco gane confianza y pueda leer lecturas más complejas.
- Los padres necesitan comprobar que sus hijos entendieron lo que leyeron porque

Figura 4

Lienzo 6x6

 OBJETIVO		 NECESIDADES					
<p>Incrementar el interés en la lectura de Gabriel (hijo de María)</p>		<p>María necesita saber cuales son las lecturas que puedan gustarle a Gabriel porque no quiere que se aburra leyendo</p>	<p>María necesita saber donde puede ubicar lecturas interesantes para Gabriel porque lee muy poco</p>	<p>María necesita saber cuales son las lecturas que van de acuerdo a la edad de Gabriel porque no quiere que se frustre leyendo</p>	<p>María necesita comprobar que Gabriel entendió lo que leyó porque él debe rendir un examen al día siguiente</p>	<p>María necesita métodos que incentiven a Gabriel en la lectura porque no quiere que deje el libro a la mitad</p>	<p>María necesita que Gabriel estimule su creatividad porque quiere que busque alternativas diferentes a sus problemas</p>
 PREGUNTAS GENERADORAS							
<p>¿Cómo podríamos hacer para que María sepa cuales son las lecturas que le gustarían a Gabriel?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que María encuentre las lecturas que le gustan a Gabriel?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer para que María conozca las lecturas adecuadas al nivel de comprensión según la edad de Gabriel?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que María compruebe que Gabriel entendió lo que leyó?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que María logre que Gabriel se sienta incentivado a leer?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer que María estimule la creatividad de Gabriel?</p>		
<p>Generar un cuestionario para Gabriel para poder identificar sus gustos y ofrecerle libros</p> <p>Relacionar libros con videojuegos y mostrárselos a Gabriel</p>	<p>Crear un foro de comentarios sobre los libros comprados por otros padres</p> <p>Crear una plataforma que al momento de generar un usuario seleccione sus gustos</p>	<p>Crear una plataforma con profesionales den recomendaciones de libros según las edades</p>	<p>Diseñar una prueba dinámica (a modo de juego) que sea respondida por Gabriel y que no le genera repulsión</p> <p>Crear un app que vincule la lectura y los videojuegos, primero lectura, luego un nivel de juego, luego evaluación</p>	<p>Diseñar libros con los personajes animados que le gusten a Gabriel</p> <p>Crear libros con juegos de competencia</p> <p>Crear una plataforma de juegos en donde Gabriel compita con otros niños en base a los libros que leyó</p>	<p>Diseñar libros en donde el final sea contado por Gabriel</p>		
<p>Crear un chat con asesores virtuales</p> <p>Crear un listado con reseña de libros según categoría</p> <p>Crear una plataforma con recomendaciones según historial de búsqueda y lectura</p>	<p>Crear una plataforma que tenga una bandeja con categoría de libros</p> <p>Buscar en las casas de videojuegos y generar convenios para desarrollar lecturas con historias paralelas al videojuego</p>	<p>Crear una plataforma que se organice por niveles según una pequeña prueba de inicio</p> <p>Crear un catálogo de libros</p>	<p>Implementar juegos que incluya comprensión lectora y entregar premios por responder correctamente</p>	<p>Crear algunas páginas de libros con pequeños juegos o incentivos</p>	<p>Crear una plataforma donde el niño pueda avanzar por niveles, cada nivel está relacionado a lecturas más o menos complejas</p> <p>Crear juegos que los obligue a investigar y que obtengan premios cuando culminen el reto</p>		
<p>Crear una base de datos en base a los libros del plan lector clasificándolos en ramas</p> <p>Generar una web que compare el contenido de los principales videojuegos con los libros disponibles en el mercado</p>	<p>Vincular todas las páginas de librerías del mercado peruano en una sola página web.</p>	<p>Crear un web que analice el nivel de lectura de los inscritos</p> <p>Crear una web que la permita ponerse en contacto con otras mamás de niños de la misma edad.</p>	<p>Diseñar un espacio donde Gabriel pueda discutir lo que aprendió con otras personas</p> <p>Crear retos donde Gabriel evidencia que comprendió la lectura</p>	<p>Implementar Gamification vinculado a las lecturas</p> <p>Crear un ranking de puntos según la cantidad de libros que Gabriel vaya leyendo</p>	<p>Diseñar un libro de retos</p> <p>Crear una plataforma donde Gabriel pueda exponer los experimentos realizados</p>		
<p>Crear un portal Web que contenga información detallada y estructurada de cada libro</p> <p>Crear un portal Web que prediga los gustos y preferencias del usuario</p>	<p>Portal web como repositorio consolidado con información de libros digitales como posibles puntos físicos de venta</p>	<p>Conseguir libros con el detalle de edad ideal</p> <p>Vincular libros con sociedad, cultura</p>	<p>Generar un cuestionario de preguntas-respuestas para cada lectura</p>	<p>Conseguir libros interactivos</p> <p>Vincular libros a materiales audiovisuales para que puedan usarlos al finalizar la lectura</p>	<p>Encontrar y distribuir libros que generen pensamiento crítico</p> <p>Generar foros donde se premie la creatividad, libros sin un final establecido</p>		
<p>Crear una plataforma en la nube que permite filtrar contenido según categoría, edad, relación con videojuegos y que pueda predecir preferencias de sus usuarios.</p>	<p>Crear una web (repositorio consolidado de libros) donde indique libros virtuales y físicos y dónde encontrar estos bajo un esquema de puntuación</p>	<p>Crear un aplicativo que evalúe el nivel de comprensión de lectura del niño, lo pondere y le recomiende libros adecuados para él.</p>	<p>Crear juegos con puntos y premios que contengan preguntas y respuestas por cada libro para generar interés en Gabriel</p>	<p>Crear un sistema de ludificación vinculado a la lectura. Retos, niveles y competencia con otros niños o equipos de niños</p>	<p>Disponibilizar libros que tengan retos finales, situados en la realidad de Gabriel o creados por él</p>		
							
6 IDEAS SELECCIONADAS							

ellos deben rendir un examen al día siguiente. Si bien se debe generar el hábito de la lectura del niño es importante estar seguros que ha comprendido lo que lee, esto porque se encuentra en un ambiente (escuela) donde su comprensión es constantemente evaluada.

- Los padres necesitan métodos que incentiven a sus hijos en la lectura porque no quieren que se deje el libro a la mitad. La imposición sólo generaría rechazo, por esto se necesita encontrar un método que haga que sus hijos tengan un interés genuino.
- Los padres necesitan que sus hijos estimulen su creatividad porque quieren que busquen alternativas diferentes a sus problemas. La lectura potencia la imaginación lo cual a su vez despierta la creatividad de los niños, esto es una herramienta potente frente a la solución de los problemas.

A partir de las necesidades anteriores se formularon las preguntas generadoras de ideas que sirvieron para plantear soluciones que respondan a los problemas y necesidades del usuario de la plataforma y cliente, las cuales se presentan a continuación:

- ¿Cómo se puede hacer para que los padres sepan cuáles son las lecturas que le gustarían a sus hijos?
- ¿Cómo se puede hacer para que los padres conozcan las lecturas adecuadas al nivel de comprensión según la edad de sus hijos?
- ¿Cómo se puede hacer que los padres comprueben que sus hijos entendieron lo que leyeron?
- ¿Cómo se puede hacer que los padres logren que sus hijos se sientan incentivados a leer?
- ¿Cómo se puede hacer que los padres estimulen la creatividad de sus hijos?

Como resultado del uso del Lienzo 6x6 se obtuvo seis potenciales ideas que podrían resolver las necesidades del usuario de la plataforma y cliente, a partir de ello se realizó un

ejercicio para determinar cuáles eran las ideas que requerían poco esfuerzo y/o recursos para ser implementadas y que generarían un beneficio importante para el usuario de la plataforma y cliente, estos *Quick - Wins* son determinados usando el “Lienzo Matriz Costo versus Impacto”, que permite priorizar las ideas a implementar tomando en cuenta dos variables: costo e impacto. Por tanto, las ideas del Lienzo 6x6 fueron analizadas detalladamente en la matriz “Costo versus Impacto”, colocando una puntuación de 0-30 por el costo en que se incurriría en cada una de ellas es decir en recursos económicos y tiempo, asimismo se asignó una puntuación de alto, medio y bajo de 0-5 por el impacto que genera la idea al usuario de la plataforma, obteniendo los resultados que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

Ideas del Lienzo 6x6 y Puntuación

Idea	Acción / Variable	Costo	Impacto
V04	Crear juegos con puntos y premios que contengan preguntas y respuestas por cada libro para generar interés en Gabriel	5.00	22.00
V01	Crear una plataforma en la nube que permite filtrar contenido según categoría, edad, relación con videojuegos y que pueda predecir preferencias de sus usuarios.	2.00	21.00
V03	Crear un aplicativo que evalúe el nivel de comprensión de lectura del niño, lo pondere y le recomiende libros adecuados para él.	4.00	23.00
V06	Disponibilidad de libros que tengan retos finales, situados en la realidad de Gabriel o creados por él	4.00	10.00
V05	Crear un sistema de ludificación vinculado a la lectura: Retos, niveles y competencia con otros niños o equipos de niños.	5.00	20.00
V02	Crear una web (repositorio consolidado de libros) donde indique libros virtuales y físicos y dónde encontrar estos bajo un esquema de puntuación.	1.00	4.00

Luego de la asignación de la puntuación para cada idea se ubicó a cada una de ellas en el gráfico Costo versus Impacto que tiene cuatro cuadrantes, los resultados se muestran en el Apéndice B. Luego de dicha segmentación en función a los puntajes se obtuvo los siguientes resultados:

Se tuvo como *Quick Wins*: crear una plataforma en la nube que permite filtrar

contenido según categoría, edad, relación con videojuegos y que pueda predecir preferencias de sus usuarios, debido al impacto y costo que se detalla a continuación:

- Costo: Bajo, una plataforma web a través de las empresas *online* que ofrezcan plantillas preestablecidas que pueden ser editadas fácilmente, donde se incorpore constantemente información según las preferencias de los niños.
- Impacto: Alto, ya que sería sencillo para los padres una lista de libros que puedan ser del interés para sus hijos, pues esta lista debe ser determinada en función de las preferencias y gustos que los padres ingresen en la plataforma y las mejoras que desarrolle, además tiene un componente vinculado a los juegos de preferencia a los niños.

Es importante precisar que el análisis de costo impacto que se describe en el párrafo anterior de la idea *Quick Wins* fue realizado para el resto de las cinco ideas que no entraron en esta categoría.

4.2 Desarrollo de la Narrativa

En principio, para poder diseñar el servicio que solucione las necesidades de los usuarios se requiere entender el problema, en este caso específico la falta de interés por la lectura de los niños y conocer el contexto que genera su falta de interés. Para ello, se utilizó el mapa de experiencia del usuario, que permitió enfocar la solución a resolver y los momentos más difíciles de los niños vinculados con su experiencia de lectura y, a partir de ello, diseñar un servicio. En la Figura 3 muestra la representación del momento crítico del usuario a modo de *storyboard*, identificando sus pensamientos y emociones en cada uno de ellos identificar el momento más crítico. Como resultado de la evaluación, se identificó que el niño no se siente motivado con la experiencia de lectura, es su peor momento, lo cual requiere una solución inmediata. Teniendo en consideración estas premisas se procedió a diseñar el prototipo que busque atender los momentos críticos de los niños (usuarios) y cliente (padres de familia).

4.3. Carácter Innovador del Servicio

Como resultado del proceso de selección de la idea más idónea se pudo proponer una solución en la nube que permite filtrar contenido según categoría, edad, relación con videojuegos y que pueda predecir preferencias de sus usuarios. Como resultado de todo el proceso de creación del servicio se presenta una plataforma diferente y disruptiva a los métodos de lectura comunes y corrientes, tomando en consideración además que se propone un servicio *streamming* de entrenamiento diferente a los conocidos en el mercado peruano. Este servicio busca incrementar el interés en la lectura de los niños y por lo tanto generar alegría o gusto en la lectura. Para ello el modelo de negocio pretende crear un interés en la lectura en un entorno amigable, atractivo e intuitivo, según preferencias y gustos del usuario, usando la gamificación, libros digitales alienados al uso de la tecnología, sistema de recomendaciones y recompensas según nivel de lectura y logros, rompiendo así con la lectura tradicional. Asimismo, *Story Zone* ha diseñado un módulo de interacción con los padres de familia para que puedan monitorear y reconocer los logros de sus hijos.

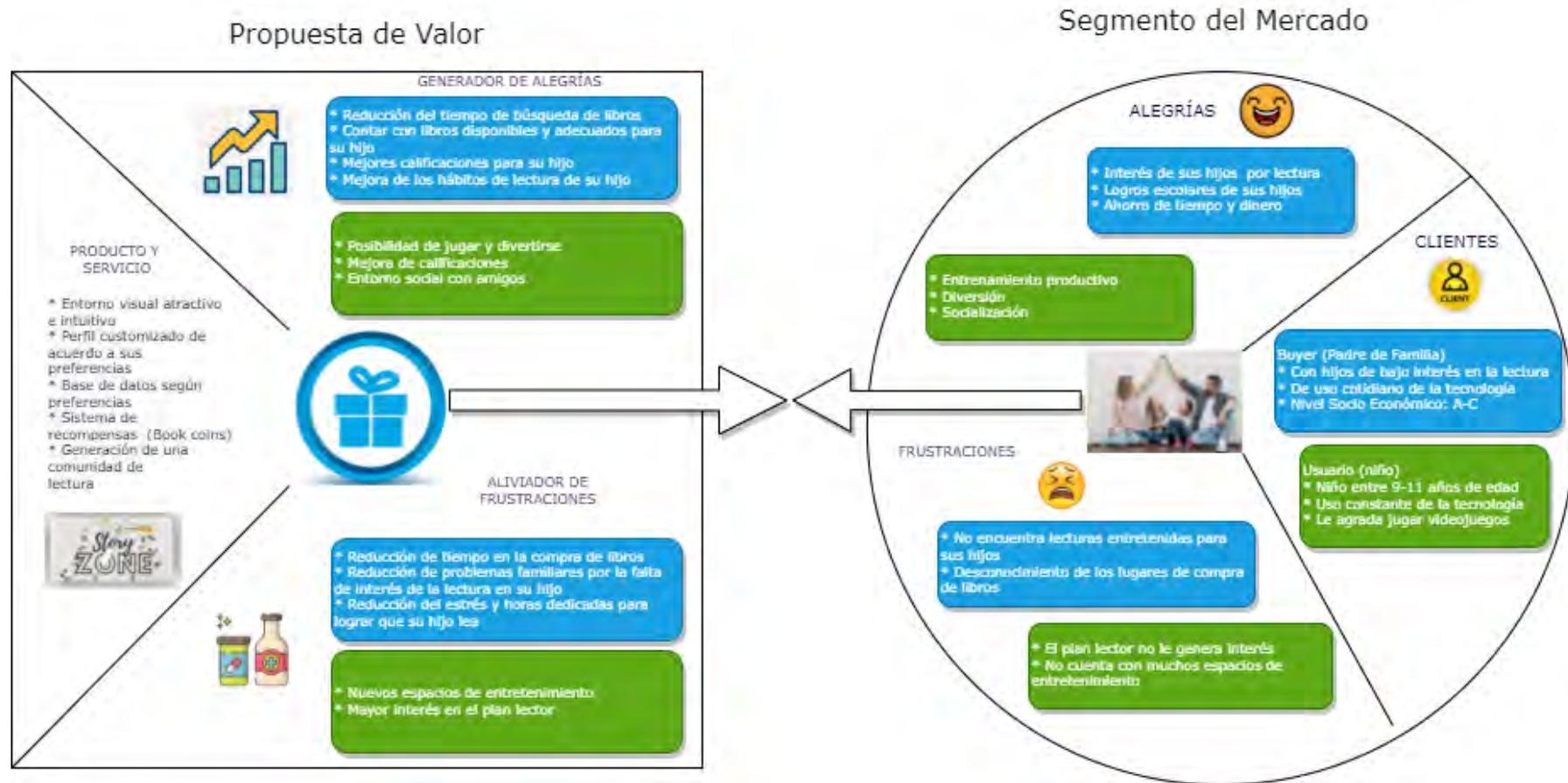
4.4. Propuesta de Valor

En la Figura 5 se muestra la propuesta de valor con el propósito de presentar de qué manera es el servicio diseñado: Plataforma virtual que brinda lecturas a los niños de acuerdo con su nivel de lectura, gustos y preferencias atiende al problema del usuario: la falta de interés de los niños en la lectura, es decir el encaje entre la solución y el usuario.

Como parte del ejercicio se mejoró el prototipo de la plataforma considerando los resultados del *feedback* otorgado por los futuros usuarios de la plataforma al prototipo inicial y el lienzo de relevancia como consecuencia. En el lienzo se presenta el conjunto de beneficios de la plataforma que permita atraer a los usuarios, en función al conjunto de características de cada uno de ellos que se ha determinado observado y verificado a lo largo del proceso. Esto queda reflejado en el lienzo que se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Lienzo Propuesta de Valor



4.5. Producto Mínimo Viable (MVP)

La plataforma está prototipada en Figma versión 108.1.0, asimismo se aplicó la librería "Material Design" para el sistema de diseño a usar en *Story Zone*. Cabe resaltar que se pudo diseñar la versión final luego del desarrollo y testeo de dos versiones anteriores. La primera diseñada en "Canvas" y la segunda en "Wordpres". Se logró realizar tres rondas de reuniones de retroalimentación respecto a los prototipos diseñados (cada ronda contaba con diferentes niños y padres de familia – dando un total de 25 usuarios), la evidencia de las versiones iniciales y de las reuniones sostenidas con los usuarios para mejora la propuesta de solución y línea gráfica se encuentra en el Apéndice V. Los usuarios de la plataforma se mostraron muy dispuestos a presentar su opinión sobre la forma, la dinámica de la plataforma, el sistema de motivación a la lectura, entre otros. Las pantallas de MVP en su versión final se encuentra en el Apéndice C, esta versión contiene las siguientes funcionalidades:

- Proceso de inscripción del padre – paso 1: se solicitó el nombre, contraseña y confirmación de la misma y pago del servicio.
- Proceso de inscripción de usuario: niño(a): es uno de los más importantes ya que brinda mayor información del usuario para poder recomendarle más adelante libros de acuerdo a sus preferencias, el cual incluye también la elección de una Avatar personalizado.
- Proceso de inscripción – paso 3: Se solicitó un *email* del usuario para poder verificar la cuenta.
- Proceso de inscripción – paso 4: Selección de avatar de acuerdo al gusto del usuario.
- Página de bienvenida: Donde podrá escoger libros de acuerdo a los géneros de los mismos.

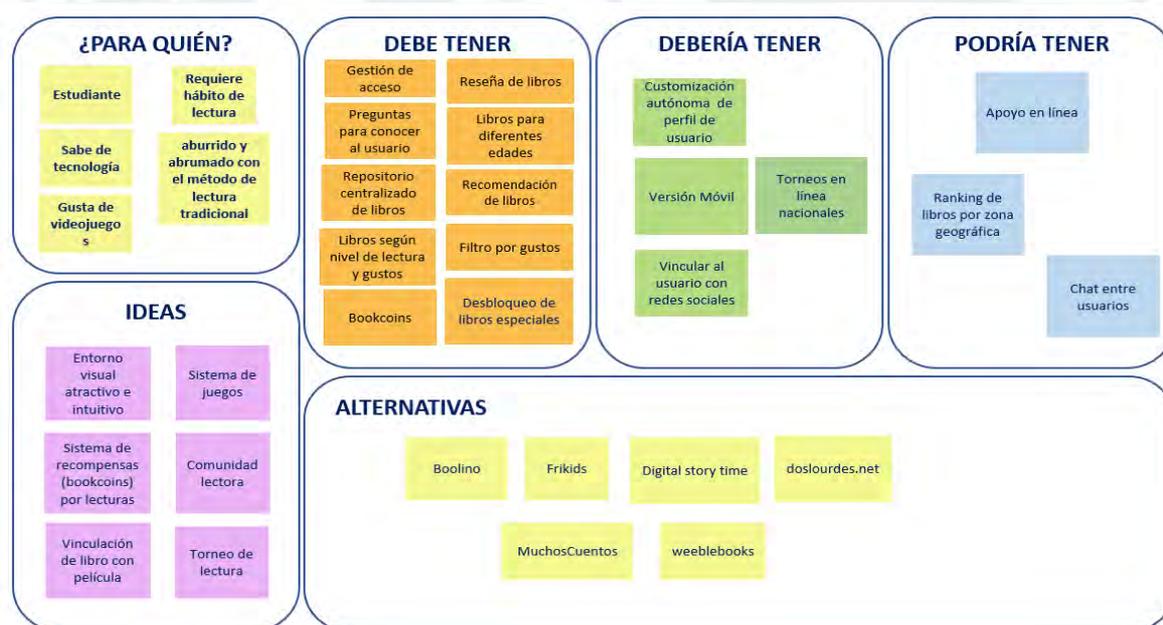
- Páginas de inicio: En esta sección se puede visualizar los libros recomendados mediante el algoritmo de la web. Existen libros bloqueados los cuales de acuerdo al nivel de lectura, edad o puntos se podrán ir desbloqueando. En la segunda pantalla se encuentra el set de libros que el usuario está leyendo y lo más leído según zona demográfica.
- Detalle de recomendación: En estas pantallas se muestra algunas de las funcionalidades de la plataforma, hay libros que tienen la opción de poder escucharlos, lo que hará que esta se narre como un cuento.
- Reseña de libro: Cada libro tiene una pequeña reseña, de qué trata el libro, quien lo escribió, donde se publicó, género, etc.
- Sistema de puntos: Este sistema sirve para impulsar la lectura de los niños, genera competencia y ambición para continuar leyendo. El sistema de puntos funciona para desbloquear nuevos libros, nuevas funcionalidades de libros ya leídos (narración), premios, ranking de lectura de usuarios, etc.
- Zona de padres: en esta zona los padres pueden monitorear el avance del niño y generar las autorizaciones de uso del mismo (redes sociales, genero de libros, contacto con nuevos amigos, entre otros)
- Sistema de “BOOKCOINS”, desbloquear capítulos, canje o sorteo de *merchadising*, entre otros.
- Comunidad de lectores: en esta sección se dejan comentarios sobre los libros leídos, emociones respecto al número de *bookcoins* obtenidos, se comunican nuevas promociones y múltiples sorteos.
- Gamificación: se han programado retos y juegos que permiten confirmar la lectura del contenido y la comprensión lectora del niño.

4.5.1. Pitch MVP

El equipo inicialmente consideró realizar todos los requerimientos de los usuarios de la plataforma y clientes, sin considerar la importancia ni criticidad. En un primer momento el equipo pensó plasmar todas las ideas de solución en pantallas prototipo, para que estas puedan ser validadas por los usuarios; sin embargo, al ejecutar el Pitch MVP, se consideró varias de las ideas no eran indispensables para validar la solución y se decidió separar los requerimientos en secciones: “debe tener”, “debería tener”, “podría tener” e “ideas”, según lo mostrado en la Figura 6.

Figura 6

Lienzo Pitch MVP



Para quién. En esta sección se desarrolló para quién está dirigido el producto mínimo viable de la plataforma, que para este caso es lo siguiente:

- Menor de edad entre 7 y 13 años: por lo que la plataforma debe ser amigable e intuitiva considerando el nivel de comprensión y usuario de niños de esta edad.
- Usa constantemente la tecnología: el MVP tiene que tener en consideración la

cercanía que tiene el niño con la tecnología y las facilidades que ello brinda.

- Gusta de videojuegos y torneos en línea: el MPV debe considerar este punto, como una funcionalidad inicial básica e ir desarrollándola en base a los resultados.
- Se siente aburrido y abrumado con el método de lectura tradicional que practica en el colegio: el MPV debe considerar este punto a fin de hacer una plataforma amigable y que rompa el esquema tradicional de lectura.

Ideas.

- Entorno visual, atractivo e intuitivo para el usuario según sus preferencias y gustos: clave para generar interés en los usuarios, se requiere cumplir con un estándar mínimo en cuanto a ello, que le permita, por ejemplo, crear un perfil de usuario customizado, en función a sus gustos y preferencias.
- Sistema de juegos: que permita atraer al usuario en el uso de la plataforma. Debe considerar un entorno en donde se utilice algunas funcionalidades mínimas (en esta etapa) del sistema de juegos.
- Sistema de recompensas y precios (*book coins*): que tiene como objetivo lograr que el usuario incremente su interés por la lectura a través de la obtención de un beneficio (*book coins*).
- Comunidad lectora: sentirse atraídos por la plataforma como consecuencia de la interacción con otros usuarios y el intercambio de experiencias, que generen una comunidad lectora.

Debe tener. En esta sección se desarrolló los requisitos mínimos que deberá tener la plataforma:

- Gestión de acceso: el registro de usuario amigable y que cause interés.
- Preguntas para conocer al usuario: que permitan customizar el perfil del usuario y que sean amigable para la edad del usuario (avatares).

- Repositorio centralizado de libros: un repositorio bastante amplio de libros que generen interés en la lectura.
- Libros para diferentes edades: libros a disposición según las edades de los usuarios.
- Recomendación de libros: recomendación al usuario según su nivel de lectura y gustos.
- *book coins*: lograr que el usuario incremente su interés por la lectura a través de la obtención de un beneficio (*book coins*), en tanto el usuario lea más y pase las pruebas de comprensión lectora irá obteniendo mayor cantidad de *book coins*.
- Reseña de libros: un texto acotado y amigable sobre los libros.

Debería tener. Las funcionalidades que debería tener la plataforma para llegar al siguiente nivel:

- Customización autónoma de perfil de usuario: en función a sus gustos, preferencias, el propio usuario podrá crear un perfil customizado, en base a las herramientas que proporcione la plataforma, convenios con empresas de videojuegos, dibujos animados, etc.
- Versión móvil: que la plataforma también pueda ser usada en una versión móvil considerando que muchos usuarios hoy en día utilizan constantemente el celular propio o de sus padres, sería interesante que utilicen sus equipos para leer a través de la plataforma e incrementar su nivel de lectura.
- Vincular al usuario con redes sociales: que la plataforma tenga una vinculación a las redes sociales que permita compartir los libros que el usuario leyó, todo enfocado en la interacción con la plataforma y el objetivo de lectura.
- Torneo de lectura: que genere mayor interés en otros usuarios por la lectura y también no usuarios, como consecuencia de una competencia sana por la lectura

Podría tener. Las funcionalidades que la plataforma podría tener el futuro.

- Apoyo en línea: brindar soporte en línea a los usuarios que estén conectados en la plataforma, a fin de resolver dudas y/o problemas.
- Ranking de libros por zona geográfica: elaborar a través de analítica de datos un ranking de los libros más leídos.
- Chat entre usuarios: que permita la interacción entre usuarios dentro de la plataforma y se genere una comunidad.



Capítulo V: Modelo de Negocio

En esta sección se explica el modelo de negocio dividido en cuatro secciones: (a) Lienzo del modelo de negocio, (b) modelo de viabilidad, (c) escalabilidad – exponencialidad del modelo, (d) sostenibilidad.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

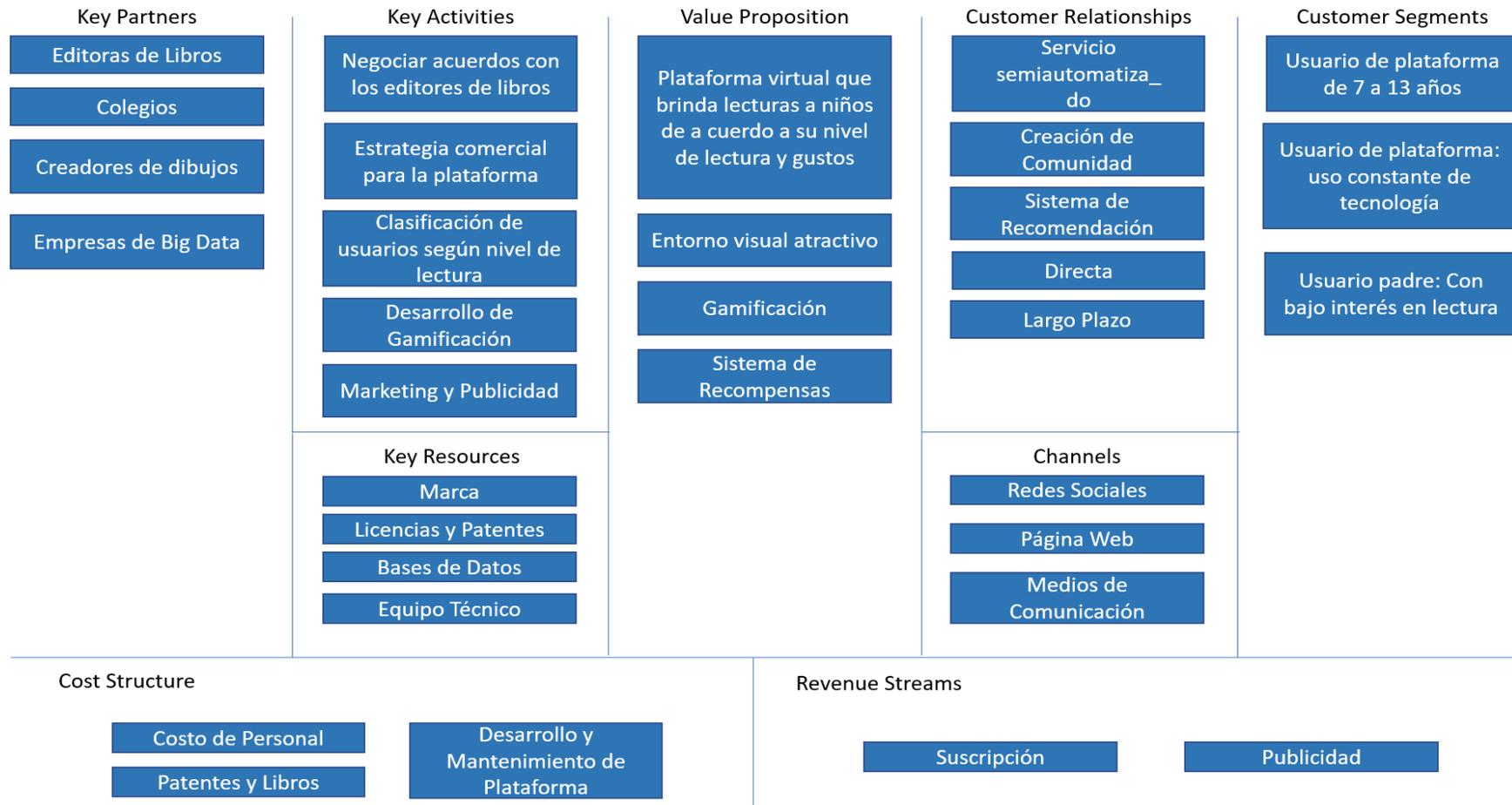
Se utilizó el Business Model Canvas o Lienzo de Modelo de Negocio para presentar todos los elementos clave que componen *Story Zone* y cómo se hace viable la solución. En los nueve módulos o bloques que contiene el lienzo (propuesta de valor, actividades claves, socios claves, recursos claves, segmento de clientes, relación con clientes canales, fuente de ingresos y estructura de costos) se ha planteado la visión global del proyecto y las estrategias para alcanzar los objetivos. En la Figura 7 se presenta el lienzo en forma gráfica y la explicación de cada segmento en las líneas inferiores.

A. Propuesta de valor. En esta sección se ha dado respuesta al problema del usuario de plataforma (niño) y cliente (padre de familia) a través del servicio que se ha desarrollado y sus funcionalidades, precisando las principales características de los servicios que brinda una ventaja competitiva. A continuación, un extracto:

- Gamificación: la plataforma utiliza la gamificación y la recompensa con el fin de atraer al usuario en el uso de la plataforma y, en consecuencia, mejorar su interés por la lectura.
- Sistema de recompensas y precios (*book coins*) en función a la cantidad de hojas leídas. en interacción con la plataforma: la plataforma considera un sistema de recompensas para el usuario, que tiene como objetivo lograr que este incremente su interés por la lectura a través de la obtención de un beneficio (*book coins*), para ello se utiliza la gamificación y la interacción con diferentes usuarios. De manera que, en tanto el usuario lea una mayor cantidad de libros, por acceder a más libros,

Figura 7

Lienzo Modelo de Negocio



tiene mayor exposición en su comunidad, y es un ejemplo a seguir para otros usuarios.

Al igual que la customización de los perfiles, el sistema de recompensas *book coins* es también un incentivo para recibir diferentes recompensas.

B. Actividades claves. Las actividades claves que se mencionan líneas posteriores están estrechamente vinculadas con la propuesta de valor y son las acciones prioritarias que se llevan a cabo para el correcto desarrollo y el éxito del modelo negocio, por ejemplo:

- Negociar los acuerdos con los editores de libros para licencia de libro: es necesario incorporar libros digitales a la plataforma de forma periódica, según los resultados de gustos y nivel de lectura de los usuarios, por ello, una actividad clave es la negociación con las empresas editoras de libros para el uso de los libros en la plataforma.
- Estrategia de comercial para la plataforma: es una actividad clave, ya que de ello depende la sostenibilidad económica de la plataforma, esta estrategia forma parte de una estrategia comercial más robusta, que analiza los costos, la demanda, los competidores, etc.
- Gestionar y mejorar la plataforma en el sitio web: es una actividad clave porque es la esencia de la propuesta de valor y no sólo es una gestión sino también considera la mejora constante de la plataforma tanto en temas tecnológicos, como de experiencia del usuario, etc.
- Desarrollo de la gamificación: es una actividad clave, ya que se debe trasladar constantemente la mecánica de los juegos a las diversas funcionalidades y objetivos de la plataforma.

C. Socios claves. En esta sección se detalla a los aliados del modelo de negocio que permiten alcanzar los objetivos del negocio, colaborando en temas de desarrollo, compartiendo experiencias, costes y recursos, como, por ejemplo:

- Editoras de libros: son socios claves para la plataforma, ya que es necesario incorporar libros digitales a la plataforma de forma periódica, según los resultados de gustos y nivel de lectura de los usuarios.
- Colegios: son socios claves, ya que pueden promocionar la plataforma en el ámbito escolar, con los profesores, padres de familias, etc. Además de poder incorporar su uso como parte de la malla educativa escolar.

D. Recursos claves. Los recursos clave del modelo de negocio permiten crear y ofrecer una propuesta de valor para el segmento de clientes, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. Se presenta a continuación un extracto de los mismos:

- Marca: es un recurso clave del proyecto, ya que contiene el ADN o diferenciador frente a la competencia.
- Licencias y patentes de libros: necesarios para la colocación y usos de los libros digitales en la plataforma.

E. Segmento de clientes. En esta sección se detalla al grupo de personas y/o usuarios para los cuales se ha desarrollado la propuesta de valor según lo indicado en la sección 3.1 del presente documento.

F. Relación con el cliente. En esta sección se detalla cómo se vinculan los clientes con el servicio, es decir cómo se conecta la propuesta de valor con el segmento de clientes. A continuación, un extracto:

- Servicio semiautomatizado: relación directa con los usuarios mediante un mecanismo automatizado, es decir a través de medios tecnológicos. Sin embargo, también hay una atención y soporte al cliente, además de interactuar con la comunidad que se pretende crear, por tanto, hay un factor humano de contacto, por ello, no es completamente automatizado.

G. Canales. En esta sección se detalla los medios que se utiliza para que exista

comunicación con el segmento de clientes con el propósito de que estos conozcan la propuesta de valor y concretar una venta, por ejemplo:

- **Página web:** la propia plataforma web se convierte en un medio de comunicación con los clientes, en las secciones habilitadas de la plataforma se va comunicando la propuesta de valor e interactuando con los usuarios.
- **Redes sociales:** es un medio de comunicación masivo, que hoy se ha convertido en parte de cualquier estrategia de comunicación, ya que los usuarios usan las redes sociales, a través de estas se comunica también la propuesta de valor.

H. Fuentes de Ingreso. En esta sección se detalla los medios a través del cual se reciben los flujos de ingresos de los segmentos de usuarios que se tienen o se podría tener en el futuro, es la forma con la que se captura la propuesta de valor que previamente se ha generado y entregado.

- **Suscripción:** principal fuente de ingreso de la plataforma, la suscripción son ingresos recurrentes por el uso y acceso a la plataforma.
- **Publicidad:** por parte de aliados estratégicos que ofrezcan servicios complementarios al modelo de negocio, los cuales están posicionados en secciones estratégicas de la plataforma web.

I. Estructura de Costos. En esta sección se detalla los costes de cada uno de los elementos del modelo de negocio. Los costos presentados están conformados principalmente por los costes relacionados con los recursos clave, las actividades clave y los socios clave, entre los que se encuentran:

- **Costo de personal:** comprende el coste de todo el personal recurrente que se encuentra en la planilla, así como del personal no recurrente que se encuentran en régimen de boleta por honorario.
- **Costo de desarrollo y mantenimiento de la plataforma:** comprende no sólo el gasto

inicial del desarrollo, almacenamiento y despegue de la plataforma web sino también todos los gastos posteriores para su mantenimiento y/ modificaciones pertinentes.

- Costo de licencia y patentes de libros: para garantizar el variado contenido de libros es necesario adquirir las licencias y patentes de estas para su uso y distribución dentro de la plataforma.

A continuación, se presenta el modelo realizado para *Story Zone*, el cual define en un solo esquema cómo es que se visualiza el camino para lograr el éxito y además pueda funcionar bien (ver Tabla 3). Representa visualmente los elementos más importantes a ser considerados para crecer financieramente y además ser sostenible con el medio ambiente y la sociedad.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Con base en la información contenida en el lienzo Business Model Canvas se ha realizado el análisis a la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, con ello, se estima la demanda, considerando la cantidad de niños entre 7 y 13 años con servicio de internet pertenecientes a los sectores económicos A, B y C, y/o sus equivalentes según el país de referencia, considerando las fuentes oficiales de información INEI (Perú), DANE (Colombia), INE (Chile) e INDEC (Argentina), tal como se muestra en Tabla 4.

A nivel de ventas, se considera un modelo de negocio con las fuentes de ingreso señaladas en la sección H del lienzo Business Model Canvas con un mix estimado de: (a) suscripción (con un peso del 70% de los ingresos totales), (b) publicidad (con un peso del 15% de los ingresos totales), (c) licencias exclusivas (con un peso del 10% de los ingresos totales) y (d) Merchandising (con un peso del 5% de los ingresos totales). En una primera etapa del proyecto, las suscripciones serán la únicas y principales fuentes de ingresos, las cuales para efectos del presente proyecto se modelaron a partir de la demanda estimada

Tabla 3

Lienzo Modelo Próspero

Medio ambiente	Si se analiza el uso en particular del aplicativo se puede concluir que no existe de manera directa una afectación al medio ambiente. Los impactos ambientales debido al sector tecnológico están relacionados a la gestión de las empresas que soportan el uso de las TIC's.					
Sociedad	El uso de la tecnología se ha convertido en un aspecto necesario dentro de la rutina de todos, <i>Story Zone</i> se suma a esta realidad a través del entretenimiento tecnológico, esta aplicación busca rescatar y potenciar el interés en la lectura en niños, el cual se ha ido reduciendo en el tiempo.					
Economía	El uso de las aplicaciones en la economía ha crecido exponencialmente en el tiempo. Se sabe que dos de cada 10 peruanos usan cuatro a más servicios de streaming, según estudio. Así como, las Plataformas como Netflix son usadas por el 33% de peruanos.					
Existencias biofísicas	Procesos	Valor	Personas	Actores del ecosistema		
Al ser un aplicativo no se utilizan recursos biofísicos.	Recursos Infraestructura Tecnológica Licencias y patentes de libros y animaciones Recurso humano (Capacitado)	Alianzas Gobierno Nacional y Local: "Promueve uso de plataforma Editoriales: Bridan acceso a libros virtuales Bibliotecas: Bridan acceso a libros físicos	Co-creación del valor Niño (usuario): espacio de entretenimiento relacionado a la lectura Padres: espacio seguro para sus hijos mejoren sus hábitos de lectura	Relaciones Clientes: Fidelización Usuario: Experiencia de "cliente" P - Servicio Cliente: Calidad de servicio P – Housing: Disponibilidad del servicio.	Actores clave Dueño de la empresa Clientes: Padres con niños entre 7 y 13 años Sector A, B y C Sector D y E (en una segunda etapa se realizará alianzas con el gobierno) Usuarios: Niños Proveedor: Servicio de atención al cliente Proveedor: Housing (plataforma) Proveedores de contenido (editoras)	Gobierno local Centros Educativos Empresas (Responsabilidad social)
Servicios ecológicos	Actividades	Gobernanza	Canales		Necesidades	
Al ser un aplicativo no se crean flujos de beneficios biofísicos.	Desarrollo y mantenimiento del software. Comercial y marketing. Atención al cliente (post venta) Compras y licitaciones (negociación) Capacitación.	Comité de dirección (Socios Fundadores)	Página web Redes Sociales Comunicación tradicional (teleoperador) E-Maiing		Incrementar la ratio de lectura por persona	
Costos Ambiental: Consumo directo de energía. Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero. Inversión total y porcentaje de la facturación bruta destinada a programas y proyectos de protección y mejora ambiental.		Metas ¿Cuáles son las metas acordadas entre los actores clave? Transparencia en la información de nuestros productos, clientes. Cumplimiento al 100% normativo social, regulatorio socioeconómico. Desarrollo de comunidades de influencia de la plataforma. Igualdad de trato para todos los colaboradores, proveedores y clientes.		Beneficios Ambiental: Menos emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto por la fabricación de libros impresos. Reducción en el consumo de papel, debido a la reducción de libros impresos. Económico: Puesto de trabajo en la industria de desarrollo tecnológico. Incrementar las ventas de libros digitales.		
Económico: Donación de suscripciones para escuelas públicas (sector D y E) % de ventas destinadas a ONG que generan proyectos inclusión social educativa. Valor económico generado y distribuido		¿Cuál es la definición de éxito del negocio en términos ambientales, económicos y sociales? Gestión de una plataforma electrónica, diversa e inclusiva, focalizado en mejorar la experiencia educativa de nuestros usuarios y grupos de interés, sobre la base de nuestros valores, una adecuada gestión de gobierno corporativo, sostenibilidad de nuestras actividades y fortaleciendo la relación con todos nuestros grupos de interés.		Social Mejores oportunidades de aprendizaje en los escolares. Mejor educación en los escolares como resultado del hábito de lectura. Brindar recursos digitales educativos a alumnos de escuelas públicas. Representación responsable de la empresa y fortalecimiento de la reputación.		
Social Pérdidas de puestos de trabajo en las empresas de imprenta.						

RESULTADOS

Tabla 4

Estimación de la Demanda

PERÚ - INEI						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Población Peruana	33'035,304	33'396,698	33'725,844	34'038,457	34'350,244	34'660,114
Niños de 7 a 13 años	4'347,570	4'395,131	4'438,447	4'479,588	4'520,621	4'561,401
Uso de Internet (Niños)	1'443,393	1'459,183	1'473,565	1'487,223	1'500,846	1'514,385
Público Objetivo (A/B/C)	562,923	569,082	574,690	580,017	585,330	590,610
Crecimiento Demanda Anual		0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Demanda		1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%
Demanda Perú		5,691	8,620	11,600	14,633	17,718
COLOMBIA - DANE						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Población	51'049,498	51'609,474	52'156,254	52'691,440	53'216,592	53'732,415
Niños de 7 a 13 años	5'545,676	5'549,506	5'557,275	5'590,820	5'608,365	5'616,085
Uso de Internet Total	2'406,823	2'408,486	2'411,857	2'426,416	2'434,030	2'437,381
Público Objetivo (4/5/6)	373,058	373,315	373,838	376,094	377,275	377,794
Crecimiento Demanda Anual				0.50%	0.50%	0.50%
Demanda				1.5%	2.0%	2.5%
Demanda Colombia				5,641	7,545	9,445
CHILE - INE						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Población	19'678,363	19'828,563	19'960,889	20'086,377	20'206,953	20'322,807
Niños de 7 a 13 años	1'806,311	1'812,509	1'805,850	1'784,058	1'756,195	1'732,313
Uso de Internet Total	1'578,716	1'584,133	1'578,313	1'559,267	1'534,914	1'514,042
Público Objetivo (AB/C1a/C1b/C2)	399,415	400,786	399,313	394,494	388,333	383,053
Crecimiento Demanda Anual					0.50%	0.50%
Demanda					1.0%	1.5%
Demanda Chile					3,883	5,746
ARGENTINA - INDEC						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Población	45'808,747	46'234,830	46'654,581	47'067,641	47'473,760	47'873,268
Niños de 7 a 13 años	5'151,947	5'185,011	5'211,894	5'230,765	5'238,376	5'224,233
Uso de Internet total	4'121,558	4'148,009	4'169,515	4'184,612	4'190,701	4'179,387
Público Objetivo (A)	218,443	219,844	220,984	221,784	222,107	221,507
Crecimiento Demanda Anual						0.50%
Demanda						1.0%
Demanda Argentina						2,215

A nivel de costos, se considera los señalados en la sección I del lienzo Business Model Canvas agrupados en tres grandes cuentas: (a) costos operativos (b) gastos de marketing y (c) gastos de personal. La estructura de ingresos y costos mencionados en los párrafos precedentes nos da como resultado un proyecto con cifras positivas, desde el año 1, a nivel de utilidad operativa y EBITD, tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Estado de Resultados Proyectado, Dólares

Concepto	AÑO 0 2021	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025	AÑO 5 2026
Ingresos		341,449	517,221	1'034,506	1'563,725	2'107,441
Costo de ventas		83,914	145,004	257,223	437,101	760,817
Utilidad bruta		257,535	372,217	777,283	1'126,624	1'346,624
Gastos de administración		69,986	72,289	123,489	175,642	174,572
Gastos de ventas		56,545	69,100	85,828	87,022	81,272
Utilidad operativa		131,003	230,828	567,966	863,960	1'090,780
Gastos Financieros		8,137	6,840	5,396	3,787	1,996
Utilidad antes de impuestos		122,866	223,988	562,569	860,172	1'088,784
Impuesto a la renta		36,246	66,077	167,364	249,364	332,079
Utilidad neta		86,621	157,912	395,205	610,808	756,705

Las proyecciones de ingresos son de \$2'107,441 al quinto año con una participación LATAM, teniendo su máxima participación en Perú con el 3% del mercado. Story Zone requerirá una inversión inicial de \$286,012 de los cuales el 25% será financiado mediante el banco y el 75% restante con el aporte de los cuatro accionistas. De la evaluación, resulta un valor actual neto (VAN) de \$1'035,762 y una tasa de interés de retorno (TIR) de 79% mayor al costo de oportunidad de capital estimado (COK) de 15%, cuyo cálculo se evidencia en el Apéndice U. En base al análisis realizado se puede decir que el proyecto es rentable y financieramente viable; el detalle se muestra en la Sección 6.3.

5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Al ser *Story Zone* una plataforma web con una infraestructura tercerizada en la nube, facilita la capacidad de crecer ante una mayor concurrencia de usuarios, sin incrementar la complejidad de su administración. A su vez, por la forma en cómo está pensada la solución, se tiene como objetivo la expansión en Lima, provincias y posteriormente a ciertos países de Latinoamérica, principalmente Chile, Colombia y Argentina.

Story Zone cuenta con una estrategia previo a cada expansión, ya que se necesitará realizar un análisis de mercado y adaptar, de ser necesario, la solución a las distintas realidades de los países. Por ejemplo, un niño de 10 años en el Perú podría no estar interesado en los mismos libros que un niño de 10 años en Argentina. Primero por la historia del país, segundo por el nivel de educación que puedan tener ambos por encontrarse en países diferentes y en general por la coyuntura que podrían vivir cada uno de ellos en una zona geográfica diferente. Es por esto que la solución, además de aprender de cada contexto, brinda la facilidad de desplegar lo aprendido a las diferentes realidades.

Por lo mismo, se considera que *Story Zone* romperá las barreras geográficas con el objetivo de incentivar la lectura de los niños independientemente de donde se ubiquen. Esto genera un beneficio para la sociedad y cuenta con una propuesta económica sustentable.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El proyecto está alineado al objetivo de desarrollo sostenible número cuatro que declara: “Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (ONU, 2021). El modelo de negocio que se presenta está alineado a este objetivo, ya que promueve nuevas oportunidades de aprendizaje, en este caso nuevas oportunidades para aumentar el interés de lectura, para todos los escolares que hagan uso de la plataforma, además porque no sólo considera un modelo de suscripción como fuente de ingreso, sino también un modelo *freemium* que permita a

cualquier escolar acceder a la plataforma desde cualquier aparato electrónico y tener la posibilidad de leer un sin número de libros digitales de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Este modelo de negocio de la mano de alianzas estratégicas con el gobierno podría generar una gran oportunidad para sumar al objetivo de garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa. Donde el Estado, de la mano de la plataforma, generar un proyecto comercial que permita que todos los alumnos de las escuelas públicas acceder a una mejor experiencia de lectura y, por tanto, mejorar su educación.

Por otra parte, en lo que respecta a la sostenibilidad financiera, la estructura de ingresos y costos mencionados en los párrafos precedentes da como resultado un proyecto con cifras positivas, desde el año 1, a nivel de utilidad operativa y EBITDA; teniendo, además, un valor actual neto (VAN) positivo y una TIR de 79% con una proyección de cinco años y periodo de recuperación de 2.1 años, de manera tal que se concluye que el modelo de negocio es sostenible financieramente.

Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo se expondrá la elección de hipótesis, desarrollo de pruebas y finalmente los resultados obtenidos en el proceso de determinar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Se considera que *Story Zone* debe ser una plataforma que rompa esquemas, como se ha descrito, el objetivo es incrementar el interés en lectura; y para lograrlo se necesita que los términos “leer” y/o “libros” no sean vinculados a conceptos como aburrido o sobrecarga de trabajo para los padres. A su vez, se desea que la plataforma sea interactiva, que los usuarios se sientan cómodos al leer libros de su agrado, con historias adecuadas para cada quien. Y, finalmente, que los usuarios sean parte del proceso de gamificación, el cual permitirá no sólo medir su comprensión, sino que ellos mismos lo verifiquen, a través de métodos prácticos de juegos, material audiovisual y retos, lo que los llevará a generar mayor interés.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para comprobar la deseabilidad de la solución *Story Zone*, se han planteado dos hipótesis vinculadas: (a) la predisposición de adquirir una plataforma de lectura con gamificación; (b) la preferencia de leer en plataforma frente a libros físicos. Se considera que el cliente es quien tiene la capacidad de responder sobre ambos argumentos, mientras que el usuario sólo podría responder el segundo, por lo que para el análisis se consideró validar ambas hipótesis debido a que en la matriz de priorización se las identificó como críticas (ver Apéndice D)

Hipótesis 1. Creemos que los padres tendrían interés en adquirir una plataforma que incremente el interés de lectura de sus hijos.

Hipótesis 2. Creemos que el uso de *Story Zone* incrementa el interés por la lectura en niños entre 7 y 13 años.

El detalle de las tarjetas de prueba para cada una de las hipótesis se puede observar en el Apéndice E. En la siguiente sección se expone los experimentos empleados para validar las hipótesis planteadas, y cuáles fueron las conclusiones de los mismos.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para comprobar la primera hipótesis se realizó una encuesta, descrita en el Apéndice F, al padre de familia de niños entre 7 y 13 años; en esta se evaluaron tres aspectos claves: (a) pretensión a tener una plataforma de lectura con gamificación, (b) percepción de uso, y (c) voluntad de pago.

En base a los resultados se puede decir que el 94% de los encuestados muestran disposición a la idea objetivo de *Story Zone*, el 87% considera que sus hijos usarían la plataforma para leer; de los cuales el 61% indica que creen que sus hijos leerían de manera semanal. Por último, frente a la consulta ¿cuánto estarían dispuestos a pagar por la plataforma, 62% indicaron que pagarían 20 soles mensuales, 16% 40 soles y 8% 50 soles. Estos resultados corroboraron la hipótesis planteada. El resultado detallado de las encuestas a los padres se encuentra en el Apéndice G.

Por otro lado, para comprobar la segunda hipótesis, se presentó *Story Zone* a cinco niños de entre 7 y 13 años, número mínimo recomendado por Nielsen (2000), usando para esto el Guión Narrativo de la Prueba de Deseabilidad (Apéndice H). Además, se compartió la plataforma a 30 niños y se les realizó una encuesta (Apéndice I), centrada en dos aspectos: (a) el nivel de satisfacción de la plataforma, y (b) el incremento de interés por la lectura.

Se obtuvo los siguientes resultados, el 83% valoran positivamente a *Story Zone* como una plataforma para leer, el 81% considera que leería más en *Story Zone* respecto a lo que lee actualmente y el 97% recomendaría esta plataforma de lectura a sus amigos. El detalle de los resultados a los niños se muestra en el Apéndice J. Tras el análisis, se puede decir que se cuenta con suficiente evidencia para validar ambas hipótesis.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

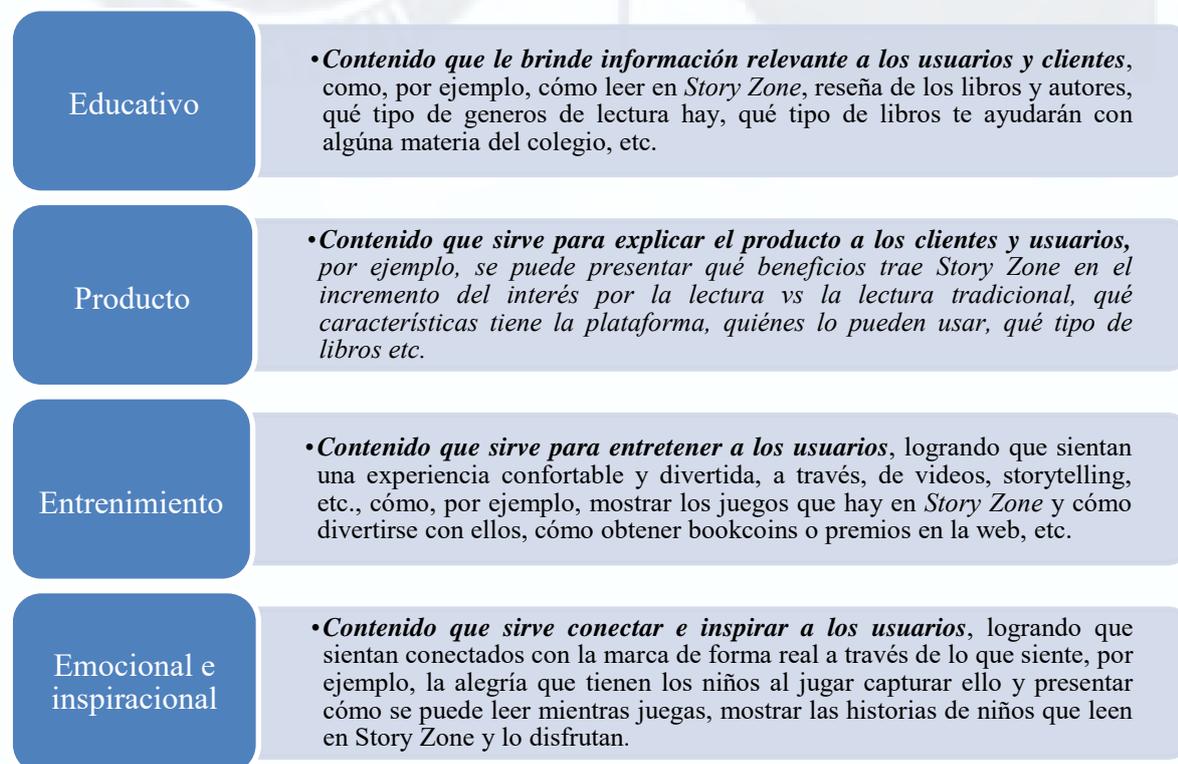
Luego de haber validado la deseabilidad de la propuesta, se evaluó la factibilidad de la solución, es decir corroborar si es posible implementar *Story Zone* a nivel operativo. Por esta razón, se analiza si los procesos operativos y de mercadeo son eficientes para la organización.

6.2.1. Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo para *Story Zone* se centra principalmente en generar el interés de los clientes a través del marketing digital. Este tiene como objetivo impulsar la contribución a través de los ingresos en línea, así como proporcionar una medición del impacto de la presencia en línea al ingreso por ventas, logrando así, determinar las necesidades futuras de recursos para los canales digitales (Chaffey, 2014). La estrategia de comunicación y contenido se realizará teniendo en cuenta cuatro pilares principales que permitirán conectar con la audiencia (futuros usuarios y clientes de *Story Zone*) (ver Figura 8).

Figura 8

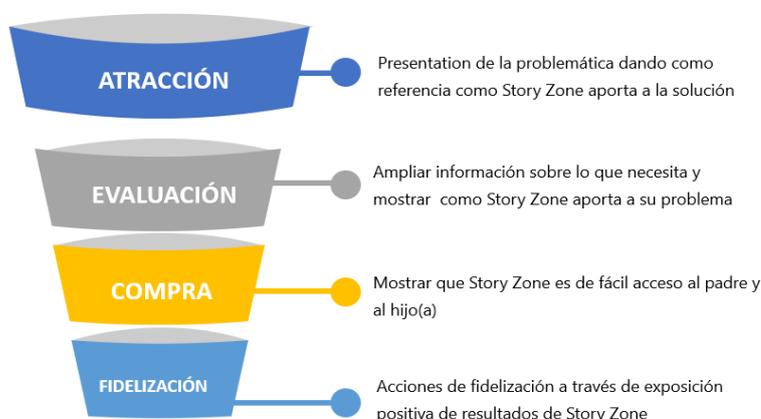
Pilares de Comunicación



Asimismo, la estrategia de mercadeo de Story Zone se sostiene en la generación del embudo comercial propuesto por Vleeko (2021), basado en la generación de fidelización de los clientes; es decir busca conseguir que los visitantes de la web y redes se conviertan en clientes. En la Figura 9 se muestra la estrategia de marketing. Se ha realizado una propuesta de diseño de una infografía que responde a los pilares previamente descritos, esta propuesta se encuentra en el Apéndice Y. El objetivo de esta propuesta es tener un prototipo de cómo se debe generar un acercamiento con los clientes, demostrando el acercamiento que se puede tener con ellos a través de la tecnología, un factor clave para esta propuesta, la fácil adaptabilidad que se ofrece en todos sus dispositivos y, sobre todo, un equilibrio entre la conexión y el ámbito educativo.

Figura 9

Estrategia de Marketing



A continuación, se muestran las estrategias consideradas en cada una de estas etapas y su vez interacción con la gestión comercial:

- 1. Atracción:** Exponer la problemática de los hábitos de la lectura en niños y mostrar como *Story Zone* aporta a la solución
 - Reels con influencers adultos y niños
 - Infogramas

- Eventos: conversatorios (facultad de educación, directores de colegios A y B, literarios)
 - Podcast con datos
 - Podcast con valor diferenciar respecto a otros servicios
 - Podcast/Reels en alianza con empresas que venden servicio de lectura veloz
 - Keywords: Tráfico directo y orgánico (buscadores)
 - Referencias en otra web
 - Entega de merchandising con logo de *Story Zone* a colegios
- 2. Evaluación:** Ampliar información sobre lo que se necesita y mostrar como *Story Zone* aporta a la solución del problema.
- Call to actions (teléfono, chat, mail)
 - Infogramas con características de la plataforma
 - Envío de podcast/Reels
- 3. Compra:** Mostrar que *Story Zone* es de fácil acceso al padre y al hijo(a)
- Promoción por número de licencias
 - Promoción por número de pagos semestrales y anuales
 - Facilidades de pago por descuento en tarjetas de débito y crédito
- 4. Fidelización:** Acciones de fidelización a través de exposición positiva de resultados de *Story Zone*
- Exposición del logro de sus hijos en redes
 - Envío de felicitaciones por logro
 - Envío de reporte
 - Envío de promociones para adquisición de *book coins*

Objetivos del plan de mercadeo. Los objetivos del plan de mercadeo surgen a partir de la estrategia general la cual se centra en posicionar a *Story Zone* como la mejor alternativa

para incrementar el interés por la lectura, generar el hábito y propiciar la comprensión de los escolares. Es así como surgen los objetivos principales del plan de mercadeo, los cuales se describen en la Tabla 6.

Tabla 6

Objetivos del Plan de Mercado

Objetivo	Indicador	Valor esperado en el año				
		1	2	3	4	5
Conversión de visitas a leads	(N° de leads/N° de visitas) *100	10%	15%	20%	25%	30%
Costo de adquisición	Costo de marketing por venta	\$10	\$8	\$5	\$3	\$2

Segmentos del mercado. Mediante la segmentación se ha dividido el mercado en grupos, con el fin de seleccionar el mercado objetivo y aplicar estrategias de manera óptima. La segmentación utilizada se describe de lo indicado en el lienzo modelo de negocio correspondiente al capítulo 5 y se resumen a continuación (ver Tabla 7).

Tabla 7

Segmentos de Mercado

Tipo de segmentación	Mercado Objetivo
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Año 1: Perú • Año 3: Colombia • Año 4: Chile • Año 5: Argentina
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia con niños entre 7 y 13 años • Perú – Sectores A/B/C
Socioeconómicos	<ul style="list-style-type: none"> • Colombia – Sectores 4/5/6 • Chile – Sectores AB/C1a/C1b/C2 • Argentina – Sector A
Psicográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia que buscan mejorar los hábitos de lectura de sus hijos. • Padres de familia trabajadores sin el tiempo suficiente para mejorar los espacios productivos de sus hijos
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Padres de familia con hijos valoran el entrenamiento digital. • Padres de familia con poco conocimiento sobre las preferencias de lectura de sus hijos

Análisis de competidores. En el capítulo III se presentan el análisis de los principales competidores de *Story Zone*.

Precio: la estrategia de precios propuesta está basada en un análisis de competencia, interna y de productos internacionales con foco diferente pero que utilizan una tecnología similar. La principal fuente de ingreso con la que se contaría sería una tarifa de suscripción mensual de cinco dólares, con un incremento anual sobre la inflación promedio de los últimos años; precio ha sido validado y aceptado por el 85% de los encuestados (ver Apéndice G). Por otro lado, se considera incluir como ingreso adicional licencias exclusivas, las cuales tendrían un monto preferencial anual sobre el volumen de usuarios asignados. Además, existen otros ingresos vinculados a la compra de productos a través del canje de bookcoins.

Plaza: la propia plataforma web se convertirá en un medio para comunicarnos con los clientes, a través de las secciones habilitadas se comunicará la propuesta de valor y se interactuará con los usuarios. Los pagos se realizarán a través de la misma plataforma con tarjeta de crédito o débito.

Promoción: antes del lanzamiento oficial de la plataforma se realizará el branding de *Story Zone*, esta promoción busca crear conexiones consiente e inconscientes con el público objetivo entre la problemática a solucionar y una propuesta de solución. Los medios de comunicación a ser utilizados son: (a) página web, interacción principal entre los usuarios (niños) y padres de familia (clientes); (b) Facebook, red social principal como medio de comunicación para enviar tips, promociones e información general sobre el uso de la plataforma; (c) Instagram, publicación de historias generadas de la interacción con la plataforma, así como publicación de los nuevos lanzamientos de los libros; (d) YouTube. lanzamiento de videos instruccionales y entrevistas a algunos autores de libros.

Presupuesto de mercadeo: Se ha contemplado realizar la campaña de branding dos meses antes del lanzamiento oficial de *Story Zone*, para así lograr la venta de suscripciones. Esto se comunicará principalmente a través de redes sociales. En la Tabla 8 se muestra el presupuesto asignado para el plan de mercadeo.

Tabla 8*Presupuesto de Mercadeo, Dólares(USD)*

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago servicios	0	55,545	68,100	84,828	86,022	80,272
Agencia creativa (Diseño)		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Agencia de medios digitales		18,000	19,500	19,500	19,500	19,500
Inversión de pauta -Perú		34,145	35,000	51,728	52,922	54,372
Inversión en pauta - Expansión		0	7,200	7,200	7,200	0
Influencer		1,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Merchandising	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Souvenirs + movilidad		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total Gasto Marketing	0	56,545	69,100	85,828	87,022	81,272

6.2.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones define como *Story Zone* busca atender sus principales objetivos de negocio, describiendo para esto: funciones, tareas, responsabilidades y momentos necesarios de la cadena de valor. Estos derivan de su misión “ser una plataforma interactiva de lectura que permita rescatar y potenciar el interés de lectura en niños”, y son:

- Generar nuevas oportunidades para mejorar el interés de lectura, para todos los escolares que hagan uso de la plataforma.
- Generar alianzas estratégicas (gobiernos) que permita que todos los alumnos de las escuelas públicas accedan a una mejor experiencia de lectura.
- Desarrollar un modelo de negocio que no solo considera el tipo de suscripción para el acceso a la plataforma, sino también considera un modelo freemium.

Para lograr estos objetivos, *Story Zone*, pone al mercado una plataforma virtual que permite la lectura en línea de diversos libros de acuerdo al nivel y preferencias del niño; utilizando la gamificación como herramienta para incentivar el interés de lectura. Este espacio permitirá a cada usuario elegir entre diversos libros adecuados para su nivel de lectura, reforzar la comprensión de la misma a través de juegos interactivos; por otra parte,

les permitirá a los padres monitorear el avance en la lectura de sus hijos.

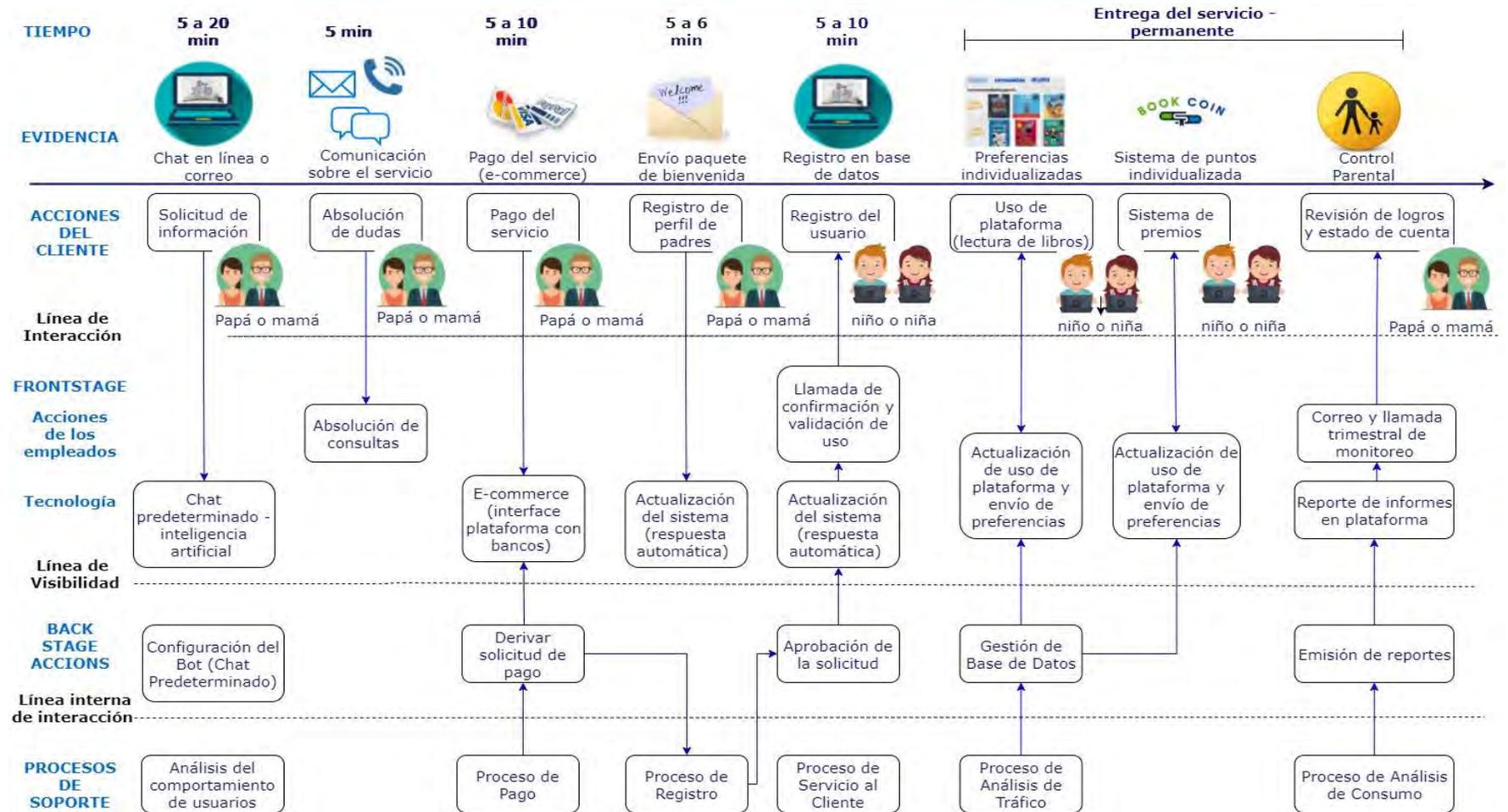
En cuanto a los recursos clave para que el modelo de negocio permita crear y ofrecer una propuesta de valor para nuestro mercado efectivo y generar ingresos, se encuentran los descritos a continuación:

- Licencias y patentes de libros: necesarios para la colocación y usos de los libros digitales en la plataforma.
- Infraestructura tecnológica: considera aquella necesaria para almacenar los datos correspondientes a los servicios (metadatos), clientes e interacciones en la plataforma.
- Equipo técnico de tecnología: los especialistas encargados del desarrollo y mantenimiento de la plataforma, es importante mencionar que en planilla se cuenta con un gestor de tecnología para gestionar los servicios y personal tercerizado.
- Equipo de marketing: considera al especialista de marketing, quien lidera la gestión de los servicios de marketing tercerizados, gestiona además la pauta y el crecimiento de la marca.

Mapa de Servicio. Para generar un plan de operaciones más robusto, nos respaldamos en el “Mapa de Servicio” en el cual se visualizan los puntos de interacción que tienen nuestros usuarios con el servicio y cómo es que el negocio se organiza en relación al recurso humano, tecnología, procesos de soporte y tiempo para lograr esa interacción. En el mapa se observa que hay tiempos esperados para la atención de consultas sobre el producto antes de la compra, el proceso de bienvenida y de inducción. Cabe resaltar también que de este análisis se puede inferir que es necesario diseñar procesos de soporte que acompañen a los padres y niños durante la interacción de la plataforma. En la Figura 10 se presenta el mapa de servicio en interacción con los usuarios.

Figura 10

Mapa de Servicio



Existen tres puntos de contactos críticos, la entrega de la información del servicio para la venta, el inicio del servicio y el seguimiento sobre el uso de producto. Este último punto tiene mayor relevancia para asegurar la sostenibilidad del negocio en el mercado, ya que debido a que es un producto nuevo y tiene como objetivo incrementar el interés de lectura en niños, el control y seguimiento de uso es necesario en las primeras etapas de vida del producto. Por otro lado, se puede resaltar que se cuenta con un proceso robusto de tecnología de la información, los cuales tienen los siguientes pilares de acción: análisis de big data, ciberseguridad e inteligencia artificial.

Costo de operaciones. En la Tabla 9 se indica los costos operativos de *Story Zone* y están representados por los gastos de servicios, gastos administrativos, de venta y publicidad. Los gastos de servicios están compuestos todo aquello destinado a la operativización de la plataforma, es decir, el diseño, desarrollo, infraestructura y mantenimiento de la misma. Los gastos administrativos están compuestos por los sueldos de los empleados necesarios para el giro del negocio, suministros de oficina, alquiler de una oficina coworking con WeWork y el pago de asesorías legal y contable (BPO); en esta misma categoría se encuentran los gastos de licencias de libros. Por último, dentro de los gastos de venta publicidad y publicidad se encuentran los asociados al marketing, pauta y suvenires. Los gastos preoperativos están representados por todas las acciones y elementos requeridos para el inicio de las operaciones (ver Tabla 10).

6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Para comprobar la factibilidad de nuestra solución, *Story Zone*, se han planteado dos hipótesis vinculadas: (a) costo de adquisición de un cliente (CAC) y valor de tiempo de vida del cliente (VTVC), (b) margen de operaciones. El detalle de las tarjetas de prueba para cada una de las hipótesis se puede observar en el Apéndice K.

Tabla 9*Costos de Operaciones, Dólares*

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de venta (Gasto de servicio)	0	83,914	145,004	257,223	437,101	760,817
Diseño Web		1,000	1,000	1,000	1,000	200
Desarrollo Web		4,000	12,000	12,000	12,000	4,000
Infraestructura		1,200	2,000	2,500	3,000	3,500
Licencia de Microsoft		480	500	550	550	550
Servicio de internet		100	100	100	100	100
Dominio		300	400	400	400	300
Licenciamiento Libros		71,834	129,004	231,673	416,051	747,167
Herramientas de Trabajo (Leasing Laptops)		5,000	0	9,000	4,000	5,000
Gastos administrativos	0	69,986	72,289	123,489	175,642	174,572
Planilla		60,840	60,840	102,960	149,760	149,760
Alquiler de co-working (Sala Reuniones)		1,440	1,440	3,240	3,240	4,320
Asesoramiento Legal		5,480	7,482	12,876	16,412	14,612
Asesoramiento Contable		1,827	2,127	4,013	5,830	5,480
Materiales de Oficina		400	400	400	400	400
Otros		0	0	0	0	0
Gastos de venta	0	56,545	69,100	85,828	87,022	81,272
Agencia de Marketing (Diseño)		20,400	21,900	21,900	21,900	21,900
Publicidad (Pauta)		34,145	42,200	58,928	60,122	54,372
Influencers		1,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Souvenirs + movilidad		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total Costo Operativo	0	210,445	286,393	466,540	699,765	1,016,661

Tabla 10*Costos Pre – Operativos, Dólares*

Concepto	AÑO 0
Constitución de empresa	2,810
Asesoría Jurídica	1,200
Servicios Notariales y Registrales	1,220
Inscripción de Registros Públicos	200
Legalización de libros societarios	49
Tarjetas de presentación	19
Contrato legalizado (legalizar el libro de planillas)	12
Registro de marca en INDECOPI	111
Otros	0
Asuntos contables Iniciales	317
Solicitud Ficha RUC	24
Asesoría contable y tributaria	244
Legalización de libros contables	49
Otros	
Desarrollo de plataforma	54,840
Diseño Web	700
Desarrollo Web	10,000
Infraestructura	1,200
Licencia de Microsoft	600
Servicio de internet	240
Dominio	100
Licencia por libro año 0	42,000
Otros	
Marketing	9,200
Agencia creativa (Diseño)	700
Agencia de medios digitales	1,000
Inversión en campaña de branding	5,000
Influencer	500
Suvenires + movilidad	2,000
Administración y recursos humanos	8,400
Alquiler Laptops	500
Materiales de Oficina (útiles de oficina, etc.)	100
Planilla	7,800
Total Gastos Pre-Operativos	75,567

Hipótesis 3. Creemos que la probabilidad de éxito del plan de mercadeo de *Story Zone* propuesto ([LTV/CAC] sea mayor a 3) será mayor a 80%.

Hipótesis 4. Creemos que la probabilidad de eficiencia promedio de margen operativo (mayor o igual a 60%) será mayor a 70%.

Para corroborar la hipótesis 3 se realizó la simulación de Montecarlo (Faulin, 2005), en ella se utilizó CAC y LTV; comparando el escenario conservador versus el LTV/CAC promedio, donde se muestra como resultado final una relación 3.96 de promedio esperado y 1 de desviación estándar del LTV/CAC; tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Simulación de Montecarlo Desempeño Plan Marketing para Story Zone

	LTV/CAC	CAC	VTVC
Esperado	3.96	13.99	55.51
Desviación Estándar	1.00	1.08	10.93
Primera simulación	5.04	15.06	71.94
Promedio			3.960
Desviación estándar			1.019
Mínimo			0.075
Máximo			6.638
Alta eficiencia > 3			82.26%

En base a lo expuesto en el plan de marketing, *Story Zone* producirá ingresos para el primer año, con eficiencia mayor al 80%, lo cual permite afirmar la hipótesis. Los escenarios desarrollados y los supuestos contemplados se encuentran en el Apéndice L.

Asimismo, para corroborar la hipótesis 4 se realizó la simulación de Montecarlo, en ella se evaluó la disponibilidad operativa de *Story Zone*, es decir asegurar que la plataforma se encuentre en línea y habilitada para ser utilizada. Para evaluar esta métrica se ha tomado como referencia el margen operativo promedio, el cual vincula los costos asociados para tener la plataforma disponible sobre los ingresos que genera (Andrade, 2012). En la Tabla 12, se exponen los resultados obtenidos.

Tabla 12*Simulación de Montecarlo Desempeño Plan Operaciones para Story Zone*

	Disponibilidad (%)
Esperado	65.63
Desviación Estándar	9.57
Primera simulación	70.84
Promedio	65.41
Desviación estándar	9.35
Mínimo	36.91
Máximo	90.87
Alta eficiencia > 60%	75.22

En base a lo expuesto el plan operativo de *Story Zone*, y tras el análisis realizado, la probabilidad de alta eficiencia es mayor a 75% , por lo tanto se puede decir que durante los cinco años se generaran ingresos se superen los costos asociados, lo cual permitirá la disponibilidad de la plataforma; estos resultados permiten afirmar la hipótesis. Los escenarios desarrollados y los supuestos contemplados se encuentran en el Apéndice M.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Respecto a la viabilidad de la solución propuesta, el análisis se enfocó en la determinación de la generación de riqueza asociada al modelo de negocio. A continuación, se presenta tanto el presupuesto de inversión como el análisis financiero de *Story Zone*, los cuales fueron elaborados considerando un horizonte temporal de cinco años.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

Story Zone pone al mercado una plataforma virtual que permite la lectura en línea de diversos libros de acuerdo al nivel y preferencias; utilizando la gamificación como herramienta para incentivar el interés en lectura. Esto se logra a través de captar padres de familia preocupados por la lectura de sus hijos, utilizando las estrategias de mercadeo descritas anteriormente, requiriendo para esto invertir en redes sociales, pauta e influencers. El punto álgido, es el desarrollo de la plataforma web (incluido diseño y vinculo de libros con

gamificación) y la carga de los mismos a la base de datos, para lo cual se contratará a una agencia especializada. Este trabajo, será dirigido por los accionistas del proyecto y un profesional que se incorporará cinco meses antes de la salida a producción de *Story Zone* al mercado, lo cual implica una inversión adicional. Por otro lado, también se requiere de capital de trabajo, el cual es equivalente al primer año de ejecución de la plataforma. En tal sentido, se requiere un aporte de capital inicial, financiado al 25% por una entidad bancaria, mientras que el 75% restante será asumido con el aporte de capital de los cuatro accionistas. En la Tabla 13 se detalla el presupuesto de inversión.

Tabla 13

Presupuesto de Inversión , Dólares

Concepto	AÑO 0
Activos	
Gastos pre operativos	75,567
Constitución de empresa	2,810
Asuntos contables Iniciales	317
Desarrollo de plataforma	54,840
Marketing	9,200
Administración y recursos humanos	8,400
Capital de trabajo	210,445
Total Presupuesto de Inversión	286,012

Con base al desarrollo de *Story Zone*, solo será necesaria la inyección de efectivo inicial, la cual será destinada en su totalidad a capital de trabajo. En la Tabla 14 se detalla la proporción de la inversión. En el Apéndice N se encuentra el cálculo de la cuota mensual generada a partir del préstamo bancario requerido.

Tabla 14

Resumen de Aporte de Capital y Deuda Requerida por Año, Dólares

Concepto	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Aporte de accionistas	75	214,509					
Préstamo bancario	25	71,503					
Otros							

6.3.2. Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero se proyectaron las ventas, considerando un que el mercado objetivo identificado fue de 1,563,027 personas, al año 1. Esta cifra corresponde a los niños de los sectores económicos A, B y C y/o equivalentes, con acceso a internet de los países de Perú, Colombia, Chile y Argentina (detallado en el apartado 5.2. Viabilidad del modelo de negocio). *Story Zone*, proyecta la regionalización del servicio a partir del tercer año, donde incursionaría en Colombia, al cuarto ingresaría a Chile y a partir del quinto estaría también en Argentina. La estrategia apunta a ingresar en cada mercado con el 1% de la población total, y lograr un crecimiento de 5pp cada año desde su incorporación en el país. La siguiente tabla detalla los clientes anuales por país. El detalle del cálculo del número de clientes por año se encuentra en el Apéndice O y el resumen en la Tabla 15.

Tabla 15

Número de Clientes por Año Según País

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de clientes		5691	8620	17242	26062	35124
Perú		5691	8620	11600	14633	17718
Colombia		0	0	5641	7545	9445
Chile		0	0	0	3883	5746
Argentina		0	0	0	0	2215

Para proyectar las ventas, consideramos los clientes anuales regionales el número de transacciones estimadas por cliente y con base a ello, el total de transacciones para los cinco primeros años. Como hemos mencionado en el apartado de marketing, el precio promedio ha sido aprobado por el mercado objetivo.

Tabla 16

Proyección de Ventas

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de clientes	5,691	8,620	17,242	26,062	35,124
Frecuencia	12	12	12	12	12
Precio promedio (dólares)	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Ventas (dólares)	341,448.91	517,221.16	1,034,505.55	1,563,724.64	2,107,441.14

Con base en la proyección de ventas, en la Tabla 17 se presenta la proyección del flujo de caja anual para *Story Zone*. Es preciso mencionar que se consideran transacciones al contado, es decir cada vez que se registra una afiliación a la plataforma, la cobranza coincide con el ingreso.

Tabla 17

Flujo de Caja Anual, Dólares

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja inicial		0	82,559	249,053	646,482	1,261,550
Flujo de efectivo	0	82,559	166,494	397,429	615,068	760,611
Total ingresos	286,012	341,449	517,221	1,034,506	1,563,725	2,107,441
Aporte de accionistas	214,509					
Préstamos bancarios	71,503					
Cobranza	0	341,449	517,221	1,034,506	1,563,725	2,107,441
Total egresos	-286,012	-258,890	-350,727	-637,077	-948,656	-1,346,830
Gastos pre operativos	-75,567					
Capital de trabajo	-210,445					
Costos operativos		-83,914	-145,004	-257,223	-437,101	-760,817
Gastos de personal		-60,840	-60,840	-102,960	-149,760	-149,760
Gastos de mercadeo		-56,545	-69,100	-85,828	-87,022	-81,272
Otros gastos		-1,813	-3,516	-5,223	-6,943	-4,413
Impuesto a la renta		-36,246	-71,659	-167,811	-249,799	-332,537
Gastos de intereses		-8,137	-6,840	-5,396	-3,787	-1,996
Amortización de capital (préstamo)		-11,395	-12,692	-14,136	-15,745	-17,536
Caja final	0	82,559	235,712	632,088	1,246,091	2,005,659

Del estado de situación financiera, se puede decir que debido a que los cobros y pagos son dentro del mismo mes de ocurrencia, no se proyectan cuentas por pagar o cobrar corrientes. Asimismo, debido al modelo de negocio de *Story Zone*, arrendamiento de coworking y leasing de equipos, no se cuenta con activos fijos, por consecuencia, depreciación. El activo circulante, incrementa a medida que la plataforma ingresa a nuevos mercados, se incorporan nuevos libros a la plataforma y se requiere mayor personal, el detalle se visualiza en el Apéndice P. Por su parte, el pasivo está comprendido por la deuda a largo plazo que se tiene con la entidad bancaria. En la Tabla 18 se presenta el estado de situación financiera.

Tabla 18*Estado de Situación Financiera, Dólares*

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total activos	286,012	82,559	235,712	632,088	1,246,091	2,005,659
Total activo circulante	286,012	82,559	235,712	632,088	1,246,091	2,005,659
Efectivo y bancos	286,012	82,559	235,712	632,088	1,246,091	2,005,659
Cuentas por cobrar						
Inventario						
Activo fijo neto	0	0	0	0	0	0
Activo fijo						
Depreciación/amortización						
Total pasivo y patrimonio	286,012	158,281	345,527	812,361	1,521,304	2,478,852
Total pasivo	71,503	60,108	47,417	33,281	17,536	0
Total pasivo circulante	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar						
Obligaciones laborales						
Impuestos por pagar						
Préstamo banco corto plazo						
Préstamo banco largo plazo	71,503	60,108	47,417	33,281	17,536	0
Total patrimonio	214,509	98,173	298,110	779,080	1,503,767	2,478,852
Capital social	214,509	214,509	214,509	214,509	214,509	214,509
Utilidades Retenidas		-116,336	83,601	564,571	1,289,258	2,264,343

Por último, se presenta los indicadores de rentabilidad económicos y financieros como el VAN y la TIR, considerando para ambos análisis el costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en ingles), el detalle de su cálculo se evidencia en el Apéndice Q. El VAN económico del proyecto es de \$1'035,762 con una TIR de 79% y el VAN financiero de \$971,136 con una TIR de 92%.

Tabla 19*Evaluación Económica y Financiera, Dólares*

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Evaluación Económica						
Flujo anual	-286,012	102,091	172,685	415,907	633,535	779,100
Factor de descuento	13.1%					
VAN económica (VANE)	1'035,762					
TIR económica (TIRE)	79%					
Evaluación Financiera						
Flujo anual	-214,509	82,559	153,153	396,375	614,003	759,568
Factor de descuento	14,8%					
VAN financiera (VANF)	971,136					
TIR financiera (TIRF)	92%					

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Para un inversionista, apostar en el modelo económico de *Story Zone* podría suponer un riesgo, con base a esta premisa se desarrolló una hipótesis que busca comprobar la probabilidad de que el VAN sea menor al esperado; la tarjeta de prueba se encuentra detalla en el Apéndice R.

Hipótesis 5. Creemos que la probabilidad de que el VANE sea menor al esperado (\$1,035,762 dólares) es menor al 10%.

Para corroborar lo expuesto, se realizó la simulación Montecarlo de los flujos de caja neto con cinco mil escenarios, obteniendo lo que se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

Simulación de Montecarlo VAN para Story Zone

Primera simulación	-250,989.19
VAN promedio simulado	929.4
VAN desviación estándar simulada	776.4
VAN mínimo	-1,540.0
VAN máximo	3,068.4
Riesgo de pérdida: $VAN < 1,000,000$	5.26%

Con base a lo expuesto, se evidencia que invertir en *Story Zone*, no supone un riesgo para el inversionista, dado que el riesgo de pérdida es menor 6%. Los escenarios desarrollados y los supuestos contemplados se encuentran en el Apéndice S.

Capítulo VII: Solución Sostenible

7.1. Relevancia Social de la Solución

Según Vásquez y Dávila (2008) el valor social se define en función de los resultados alcanzados. Para los autores, el valor social es alcanzar equilibrios nuevos y estables en relación a las veinte condiciones sociales al dar soluciones a problemas sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales. Precisamente, *Story Zone* propone una solución para resolver unos de los problemas que más aquejan a la Sociedad, la falta de interés por la lectura, sobre todo en la etapa escolar, por lo que el modelo de negocio tiene un impacto social positivo al tiempo que permite su sostenibilidad financiera. Para determinar la relevancia social de la solución, se analizará su impacto en cada ODS. Como primera etapa de análisis se utilizará la herramienta del lienzo de negocio próspero conocido como Flourishing Business Canvas.

El Flourishing Business Canvas es una extensión del Business Model Canvas desarrollado por Upward y Jones (2015) ambos proponen esta herramienta para organizaciones que busquen generar resultados enérgicamente sostenibles. El Flourishing Business Canvas está estructurado de forma tal que en este se puede visualizar los contextos de economía, sociedad y medio ambiente, las perspectivas del negocio, valor, personas y resultados, la diferenciación entre aquello que es único para el modelo de negocio versus aquello que es compartido con el resto de la economía, la sociedad y el ambiente y dieciséis bloques que indican los conceptos para describir un modelo de negocio Upward & Jones (2015).

Ahora bien, como una segunda etapa para determinar la relevancia sostenible de *Story Zone*, se tomó en consideración los beneficios identificados en el lienzo de negocio próspero y se procedió a revisar las metas de cada ODS, ello con la finalidad de identificar los objetivos y metas en lo que *Story Zone* podría contribuir.

Tabla 21

Flourishing Business Canvas

Medio ambiente		Si analizamos el uso en particular del aplicativo, podríamos concluir que no existe de manera directa una afectación al medio ambiente. Los impactos ambientales debido al sector tecnológico están relacionados a la gestión de las empresas que soportan el uso de las TIC's.				
Sociedad		El uso de la tecnología se ha convertido en un aspecto necesario dentro de la rutina de todos, <i>Story Zone</i> se suma a esta realidad a través del entretenimiento tecnológico, esta aplicación busca rescatar y potenciar el interés en la lectura en niños, el cual se ha ido reduciendo en el tiempo.				
Economía		El uso de las aplicaciones en la economía ha crecido exponencialmente en el tiempo. Se sabe que dos de cada 10 peruanos usan cuatro a más servicios de streaming, según estudio. Así como, las Plataformas como Netflix son usadas por el 33% de peruanos, según ConcorTV.				
Fuente:		https://gestion.pe/economia/dos-de-cada-10-peruanos-usa-cuatro-a-mas-servicios-de-streaming-segun-estudio-noticia/?ref=signwall https://elcomercio.pe/economia/dia-1/plataformas-como-netflix-son-usadas-por-el-33-de-peruanos-segun-concorTV-internet-noticia/				
Existencias biofísicas	Procesos	Valor	Personas	Actores del ecosistema		
Al ser un aplicativo no se utilizan recursos biofísicos.	Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Tecnológica • Licencias y patentes de libros y animaciones • Recurso humano (Capacitado) 	Alianzas <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Nacional y Local: "Promueve uso de plataforma" • Editoriales: Bridan acceso a libros virtuales • Bibliotecas: Bridan acceso a libros físicos 	Co-creación del valor <ul style="list-style-type: none"> • Niño (usuario): espacio de entretenimiento relacionado a la lectura • Padres: espacio seguro para sus hijos mejoren sus hábitos de lectura 	Relaciones <ul style="list-style-type: none"> Clientes: Fidelización Usuario: Experiencia de "cliente" P - Servicio Cliente: Calidad de servicio P – Housing: Disponibilidad del servicio. 	Actores clave <ul style="list-style-type: none"> • Dueño de la empresa • Clientes: Padres con niños entre 7 y 13 años • Sector A, B y C • Sector D y E (en una segunda etapa se realizará alianzas con el gobierno) • Usuarios: Niños • Proveedor: Servicio de atención al cliente • Proveedor: Housing (plataforma) • Proveedores de contenido (editoras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno local • Centros Educativos • Empresas (Responsabilidad social)
Servicios ecológicos	Actividades	Gobernanza	Destrucción del valor	Canales	Necesidades	
Al ser un aplicativo no se crean flujos de beneficios biofísicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento del software. • Comercial y marketing. • Atención al cliente (post venta) • Compras y licitaciones (negociación) • Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de dirección (Socios Fundadores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de ingresos para las empresas que elaboran libros en físico • Disminución de venta en Librerías • Disminución de vendedores de libro puerta a puerta • Posible afectación en vista de los niños 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • Redes Sociales • Comunicación tradicional (tele operador) • E-Mailing 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el ratio de lectura por persona 	
Costos	Metas	Beneficios				
Ambiental: <ul style="list-style-type: none"> — Consumo directo de energía. — Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia — Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero. — Inversión total y porcentaje de la facturación bruta destinada a programas y proyectos de protección y mejora ambiental. Económico: <ul style="list-style-type: none"> — Donación de suscripciones para escuelas públicas (sector D y E) — % de ventas destinadas a ONG que generan proyectos inclusión social educativa. — Valor económico generado y distribuido Social <ul style="list-style-type: none"> — Pérdidas de puestos de trabajo en las empresas de imprenta. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las metas acordadas entre los actores clave? — Transparencia en la información de nuestros productos, clientes. — Cumplimiento al 100% normativo social, regulatorio socioeconómico. — Desarrollo de comunidades de influencia de la plataforma. — Igualdad de trato para todos los colaboradores, proveedores y clientes. <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la definición de éxito del negocio en términos ambientales, económicos y sociales? Gestión de una plataforma electrónica, diversa e inclusiva, focalizado en mejorar la experiencia educativa de nuestros usuarios y grupos de interés, sobre la base de nuestros valores, una adecuada gestión de gobierno corporativo, sostenibilidad de nuestras actividades y fortaleciendo la relación con todos nuestros grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiental: <ul style="list-style-type: none"> — Menos emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto por la fabricación de libros impresos. — Reducción en el consumo de papel, debido a la reducción de libros impresos. Económico: <ul style="list-style-type: none"> — Puesto de trabajo en la industria de desarrollo tecnológico. — Incrementar las ventas de libros digitales. Social <ul style="list-style-type: none"> — Mejores oportunidades de aprendizaje en los escolares. — Mejor educación en los escolares como resultado del hábito de lectura. — Brindar recursos digitales educativos a alumnos de escuelas públicas. — Representación responsable de la empresa y fortalecimiento de la reputación. 				
RESULTADOS						

Como resultado de este ejercicio se identificó que *Story Zone* coadyuva de manera directa con el desarrollo de la ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Con relación a la ODS 4 la ONU (2020) señala que “más de la mitad de todos los niños y adolescentes de todo el mundo no están alcanzando los estándares mínimos de competencia en lectura y matemáticas” esto puede darse por múltiples razones, entre las que se podría mencionar, no tener la estimulación adecuada para leer, libros inapropiados para los niveles de comprensión lectora, falta de acceso a una diversidad de libros, etc. Ma aun ahora, el COVID-19 ha regresado a casa a muchos niños que sólo tenían acceso a lecturas o libros en los colegios y en mayor o menor medida a estimulación para leer como resultado una supervisión del profesor, esto ha agudizado el problema social que aqueja a la Sociedad: la falta del hábito por la lectura.

Lo situación anterior requiere del diseño e implementación de soluciones innovadoras, de ahí que *Story Zone* plantea una nueva forma para mejorar el interés en lectura en los niños en etapa escolar, a través del uso de la plataforma. Como parte de la propuesta de valor, además de considerar un modelo de suscripción, se está considerando también un modelo freemium que permita a cualquier escolar acceder a la plataforma desde cualquier aparato electrónico y tener la posibilidad de leer un sin número de libros digitales de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Además, de llevar a cabo alianzas estratégicas con el gobierno nacional y local, en donde el Estado, de la mano de la plataforma, generen un proyecto de acceso educativo universal que permita que todos los alumnos de las escuelas públicas acceder a una mejor experiencia de lectura y mejorar su hábito a través de *Story Zone*.

En base a lo expuesto, se puede decir que el Índice de relevancia social en torno al ODS 4 y *Story Zone* es de 70%. En el Apéndice G se muestra la participación en cada una de las metas vinculadas con la ODS en mención.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

En esta sección se presentará el valor económico del impacto de *Story Zone* en la sociedad. Al respecto es importante precisar que el impacto positivo de la solución en la sociedad puede llevarse a cabo en diferentes ámbitos, en el plano individual, el mejorar el hábito de lectura, permite en los usuarios mejorar su rendimiento de comprensión lectora, desarrolla sus competencias lingüísticas, potencia la imaginación y creatividad, desarrolla el pensamiento crítico, etc. el impacto social de todos estos beneficios se pueden ver reflejados en la Sociedad en diferentes aspectos: mejores profesionales, ciudadanos con mayor pensamiento crítico, empresas con mejores profesionales, mejores ciudadanos, etc. Muchos de estos resultados en el sociedad no son fáciles de cuantificar porque requieren de macrodata e investigaciones más cualitativas y cuantitativas en cada caso.

En atención a lo anterior, en esta sección se presenta la rentabilidad social de *Story Zone* enfocado en los beneficios y costos de dos aspectos que se han podido analizar y sobre todo cuantificar: el reforzamiento de la comprensión lectora en los escolares y la emisión de CO₂ vinculado con el uso de papel. Es decir, los beneficios y costos en la mejora de la comprensión lectora, como consecuencia del mejorar el hábito de lectura, haciendo uso de *Story Zone* y los beneficios y costos del no uso de papel en los libros físicos.

Para el primer punto analizado en la rentabilidad social, se utilizó como hipótesis de análisis, que el uso de *Story Zone*, mejora el interés en lectura de los usuarios y, bajo una curva de aprendizaje, también refuerza su comprensión lectora, siendo una alternativa cuantitativamente, que se aborda en este apartado, más económica frente al costo social de contratar un profesor particular a largo plazo que refuerce la comprensión lectora¹.

¹ Es importante precisar que en la mayoría de los casos los tutores particulares usan los mismos métodos tradicionales usados en las escuelas para reforzar la comprensión lectora, que incluye brindarle lecturas al niño y hacerle pruebas periódicas. En el caso de *Story Zone*, la propuesta de valor considera un entorno amigable de lectura para el usuario (customizado, con lecturas adecuadas, gamificación, etc.) que le permita continuar con el

Teniendo como hipótesis lo señalado en el punto anterior, se determinó el costo social de reforzamiento en comprensión lectora, para ello como punto de partida se realizó el cálculo del porcentaje de usuarios que requieren un reforzamiento en la comprensión lectora se consideró los resultados del Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE) 2019 que evalúa la calidad en la educación en los países de América Latina sobre la base de pruebas aplicadas a escolares de nivel primario en diferentes ámbitos dentro de ellos la comprensión lectora.

Sobre la base de los resultados anteriores, se determinó que aproximadamente el 19% de los escolares, potenciales usuarios de *Story Zone*, requieren un reforzamiento en comprensión lectora, este porcentaje se obtuvo como resultado del promedio de las calificaciones más baja obtenidas por los escolares peruanos de 3ro y 6to grado de primaria en el ERCE 2019 (nivel I).

Luego, se determinó el costo social de reforzamiento particular en comprensión lectora de los usuarios; para ello se calculó la cantidad de horas anuales de reforzamiento que requerirán estos usuarios con profesores particulares² y el costo unitario por hora de profesor, según los precios de mercado.

Finalmente, para determinar el valor del beneficio social, se restó el costo de reforzamiento particular anual menos el costo de suscripción anual en *Story Zone* de estos usuarios, según se observa en la Tabla 17.

Para el segundo punto analizado en la rentabilidad social, se utilizó como hipótesis de análisis, que el uso de *Story Zone*, permite el ahorro en el uso de papel como resultado de la no fabricación y uso de libros físicos, lo cual tiene un impacto positivo en las emisiones de CO₂; sin embargo, para la cuantificación y un análisis objetivo, también

hábito de forma natural, sin que ello se convierta en una obligación como suele suceder en el colegio o con profesores particulares.

se ha considerado el impacto del uso de *Story Zone* en las emisiones de CO₂.

Tabla 22

Beneficio Social - Ahorro de Reforzamiento

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Usuarios proyectados		5,691	8,620	17,242	26,062	35,124
B. N° usuarios con baja calificación en comprensión lectura		19%	19%	19%	19%	19%
C. Cantidad de horas reforzamiento x año		96	96	96	96	96
D. Costo de profesor x hora		25	25	25	25	25
D. Costo de reforzamiento total (A x B x C x D)		2,595,012	3,930,881	7,862,242	11,884,307	16,016,553
E. Costo de suscripción <i>Story Zone</i> x cliente		20	20	20	20	20
F. Costo de suscripción <i>Story Zone</i> total (A x E)		113,816	172,407	344,835	521,242	702,480
G. Valor del beneficio social (D - F)		2,481,195	3,758,474	7,517,407	11,363,066	15,314,072

Teniendo como base la hipótesis anterior, se determinó el costo social ambiental del uso de libros físicos, enfocados en el ahorro de papel. Para ello se tomó como punto de partida, el número de papel ahorrado por el no uso de libros físicos de forma anual.

Sobre la base de dicha información se calculó el costo anual de emisión de CO₂ en kilogramos por el número total de papel ahorrado de forma anual. El impacto del papel es de 40 g CO₂. Seguidamente, con esta data se calculó el beneficio social ambiental en soles (“¿Sabes cuánto aportas al cambio climático cada día?,” 2015).

Por otro lado, como se ha indicado, se calculó el costo del impacto del uso de *Story Zone* en las emisiones de CO₂, para ello se determinó el número de laptops utilizadas por los suscriptores y servidores necesarios para la continua operación de la plataforma y, a partir de ello, el consumo energético estimado anual. Luego, se realizó las conversiones de kWh a CO₂ y posteriormente se calculó el costo de emisión en soles de CO₂. Para este último cálculo, se consideró lo señalado por CEPAL (2019) señala que indica que, en países emergentes como el Perú el costo de emisión de CO₂ por tonelada promedio es de US\$ 25 por tonelada (equivalente a 100 soles x tonelada de CO₂,

considerando un tipo de cambio de 4.0 USD/PEN). En las Tablas 23 y 24 se muestra el detalle de las conversiones para el cálculo de costos sociales ocasionados por laptops y servidores, respectivamente.

Tabla 23*Beneficio Ambiental - Ahorro de Papel*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Clientes		5,691	8,620	17,242	26,062	35,124
B. N° Libros leído x año		3	3	3	3	3
C. N° paginas promedio x libro infantil		80	80	80	80	80
D. N° papel ahorrado (A x B x C)		1,365,796	2,068,885	4,138,022	6,254,899	8,429,765
E. Facto de emisión Kg CO2 x papel		0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
F. Costo de emisión PEN x kg CO2		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
G. Valor del beneficio ambiental (D x E x F)		5,463	8,276	16,552	25,020	33,719

Tabla 24*Costo Ambiental - Energía Eléctrica de Laptop*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. N° Laptop		5,691	8,620	17,242	26,062	35,124
B. Consumo energético teórico diario (2 horas x día) por laptop (kWh/día)		0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
C. Días de uso efectivo al año		180	180	180	180	180
D. Consumo energético estimado anual kWh/año (A x B x C)		170,724	258,611	517,253	781,862	1,053,721
E. Factor de emisión CO2 - energía eléctrica (kgCO2/kWh)		0.48	0.48	0.48	0.48	0.48
F. Huella de carbono - Energía eléctrica laptop kgCO2/año (D x E)		81,948	124,133	248,281	375,294	505,786
G. Costo de emisión PEN x kg CO2		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
G. Costo de emisión CO2 (D x E x F)		8,195	12,413	24,828	37,529	50,579

Tabla 25*Costo Ambiental - Energía Eléctrica de los Servidores*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. N° Servidores		3	3	5	5	7
B. Consumo energético teórico diario (24 horas) por servidor (kWh/día)		4500	4500	4500	4500	4500
C. Días de uso efectivo al año		365	365	365	365	365
D. Consumo energético estimado anual kwh/año (A x B x C)		4,927,500	4,927,500	8,212,500	8,212,500	11,497,500
E. Factor de emisión CO2 - energía eléctrica (kgCO2/kWh)		0.48	0.48	0.48	0.48	0.48
F. Huella de carbono - Energía eléctrica laptop kgCO2/año (D x E)		2,365,200	2,365,200	3,942,000	3,942,000	5,518,800
G. Costo de emisión PEN x kg CO2		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
G. Costo de emisión CO2 (D x E x F)		236,520	236,520	394,200	394,200	551,880

Finalmente, una vez proyectados los beneficios y costos sociales de *Story Zone*, tanto en reforzamiento en compresión lectora como en ahorro de papel, se calculó el VAN social del proyecto, para esto se calcula primero la utilidad social y se descuentan esos flujos a una tasa de 8%, tasa determinada (Seminario, 2017 citado en Ministerio de Economía y Finanzas, 2021). En la Tabla 26 se observa que el VAN social de *Story Zone* es de S/ 28'828,570.

Tabla 26*Valor Actual Neto Social de Story Zone*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Social - Ahorro de reforzamiento		2'481,195	3'758,474	7'517,407	11'363,066	15'314,072
Beneficio Ambiental - Ahorro de papel		5,463	8,276	16,552	25,020	33,719
Costo Ambiental - Energía Eléctrica de Laptop		-8,195	-12,413	-24,828	-37,529	-50,579
Costo Ambiental - Energía Eléctrica de los Servidores		-236,520	-236,520	-394,200	-394,200	-551,880
Utilidades Sociales totales		2'241,944	3'517,816	7'114,931	10'956,356	14'745,333
Tasa de descuento social (%)	8%					
VAN Social		28'828,570				

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En esta sección se presentará el plan de implementación para poner en marcha la plataforma *Story Zone*, que considera las acciones a llevar cabo, los plazos de implementación y el equipo de trabajo a cargo de ello.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

En plan de implementación de *Story Zone* considera todas las actividades pre operativas para el lanzamiento de la plataforma, las misma que tiene ocho grandes actividades: (a) asesoría jurídica y tributaria, (b) constitución de la empresa y obtención de financiamiento, (c) contratación de personal y proveedores, (d) creación y registro de la marca, (e) gestión comercial con editoriales y autores, (f) creación de la plataforma, (g) plan de mercadeo y (h) lanzamiento; los tiempos en la ejecución de estas actividades podrán traslaparse en función a la naturaleza de cada uno y que no dependan entre ellas.

Tabla 27

Actividades del Plan de Implementación

N	Actividad	Plazo (días)
1	Asesoría jurídica y tributaria	30 días
2	Formalización de la empresa y obtención de financiamiento	30 días
3	Contratación de equipo, proveedores y aspectos administrativos	60 días
4	Creación y registro de la marca	30 días
5	Gestión comercial (editoriales y clientes)	30 días
6	Creación de la plataforma	150 días
7	Plan de mercadeo	60 días
8	Lanzamiento	-

Asesoría jurídica y tributaria. En esta etapa se contratará los servicios de una firma jurídica especializada que evalúe los riesgos legales a los que estaría expuesta *Story Zone* y consideraciones regulatorias que debe considerar para el desarrollo del negocio, es decir todos los derechos y obligaciones que se debe considerar. De igual modo, se considera la asesoría de una firma especializada en materia tributaria que emita un informe en donde se detalle las obligaciones tributarias a las que está expuesta *Story Zone* así como el modelo de

negocio. Con las recomendaciones que surjan de esta etapa se continuará con la etapa de constitución de la empresa y obtención de financiamiento.

Formalización de la empresa y obtención de financiamiento. En esta etapa de realizará la formalización de la empresa en la notaria y Registros Públicos, bajo una constitución de una sociedad anónima cerrada sin directorio, también se está considerando, la apertura de los libros contables y societarios. Concluida la fase de constitución de la empresa habiendo obtenido el Ruc y la partida registral respectiva se procederá a solicitar financiamiento en el Banco como persona jurídica teniendo como aval a los socios.

Contratación de equipo y proveedores y aspectos administrativos. En esta etapa, luego de constituida la empresa se procederá a contratar al personal clave para ejecutar el modelo de negocio, esta etapa considera el reclutamiento del personal y la suscripción de los contratos respectivos, según la Tabla 28. Asimismo, se está considerando la contratación de los proveedores necesarios para el desarrollo del modelo, según se muestra en la Tabla 29.

Tabla 28

Contratación de Equipo

N	Actividad	Plazo
1	Administrador	Operación / Comercial
2	Analista	Administración/ Comercial
3	Analista	Tecnología de la información
4	Analista	Marketing
5	Asistente	Contact Center

Para el lanzamiento de la plataforma se está considerando un equipo multidisciplinario que se encargará de liderar las diversas actividades claves del negocio, bajo el liderazgo de un administrador, entre ellos las coordinaciones con los proveedores externos a fin de que se lleven a cabo todas las actividades necesarias y se cumplan con los objetivos. En la medida que el negocio crezca y sea necesario se evaluará el crecimiento del equipo.

Tabla 29*Contratación de Proveedores*

N	Actividad	Plazo
1	Agencia creativa (Diseño y Branding)	Marketing
2	Agencia de medios digitales	Marketing
3	Agencia digital para el desarrollo de la plataforma	Tecnología de la información
4	Empresa de coworking	Administración
5	Empresa de leasing de laptops	Tecnología de la información
6	Asesor legal	Legal
7	Asesor contable	Contable

Los proveedores que figuran en la tabla anterior realizarán las coordinaciones con el equipo que se conformará de *Story Zone*.

Creación y Registro de la Marca. En esta etapa se considera la creación de la marca e identidad visual (branding): logo de la marca, isotipo, paleta de colores, etc. esta tarea se realizará de la mano de una empresa de branding. Una vez obtenidas las artes finales de la marca se procederá al registro de la misma ante Indecopi, tarea que será realizada por el asesor legal externo.

Creación de la Plataforma. En esta etapa se considera la creación de la plataforma y todo el despliegue tecnológico que se requiere para ello, el diseño y programación de la web será llevado a cabo por la agencia digital que se contratará y liderado por el analista del equipo multidisciplinario que se formará. En esta etapa se considera diseño web, desarrollo web, infraestructura, licencias, servicio de internet, dominio, otros.

Gestión comercial con editoriales y autores. En esta etapa se considera la gestión comercial para la obtención de las licencias de los libros que estarán colgados en la plataforma: reuniones, revisiones, suscripción de contratos, entrega de accesos, descarga de libros, etc. Asimismo, considera todas las gestiones comerciales necesarias para la plataforma.

Plan de Mercadeo. En esta etapa se considera todas las acciones y estrategia de marketing necesarias (antes del lanzamiento) para dar a conocer la marca y su propuesta de valor. Esta tarea se realizará con la agencia de medios digitales y según lo desarrollado en el Plan de Mercadeo desarrollado en el punto 6.2.1.

Lanzamiento. Fecha en que se lanzará la plataforma.

En la Figura 10 se muestra la lista de tareas en cada fase de la implementación junto con la duración estimada y fechas de inicio y fin.

8.2. Conclusiones

1. Los escolares han sido introducidos incorrectamente al hábito de la lectura, sea por una inadecuada guía metodológica, hábitos adquiridos por la dinámica familiar, distracciones afectivas, otros tipos de entretenimientos, entre otros. Los niños se encuentran frente al problema de no tener interés por la lectura, tomarse mucho tiempo para leer y no comprender lo que han leído, en América Latina y el Caribe, la tasa total de niños y adolescentes que no leen competentemente es de 36%.
2. El problema anterior es considerado complejo, ya que para lograr entender el dolor del usuario y buscar una solución se necesita interaccionar con más de una parte interesada padres de familia y niños. Es relevante, porque se enfoca en una necesidad latente en la etapa más importante del desarrollo de una persona: la etapa escolar, e impacta en las demás etapas (universitaria, profesional, etc.), además es exponencial, ya que, si bien nace como una necesidad local en Perú, la problemática a resolver está inmersa en cualquier sociedad, como la comunidad de América Latina.
3. Como parte del desarrollo de la solución al problema se inicio con la investigación del usuario para identificar sus necesidades, problemas y deseos, advirtiendo que el usuario es un estudiante, no le gusta leer; sin embargo, tiene que hacerlo para

cumplir con sus tareas y lo que le piden sus padres y maestros. Considera que sus profesores son aburridos, por el modo en que le enseñan a leer y los libros que lee son complicados.

4. Teniendo en consideración lo anterior, se diseñó una solución que permita solucionar la problemática e incrementar el interés por la lectura de los usuarios, es así como nace la plataforma web Story Zone que rompe con los esquemas tradicionales de lectura incrementado en los niños en etapa escolar, el interés por leer, quienes pueden acceder de forma digital a un sin número de libros en Story Zone desde cualquier aparato electrónico, de acuerdo a sus gustos y preferencias, jugando mientras leen (gamificación) y bajo un sistema de recompensas (book coins).
5. En el mercado si bien existen plataformas que ofrecen libros electrónicos, no son considerados una competencia directa con Story Zone, ya que muchas de estas plataformas brindan libros físicos escaneados o electrónicos, que solo difieren del método tradicional en que están subidos a una web, en Story Zone el objetivo es incrementar el interés en la lectura con métodos no tradicionales, el usuario lee libros customizados, según sus gustos y preferencias, y es posible evaluar lo que lee usando la gamificación, no bajo un concepto típico de escolar, que muchas veces genera miedo o angustia en los escolares, sino disfrutar las evaluaciones bajo la gamificación.
6. Para el desarrollo de *Story Zone* se realizaron tres versiones de MVP antes de llegar al prototipo final. Para cada versión se realizó una validación en conjunto con los usuarios para comprobar que la propuesta estaba alineada con los requisitos y necesidades de los usuarios. Gracias a las revisiones que tuvimos con cada MVP, pudimos tener una propuesta de solución final aceptada por los usuarios que

- finalmente satisface el dolor identificado.
7. Por otro lado, *Story Zone* además de generar un impacto positivo en los usuarios al aliviar su dolor también genera beneficios económicos siendo sostenible financieramente. Se obtienen resultados positivos desde el año 1, a nivel de utilidad operativa y EBITDA; teniendo, además, un valor actual neto (VAN) positivo y un periodo de recuperación de 2.1 años. El VAN económico del proyecto es de \$1'035,762 y la TIR de 79%, mientras el VAN financiero de \$971,136 y una TIR de 92%
 8. Asimismo, *Story Zone* es socialmente sostenible, pues esta alineada directamente con la ODS 4 y promueve la educación de calidad, pues más de la mitad de todos los niños y adolescentes no alcanzan los estándares mínimos de competencia en lectura y ello en gran parte debido a su falta de interés en la lectura, problema que *Story Zone* pretende resolver con la solución propuesta.
 9. Teniendo en consideración lo anterior, se determinó el Van Social con los beneficios y costos sociales de *Story Zone*, tanto en reforzamiento en comprensión lectora como en ahorro de papel. El VAN social obtenido por *Story Zone* es de \$7'586,466 (S/ 28'828,570), lo cual demuestra que la solución tiene impacto social positivo.

8.3. Recomendaciones

1. Para la implementación y lanzamiento de *Story Zone* se debe considerar todas las actividades pre operativas que tiene 8 grandes actividades: (a) asesoría jurídica y tributaria, (b) constitución de la empresa y obtención de financiamiento, (c) contratación de personal y proveedores, (d) creación y registro de la marca, (e) gestión comercial con editoriales y autores, (f) creación de la plataforma, (g) plan de mercadeo, y (h) lanzamiento.

2. El modelo de negocios a nivel de ingresos tiene como principal fuente las suscripciones sin embargo en una segunda etapa la publicidad, las licencias exclusivas y merchandising pueden generar un mix de ingresos importantes y sostenible para el modelo de negocio.
3. Las alianzas y convenios comerciales con casas editoriales, colegios, empresas de videojuegos, son clave para mejorar la solución y penetrar el mercado aún más el mercado.
4. Realizar alianzas con empresas privadas o gubernamentales a nivel internacional para llevar a *Story Zone* a diferentes países e idiomas, no solo a países de habla hispana, lo que permitirá una mayor expansión y crecimiento de *Story Zone*.
5. Diversificar las fuentes de ingreso, incluir dentro de una posible expansión ingresos por tipos de licencias, publicidad de grupos editoriales, publicidad de colegios relacionados al sector económico, venta de merchandising, venta de libros físicos, entre otros.
6. Evaluar alianzas y convenios con casas editores, colegios, empresas de videojuegos y patentes de personajes para diversificar la propuesta de avatar personalizados.
7. Debido a que esta propuesta es innovadora, se recomienda planificar de manera periódica, grupos focales para mejorar el servicio, la tecnología y la variedad de libros.
8. Evaluación y mejora constante del plan de mercadeo para ir a la par con las tendencias de los mercados.

Referencias

Andrade Pinelo, A. M. (2012). *Análisis de los ratios de rentabilidad*.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/609170/Art%3%adculo%201%20b0%20Marzo%202012%20An%3%a1lisis%20de%20los%20ratios%20de%20rentabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cepal. (2019). *El costo social del carbono: una visión agregada desde América Latina*.

<https://acortar.link/UaBgcI>

Chaffey D. & Ellis-Chadwick F. (2014). *Marketing Digital*. Pearson

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE].(2021). *Demografía y Población*. <https://plataformaurbana.cepal.org/es/actores/departamento-administrativo-nacional-de-estadisticas-dane-colombia>

Deloitte (2021). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*.

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

Faulín, J., & Juan, Á. A. (2005). *Simulación de Monte Carlo con excel*.

http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/monte_carlo/monte_carlo.htm

Ferreiro, R. (2006). El reto de la educación del siglo XXI: la generación N. *Apertura*, (5).

Instituto de Economía y Empresa [IEEE]. (2021). *¿Por qué debemos ser responsables con los recursos?* <http://www.iee.edu.pe/doc/publicaciones/articulos/MEF-Presupuesto-publico-2021-resumido.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021a). *Población y vivienda*.

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2021b). *Estadísticas demografía y vitales*.

<http://www.ine.cl>

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2021c). *Proyecciones y estimaciones*.

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF] (2021). *Nota técnica para el uso de los precios sociales en la evaluación social de proyectos de inversión.*

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.pdf

Nielsen, J. (2000). *Why you only need 5 users.* <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva.* Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial Pirámide.

¿Sabes cuánto aportas al cambio climático cada día?. (2015, 27 de noviembre). *El Comercio.* <https://acortar.link/oa5GI9>

Unesco (2017). *Más de la mitad de los niños y adolescentes en el mundo no está aprendiendo.* <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs46-more-than-half-children-not-learning-2017-sp.pdf>

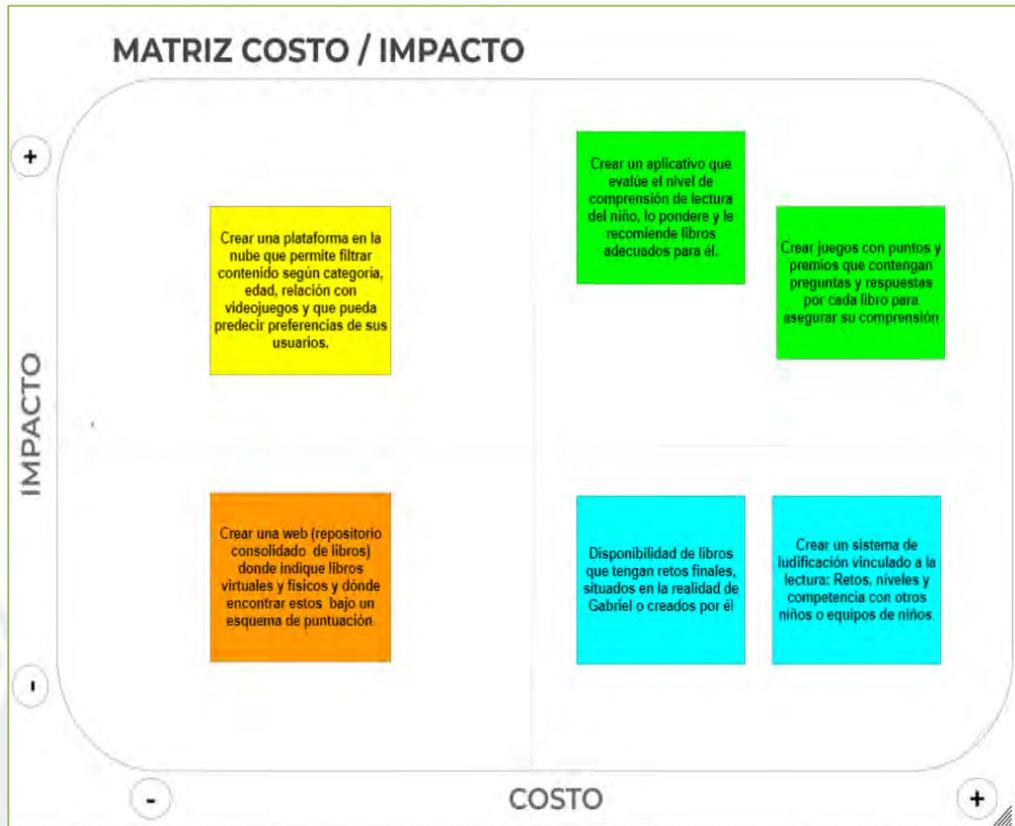
Upward, A., & Jones, P. H. (2015). *An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science.* Organization & Environment, Special Issue: Business Models for Sustainability: Entrepreneurship, Innovation, and Transformation (On-Line First), 1-27
doi:10.1177/1086026615592933 and at academia.edu.

Vleeko (24 diciembre 2021). *¿Aún está vigente el embudo de marketing?* <https://vleeko.net/aun-esta-vigente-el-embudo-de-marketing/>

Apéndice A: Categorización de la Información

	Padre de Familia	Estudiante
Patrón de Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta reflexiva frente a la situación de salud actual del país. • Busca adaptarse a la situación actual, trata de darle el espacio y tiempo necesario a su hijo. • Enérgica en encontrar una solución que beneficie el aprendizaje y acercamiento a la lectura de su hijo. • Busca generar el interés de la lectura y más en un entorno virtual donde hay muchas distracciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento inquieto durante toda la entrevista. • Comunicación fluida pero no pausada ante las preguntas. • Expresión enérgica al momento de referirse a los juegos. • Reflexiona sobre no leer, pero fundamenta su comportamiento en que los libros no son interesantes. • Sugiere alternativas de solución para lograr que el estudio sea más divertido.
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar un método para facilitar la introducción a la lectura de sus estudiantes. • Que su hijo comprenda lo que lee, pase el año escolar. • Busca que su hijo tenga el hábito de la lectura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder leer cosas que le resulten interesantes
Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Le preocupa que sus hijos no logren el aprendizaje necesario por las clases virtuales. • Le preocupa que su familia se contagie con el covid 19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener muchas tareas pendientes por hacer • Ser obligado a leer y no le gusta. • El virus no lo deja juntarse con sus amigos
Deseos	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir correctamente su tiempo para realizar sus responsabilidades profesionales, personales y familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener más tiempo para poder jugar videojuegos.

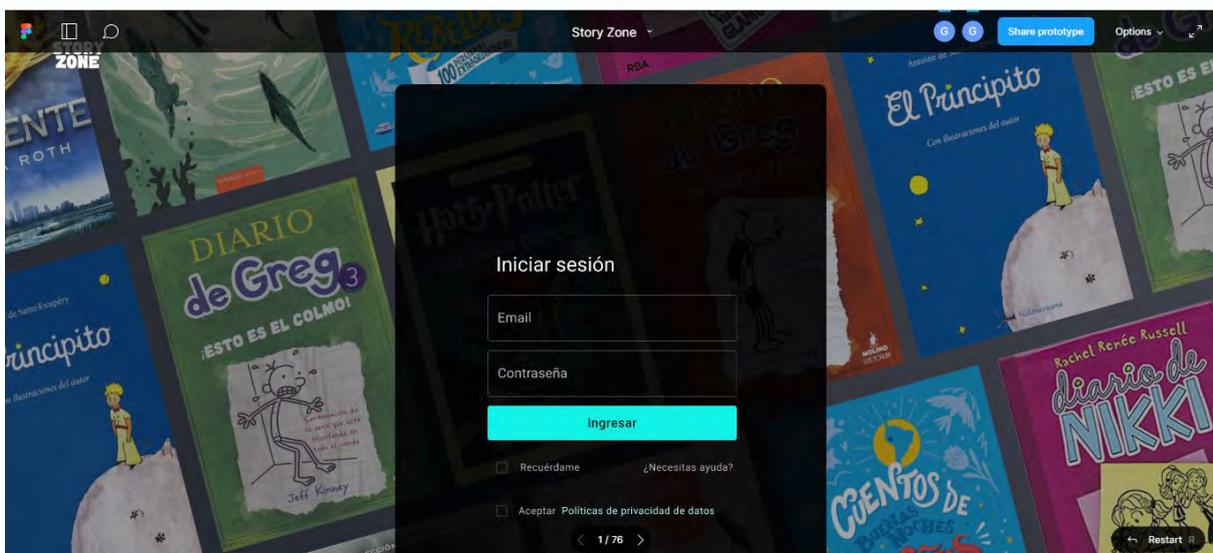
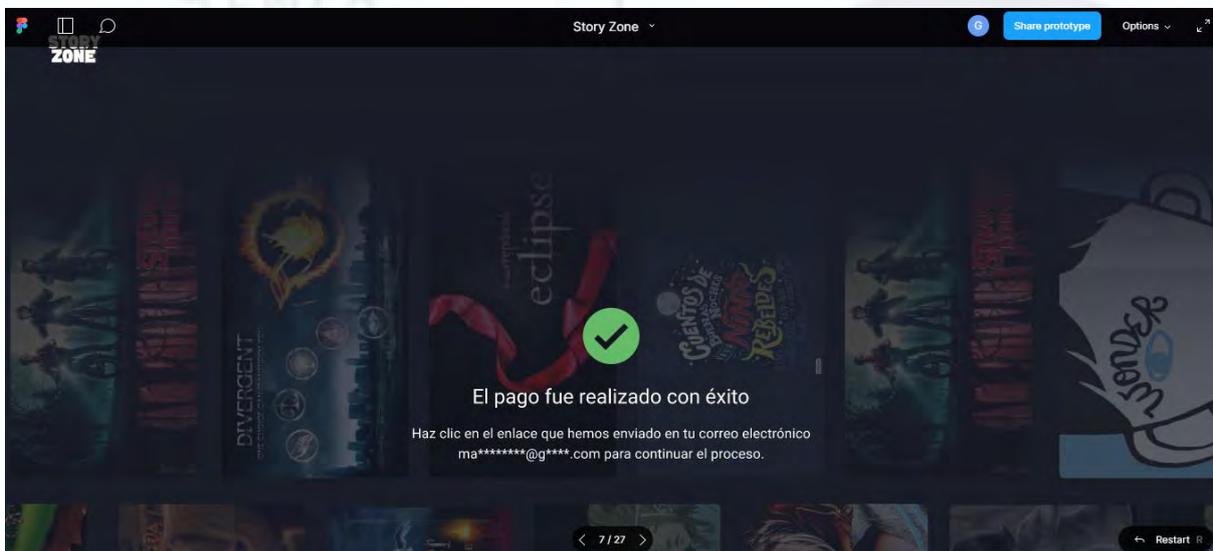
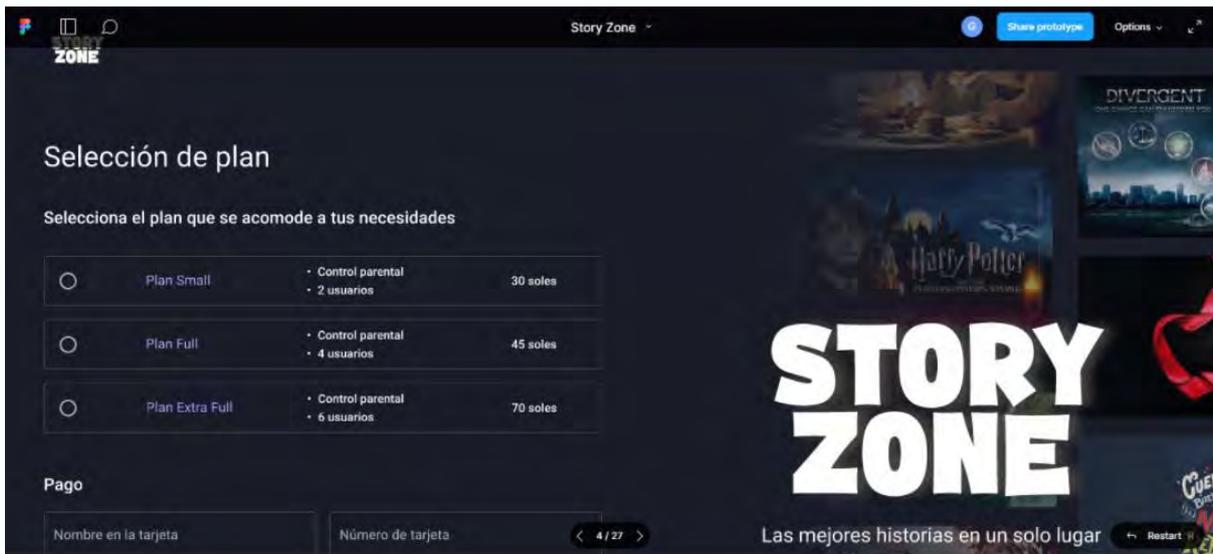
Apéndice B: Matriz Costo Impacto

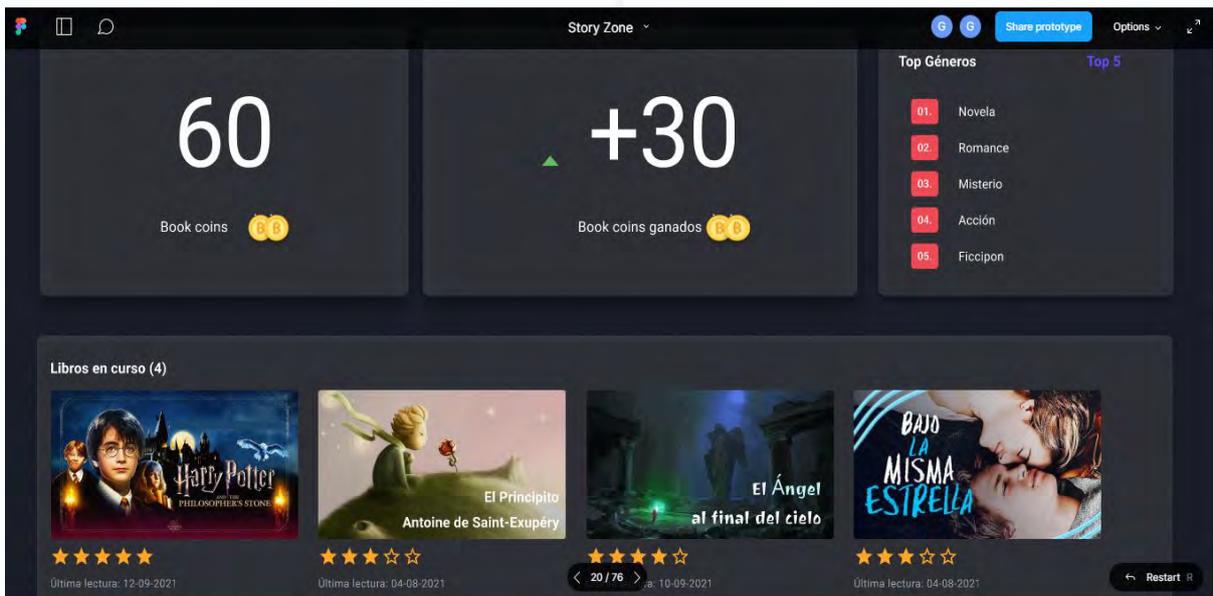
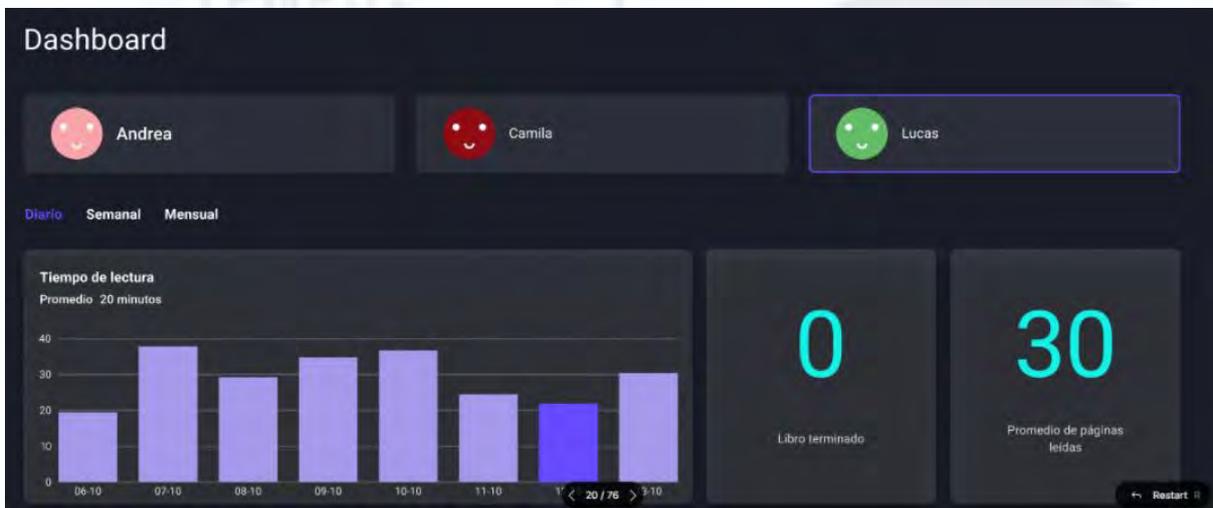
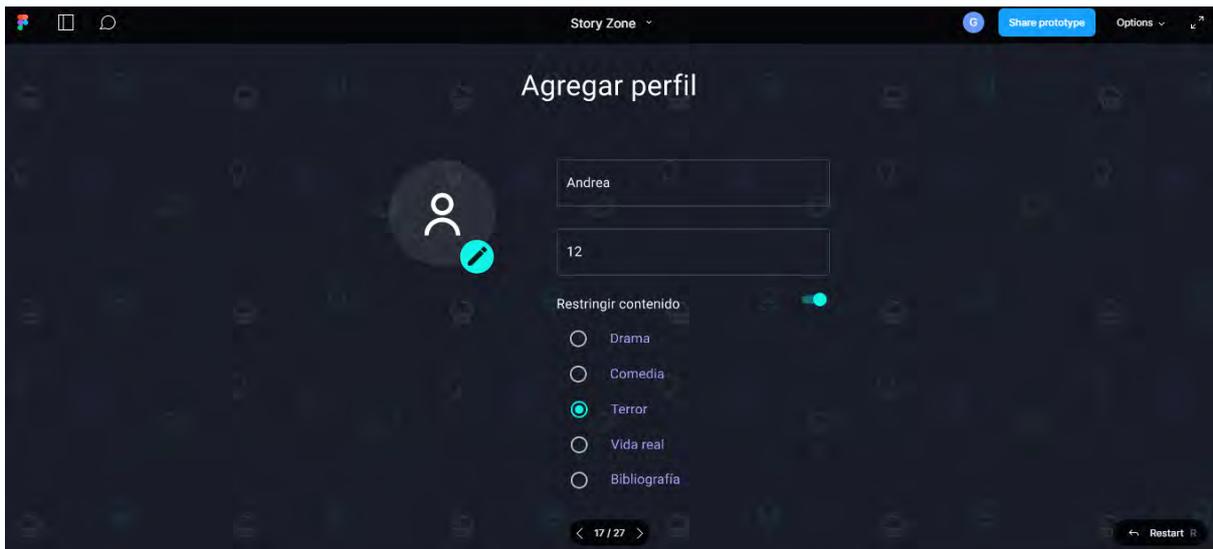


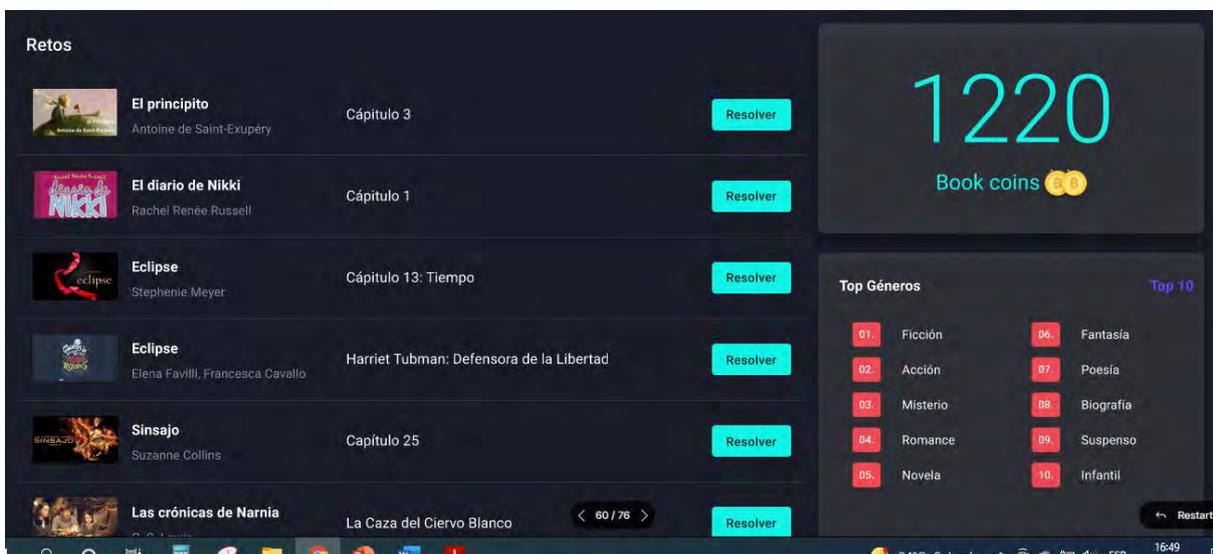
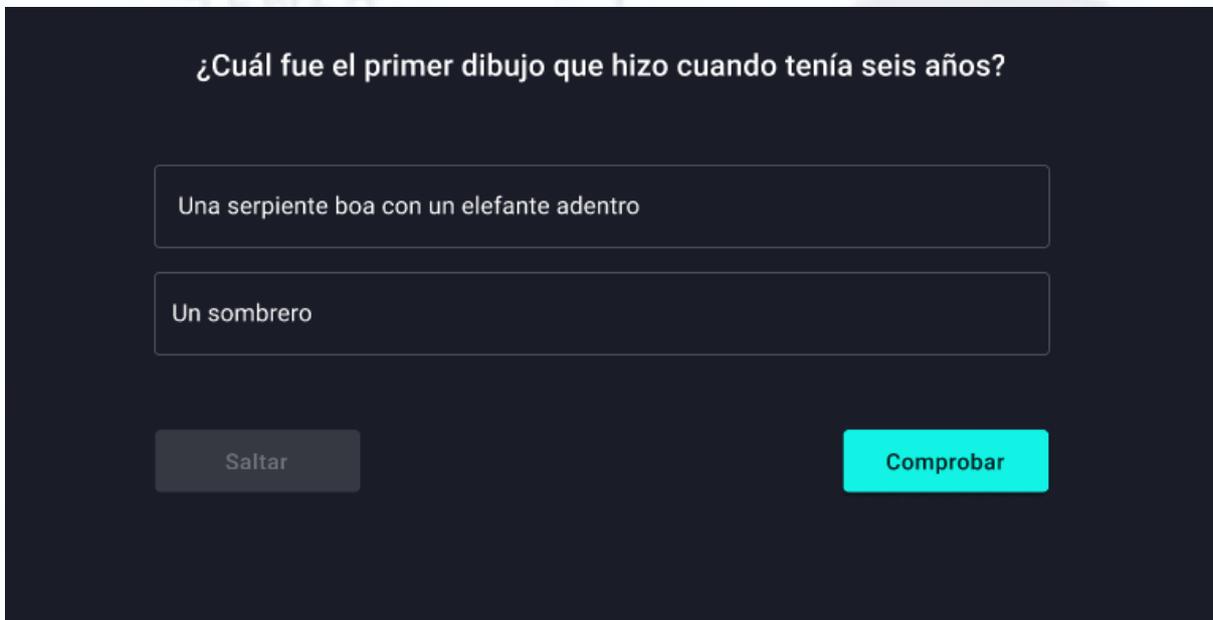
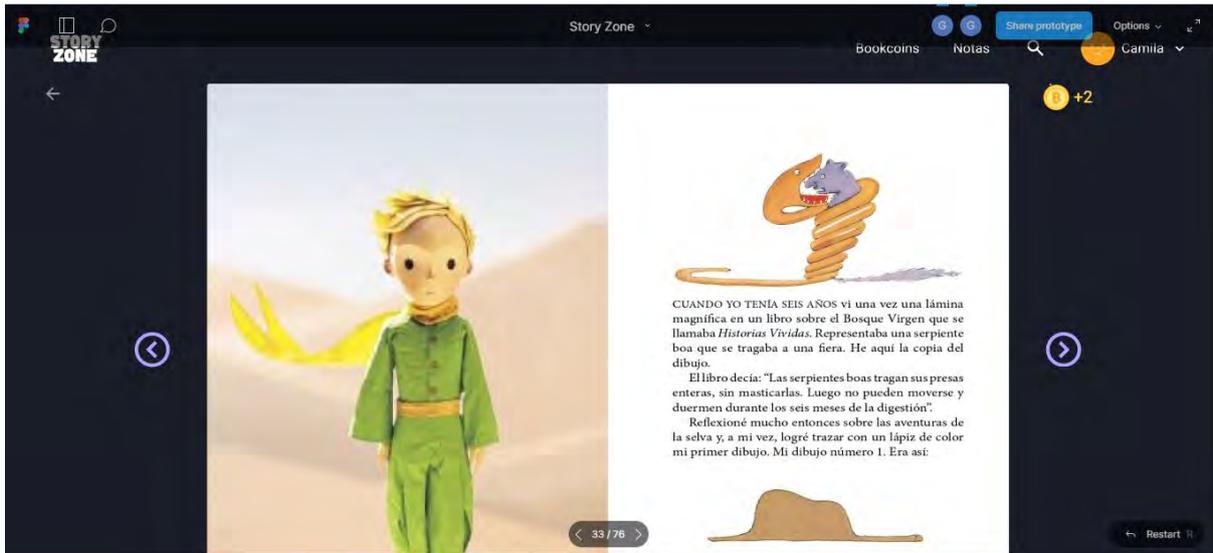
Apéndice C: Prototipo Final de Story Zone

1. Archivo .Fig proyecto integral: <https://we.tl/t-3Xr9g0PHXk>
2. Guía de estilo: <https://www.figma.com/file/ZnWbfCEopOuWzCtjmPq61n/Story-Zone?node-id=4662%3A14>
3. Prototipo en alta fidelidad interactivo en versión desktop:
 - Landing page:
<https://www.figma.com/proto/ZnWbfCEopOuWzCtjmPq61n/Story-Zone?page-id=5704%3A50587&node-id=7295%3A77300&viewport=241%2C48%2C0.5&scaling=scale-down-width&starting-point-node-id=7295%3A77300>
 - Navegación:
<https://www.figma.com/proto/ZnWbfCEopOuWzCtjmPq61n/Story-Zone?page-id=5704%3A50587&node-id=7295%3A59010&viewport=241%2C48%2C0.5&scaling=scale-down-width&starting-point-node-id=7295%3A59010>
4. Video explicativo: <https://www.youtube.com/watch?v=JHqIkCMOKEE>









Store



Sticker Story Zone
10 book coins



Llavero Story Zone
50 book coins + S/10.00



Journer Story Zone
80 book coins + S/15.00



Billetera Story Zone
100 book coins + S/20.00

< 60 / 76 >

Restart

Andrea 1220 Book coins



Harry Potter

Réplica Varita Harry Potter

850 book coins + S/50.00

Disponible

Entrega en 5 días hábiles.
[Ver tiempos de entrega](#)

Canjear

< 62 / 76 >

Restart

Mi lista







Seguir leyendo









El diario de Greg ★★★★★

Jeff Kinney

Leer ahora → 95% afinidad  De 11 a más años  250 book coins  225 páginas Musical Novela

«En primer lugar, quiero dejar una cosa bien clara: esto no es un diario. Ya sé lo que pone en la portada. Mira que cuando Mamá lo fue a comprar le pedí DE MANERA ESPECÍFICA que si compraba una libreta no tuviera el rotulito de diario». Greg Heffley tiene 12 años y su madre le compra un diario que abarcará un curso escolar: de septiembre a junio. Conoceremos a Greg a través de las hilarantes y enternecedoras desventuras que narra e ilustra en su libreta. Estamos ante un retratocómico de la vida, la voz y las costumbres de los niños preadolescentes. Este debut hará a todo el mundo troncharse de risa.

< 65 / 76 > Restart R

Reto final El diario de Greg

Cuestionario

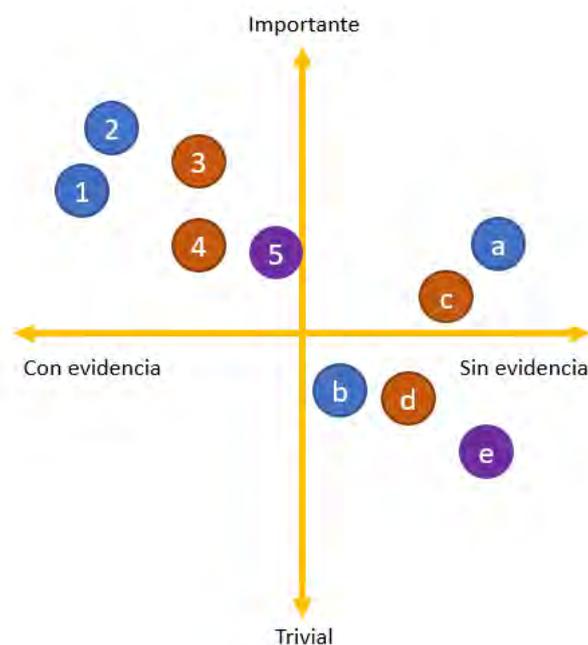
- ¿Cómo se llama el amigo de Greg?
- ¿Quién le robó el diccionario a Mrs Craig?
- ¿Cuántos hermanos tiene Greg?
- ¿Qué se le cayó a Greg en la escuela?
- ¿Cómo se llama el hermano mayor de Greg?

Saltar Comprobar

R	P	I	V	W	A	E	L	B	O	D	A	P	P
X	C	R	O	W	L	E	Y	Z	J	G	K	N	L
X	Q	N	K	U	V	E	Z	J	U	L	X	U	T
B	W	P	W	P	H	S	C	E	R	N	X	I	N
N	D	O	S	Q	E	T	U	K	W	V	O	G	J
Z	S	O	L	L	I	C	N	O	Z	L	A	G	N
Z	H	K	L	O	D	Z	V	D	Z	D	R	L	Y
E	P	G	Y	T	O	X	I	Z	M	Q	N	U	W
X	Y	O	R	O	D	R	I	C	K	T	R	R	W
K	A	L	E	X	A	R	U	D	A	H	Y	W	O

< 76 / 76 >

Apéndice D: Matriz de Priorización de Hipotesis



1: *Hipótesis 1*. Creemos que los padres tendrían interés en adquirir una plataforma que incremente el interés de lectura de sus hijos.

2: *Hipótesis 2*. Creemos que el uso de Story Zone incrementa el interés por la lectura en niños entre 7 y 13 años.

a: *Hipótesis a*. Creemos que el uso de Story Zone mejora la capacidad lectora.

b: *Hipótesis b*. Creemos que el uso de Story Zone incrementa el hábito de lectura.

3: *Hipótesis 3*. Creemos que la probabilidad de éxito del plan de mercadeo de *Story Zone* propuesto ([CAC/ LTV] sea mayor a 3) será mayor a 80%.

4: *Hipótesis 4*. Creemos que la probabilidad de eficiencia promedio de margen operativo (mayor o igual a 60%) será mayor a 70%.

c: *Hipótesis c*. Creemos que captaremos el 80% de nuestros clientes a través de las redes sociales.

d: *Hipótesis d*. Creemos que, de cada 100 visitas a nuestra web, 50 serán clientes.

5: *Hipótesis 5*. Creemos que la probabilidad de que el VANE sea menor al esperado (\$1,282,094 dólares) es menor al 10%.

e: *Hipótesis e*. Creemos que la probabilidad de que la TIRE sea mayor a 110% es de un 5%

Apéndice E: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis - Deseabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩 🚩 🚩)

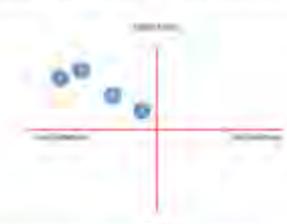
Creemos que El uso de Story Zone incrementa el interés en la lectura

Hipótesis 1: Creemos que el uso de Story Zone incrementa el interés por la lectura en niños entre 7 y 13 años.

Hipótesis 2: Creemos que los niños entre 7 y 13 años se interesarían más en leer en Story Zone que en un libro físico.

Hipótesis 3: Creemos que los padres perciben a Story Zone como una oportunidad para que sus hijos incrementen su interés por la lectura.

Hipótesis 4: Creemos que los padres tendrían interés en adquirir una plataforma que incrementa el interés de lectura de sus hijos.



Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🚩 🚩 🚩)

Para verificarlo, nosotros Realizaremos una encuesta a los padres de familia de niños entre 7 y 13 años y les presentaremos la plataforma Story Zone a cinco niños de entre 7 y 13 años.

a) Cliente
Realizaremos una encuesta al padre de familia de niños entre 7 y 13 años: en esta evaluamos tres aspectos claves: (a) pretensión a tener una plataforma de lectura con gamificación (b) percepción de uso y (c) voluntad de pago.

b) Usuario
Le presentamos Story Zone a cinco niños de entre 7 y 13 años. Además, le compartimos la plataforma a 30 niños y les realizamos una encuesta centrada en 2 aspectos: (a) nivel de satisfacción de la plataforma, (b) incremento de interés por la lectura.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos Variación del nivel de interés en la lectura

1. Variación del nivel de interés en la lectura

$$\text{Nivel Interés} = \frac{\text{Número de encuestas con calificación mayor a 3}}{\text{Número total de encuestas}} \times 100$$

Consideraciones:
La encuesta de preferencia va del 1 al 5

Medición por niño

- NPS (recomendación de los padres o niños)
- Nivel de interés (calificación de una encuesta de interés, % de recomendación de Story Zone)

Paso 4: Criterio

Estamos bien si Se obtienen por lo menos 70% de evaluaciones con puntaje aprobado (>=3)

Apéndice F: Encuesta Story Zone - Padres

¿Te gustaría tener una plataforma con los libros favoritos de tus hijos que incluya gamificación-juegos para incentivar la lectura?

Sí

No

¿Crees que tus hijos usarían esta plataforma para leer? *

No

Sí

¿Con qué frecuencia crees que la usarían? *

Semanal

Quincenal

Mensual

Diaria

¿Cuánto pagarías por esta plataforma? *

20 soles mensuales

40 soles mensuales

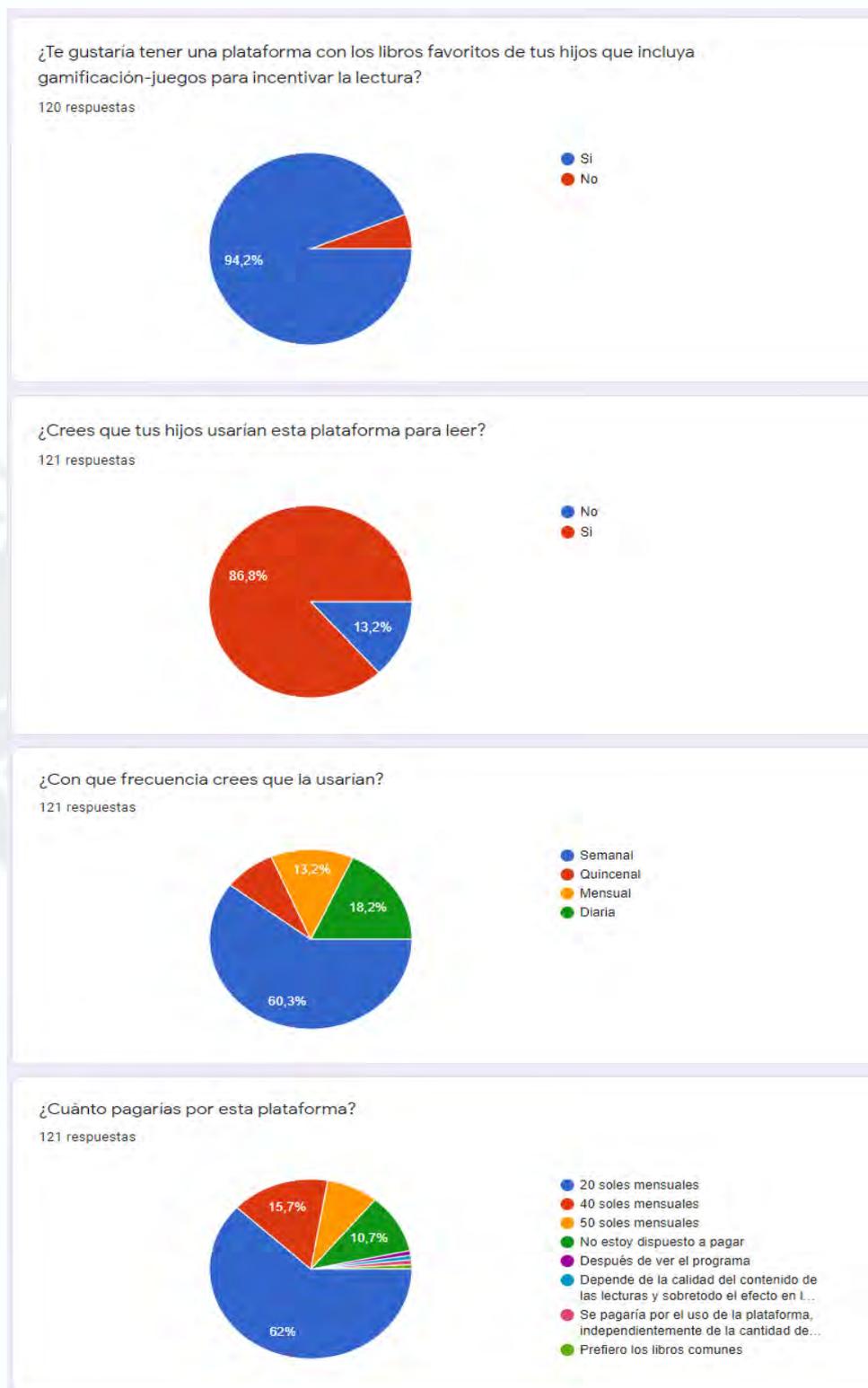
50 soles mensuales

No estoy dispuesto a pagar

Otra...

Disponible en: <https://docs.google.com/forms/d/1A437IJY-H2LuaHEccQvZc1hkY52FtJQ2qKAuCAyrlCI/edit?usp=sharing>

Apéndice G: Resultado Encuesta *Story Zone* - Padres



Apéndice H: Guion Narrativo para la Prueba de Deseabilidad

“Hola [nombre del niño], soy [nombre del facilitador] voy a acompañarte a descubrir *Story Zone*. Agradecemos el tiempo que te has tomado para estar aquí, con tu ayuda podremos probar las funcionalidades de la plataforma.

Iniciaremos haciéndote unas preguntas generales, luego te mostraremos la plataforma, si en algún momento tienes preguntas o comentarios, háznoslo saber, te daremos un tiempo para que explores las funcionales que te hemos enseñado; y, por último, te haremos unas preguntas sobre tu experiencia en *Story Zone*.

Primera Parte:

- a. ¿Cuál es tu edad?
- b. ¿En qué colegio estudias?
- c. ¿Te gusta leer?

En caso “NO”: ¿Te gustaría que leer fuese más divertido?

- d. ¿Cuántas paginas (libro) lees a la semana?

Segunda Parte:

En esta parte mostraremos un video que explica el funcionamiento de *Story Zone*, tras ello, dejaremos que el niño replique las acciones mostradas y pruebe por sí mismo estas funcionalidades. En ese proceso, anotaremos observaciones sobre el uso de la plataforma. Por último, le pediremos llenar una encuesta.

Tercera Parte:

Por favor llenar esta encuesta:

Apéndice I: Encuesta Story Zone – Niños

Nombre						
Texto de respuesta corta						
¿Tienes entre 7 y 13 años?						
1. Si						
2. No						
¿Te gusta Story Zone para leer?						
	1	2	3	4	5	
No me gusta nada	<input type="radio"/>	Me gusta mucho				
¿Leerías más con Story Zone?						
	1	2	3	4	5	
Leería mucho menos	<input type="radio"/>	Leería mucho más				
¿Recomendarías Story Zone a tus amigos?						
1. Si						
2. No						

Disponible en: <https://docs.google.com/forms/d/1qXExOjdhm-NVXRAGWf6vTniGqIF44Xzoi-BXOh4m7NI/edit?usp=sharing>

Apéndice J: Resultados Encuesta Story Zone – Niños



Apéndice K: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis – Factibilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Paso 1: Hipótesis (Riesgo \otimes \otimes \otimes)

Creemos que

“Los procesos de mercadeo y operativos son lo suficientemente eficientes para poder implementar Story Zone a nivel operativo”

Hipótesis 3. Creemos que la probabilidad de éxito del plan de mercadeo o marketing de Story Zone propuesto ([LTV/CAC] sea mayor a 3) será mayor a 80%.

Siendo:

LTV: Valor del tiempo de vida del cliente

CAC: Costo de adquisición del cliente

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos \otimes \otimes \otimes)

Para verificarlo, nosotros

Evaluamos los resultados de la variación generada en el LTV /CAC promedio.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido \otimes \otimes \otimes)

Además, mediremos

El cambio de la variación esperada entre LTV/CAC a través de una simulación de Montecarlo con tabla de sensibilidad que varía el crecimiento de la demanda.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

La relación LTV/CAC es mayor a 3 y tiene una probabilidad de ocurrencia mayor a 80%

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩 🚩 🚩)

Creemos que

“Los procesos de mercadeo y operativos son lo suficientemente eficientes para poder implementar Story Zone a nivel operativo”

Hipótesis 4. Creemos que la probabilidad de eficiencia promedio de margen operativo (mayor o igual a 60%) será mayor a 70%.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊 📊 📊)

Para verificarlo, nosotros

Evaluaremos la variación del margen operativo promedio, el cual vincula a los costos asociados para tener la plataforma disponible sobre los ingresos que genera la plataforma.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos

El cambio de la probabilidad de la eficiencia del margen operativo a través de una simulación de Montecarlo, con una tabla de sensibilidad que varía los ingresos esperados

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

El margen operativo es mayor o igual 60% y tiene una probabilidad de ocurrencia mayor a 70%

Apéndice L: Plan de Marketing - Factibilidad

Tabla L1

Variables Aleatorias

	ESPERADO	ALEATORIEDAD	VARIABLES ALEATORIAS
COSTO DE ADQUISICIÓN	13.2	14.2	
MCC	\$ 56,544.89	\$ 56,544.89	
W	\$ 18,720.00	\$ 18,720.00	
S	\$ -	\$ -	
PS	\$ -	\$ -	
O			
CA	5,691	5,304	
UTILIDAD POR CLIENTE	45.3	30.5	
Px	5	5	
N	12	9	Distribución Normal
Mg	75%	66%	
LTV/CAC	3.42	2.15	
AÑO 1	ESPERADO	ALEATORIEDAD	
Población Peruana	33,396,698	33,396,698	
Niños de 7 a 13 años	4,395,131	4,395,131	
Uso de Internet (Niños)	1,459,183	1,459,183	
Publico Objetivo (A/B/C)	569,082	569,082	
Crecimiento Demanda Anual	0.50%	0.34%	Distribución Normal
Demanda	1.0%	0.93%	Distribución Normal
Demanda Perú	5,691	5,304	

Tabla L2

Analisis de Sensibilidad

Crecimiento	LTV	CAC
0.00	45.30	13.20
0.05	47.57	13.20
0.10	52.32	13.20
0.15	60.17	15.18
0.20	72.20	15.18
Promedio	55.51	13.99
DesvEstand	10.93	1.08

Apéndice M: Plan de Operaciones – Factibilidad

Tabla M1

Variables Aleatorias

ESPERADO						
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos	341,449	517,221	1,034,506	1,563,725	2,107,441	
Costo de ventas	83,914	145,004	257,223	437,101	760,817	
Utilidad bruta	257,535	372,217	777,283	1,126,624	1,346,624	
Gastos de administración	69,986	72,289	123,489	175,642	174,572	
Gastos de ventas	56,545	69,100	85,828	87,022	81,272	
Utilidad operativa	131,003	230,828	567,966	863,960	1,090,780	
	38%	45%	55%	55%	52%	
SIMULADO						
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ingresos (Distribución normal - Demanda)	381,887	377,794	868,950	1'425,095	2'005,188	
Costo de ventas	83,914	145,004	257,223	437,101	760,817	
Utilidad bruta	257,535	372,217	777,283	1'126,624	1'346,624	
Gastos de administración	69,986	72,289	123,489	175,642	174,572	
Gastos de ventas	56,545	69,100	85,828	87,022	81,272	
Utilidad operativa	131,004	249,751	569,465	865,460	1'092,280	
	45%	48%	53%	63%	61%	

Tabla M2

Análisis de Sensibilidad

Crecimiento	Disponibilidad en %
0.00	55.00
0.08	59.40
0.07	63.56
0.12	71.18
0.11	79.02
Promedio	65.63
DesvEstand	9.57

Apéndice N: Cuota Mensual – Prestamo Inicio Operaciones

Tabla N1

Cuota de Deuda Mensual (dólares)

Periodo	Saldo	Amortizacion	Intereses	Cuota
1	71,503	11,395	8,137	19,532
2	60,108	12,692	6,840	19,532
3	47,417	14,136	5,396	19,532
4	33,281	15,745	3,787	19,532
5	17,536	17,536	1,996	19,532

Tabla N2

Cuota Disgregada (dólares)

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses	8,137	6,840	5,396	3,787	1,996
Amortización	11,395	12,692	14,136	15,745	17,536
Cuota	19,532	19,532	19,532	19,532	19,532

Apéndice O: Story Zone – Número de Clientes por Año

Tabla O1

Demanda Total (Año)

PERÚ - INEI						
ITEM	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Población Peruana	33,035,304	33,396,698	33,725,844	34,038,457	34,350,244	34,660,114
Niños de 7 a 13 años	4,347,570	4,395,131	4,438,447	4,479,588	4,520,621	4,561,401
Uso de Internet (Niños)	1,443,393	1,459,183	1,473,565	1,487,223	1,500,846	1,514,385
Publico Objetivo (A/B/C)	562,923	569,082	574,690	580,017	585,330	590,610
Crecimiento Demanda Anual		0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Demanda		1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%
Demanda Perú		5,691	8,620	11,600	14,633	17,718
COLOMBIA - DANE						
ITEM	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Población	51,049,498	51,609,474	52,156,254	52,691,440	53,216,592	53,732,415
Niños de 7 a 13 años	5,545,676	5,549,506	5,557,275	5,590,820	5,608,365	5,616,085
Uso de Internet Total	2,406,823	2,408,486	2,411,857	2,426,416	2,434,030	2,437,381
Publico Objetivo (4/5/6)	373,058	373,315	373,838	376,094	377,275	377,794
Crecimiento Demanda Anual				0.50%	0.50%	0.50%
Demanda				1.5%	2.0%	2.5%
Demanda Colombia				5,641	7,545	9,445
CHILE						
ITEM	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Población	19,678,363	19,828,563	19,960,889	20,086,377	20,206,953	20,322,807
Niños de 7 a 13 años	1,806,311	1,812,509	1,805,850	1,784,058	1,756,195	1,732,313
Uso de Internet Total	1,578,716	1,584,133	1,578,313	1,559,267	1,534,914	1,514,042
Publico Objetivo (AB/C1a/C1b/C2)	399,415	400,786	399,313	394,494	388,333	383,053
Crecimiento Demanda Anual					0.50%	0.50%
Demanda					1.0%	1.5%
Demanda Chile					3,883	5,746
ARGENTINA - INDEC						
ITEM	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Población	45,808,747	46,234,830	46,654,581	47,067,641	47,473,760	47,873,268
Niños de 7 a 13 años	5,151,947	5,185,011	5,211,894	5,230,765	5,238,376	5,224,233
Uso de Internet total	4,121,558	4,148,009	4,169,515	4,184,612	4,190,701	4,179,387
Publico Objetivo (A)	218,443	219,844	220,984	221,784	222,107	221,507
Crecimiento Demanda Anual						0.50%
Demanda						1.0%
Demanda Argentina						2,215
DEMANDA TOTAL		5,691	8,620	17,242	26,062	35,124
Incremental			2,930	8,621	8,820	9,062

Apéndice P: Story Zone – Crecimiento de Plataforma

Tabla P1

Crecimiento de FTEs (Recurso Humano)

Perfil	Rol	\$	CE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lider	Operación / Comercial	1,000	1,560	0.4	1	1	1	2	2
Analista	Administración	500	780		1	1	2	3	3
Analista	IT	750	1,170		1	1	2	2	2
Analista	Marketing	750	1,170		1	1	2	3	3
Asistente	Contact Center	250	390		1	1	2	3	3
					5	5	9	13	13
ITEM	Rol			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lider	Operación / Comercial		7800.0	18,720	18,720	18,720	37,440	37,440	
Analista	Administración		0	9,360	9,360	18,720	28,080	28,080	
Analista	IT		0	14,040	14,040	28,080	28,080	28,080	
Analista	Marketing		0	14,040	14,040	28,080	42,120	42,120	
Asistente	Contact Center		0	4,680	4,680	9,360	14,040	14,040	
			7,800	60,840	60,840	102,960	149,760	149,760	

Tabla P2

Crecimiento de Libros (Mensual)

Tipo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MES 1		140	251	452	811	1456
MES 2		147	264	474	851	1529
MES 3		154	277	498	894	1605
MES 4		162	291	523	939	1686
MES 5		170	306	549	986	1770
MES 6		179	321	576	1035	1858
MES 7		188	337	605	1087	1951
MES 8		197	354	635	1141	2049
MES 9		207	371	667	1198	2151
MES 10		217	390	700	1258	2259
MES 11		228	410	735	1321	2372
MES 12		239	430	772	1387	2491
	140	99	191	482	714	1294
	42,000	71,834	129,004	231,673	416,051	747,167

Apéndice Q: Calculo del WACC

Tabla C1

Cálculo de WAAC

WACC	
IR	30%
Cd (Costo deuda)	11%
COK (Costo oportunidad capital)	15%
Deuda / Patrimonio	0.33
$D/(C+D)$	0.25
$C/(C+D)$	0.75
WACC	13.1%

Tomando como referencia el Cd de SBS (2021) – Tipo de Crédito

(<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>)

Apéndice R: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis – Viabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☹ ☹ ☹)

Creemos que

Creemos que la probabilidad de que el VANE sea menor al esperado es menor al 10%.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🤖 🤖 🤖)

Para verificarlo, nosotros

Calcularemos el indicador del VAN a partir de los flujos de caja proyectados

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos

Mediremos el VAN en un horizonte de tiempo (5 años) tomando en cuenta escenario conservador, pesimista y optimista.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

El riesgo de obtener un VAN menor al esperado durante los 5 años es menor a 10%

Apéndice S: Viabilidad Story Zone

Tabla S1

Variables de Riesgo

	Variables de Riesgo	
	Frecuencia de Suscripción	Cantidad de Meses
	Tasa de Crecimiento	Distribución Normal
	VAN	
	Económico	VAN Financiero
VAN mínimo	496.5	499.4
VAN promedio simulado	1,136.5	1,139.5
VAN máximo	1,910.7	1,913.6
VAN desviación estándar simulada	211.5	211.5

Tabla S2

Análisis de Sensibilidad VANE

Análisis de sensibilidad	Crecimiento	VANE
Muy pesimista	0.20	113.3
Pesimista		141.6
Conservador		886.4
Optimista		1,518.2
Muy Optimista	0.20	1,821.8
	Promedio	896.3
	DesvEstand	778.8

Tabla S3

Análisis de Sensibilidad VANF

Análisis de sensibilidad	Crecimiento	VAN
Muy pesimista	0.20	337.0
Pesimista		421.2
Conservador		1,124.6
Optimista		1,659.8
Muy Optimista	0.20	1,991.7
	Promedio	1,106.9
	DesvEstand	733.5

Apéndice T: Contribución de Story Zone en Metas del ODS 4

Meta	Contribución de <i>Story Zone</i>
4.1. De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos	No
4.2. De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria	Sí
4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria	Sí
4.4. De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento	Sí
4.5. De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad	Sí
4.6. De aquí a 2030, asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética	No
4.7. De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible	Sí
4.a. Construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos	Sí
4.b. De aquí a 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países africanos, a fin de que sus estudiantes puedan matricularse en programas de enseñanza superior, incluidos programas de formación profesional y programas técnicos, científicos, de ingeniería y de tecnología de la información y las comunicaciones, de países desarrollados y otros países en desarrollo	No
4.c. De aquí a 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.	No

Apéndice U: Cálculo del COK**Tabla U1***Cálculo COK*

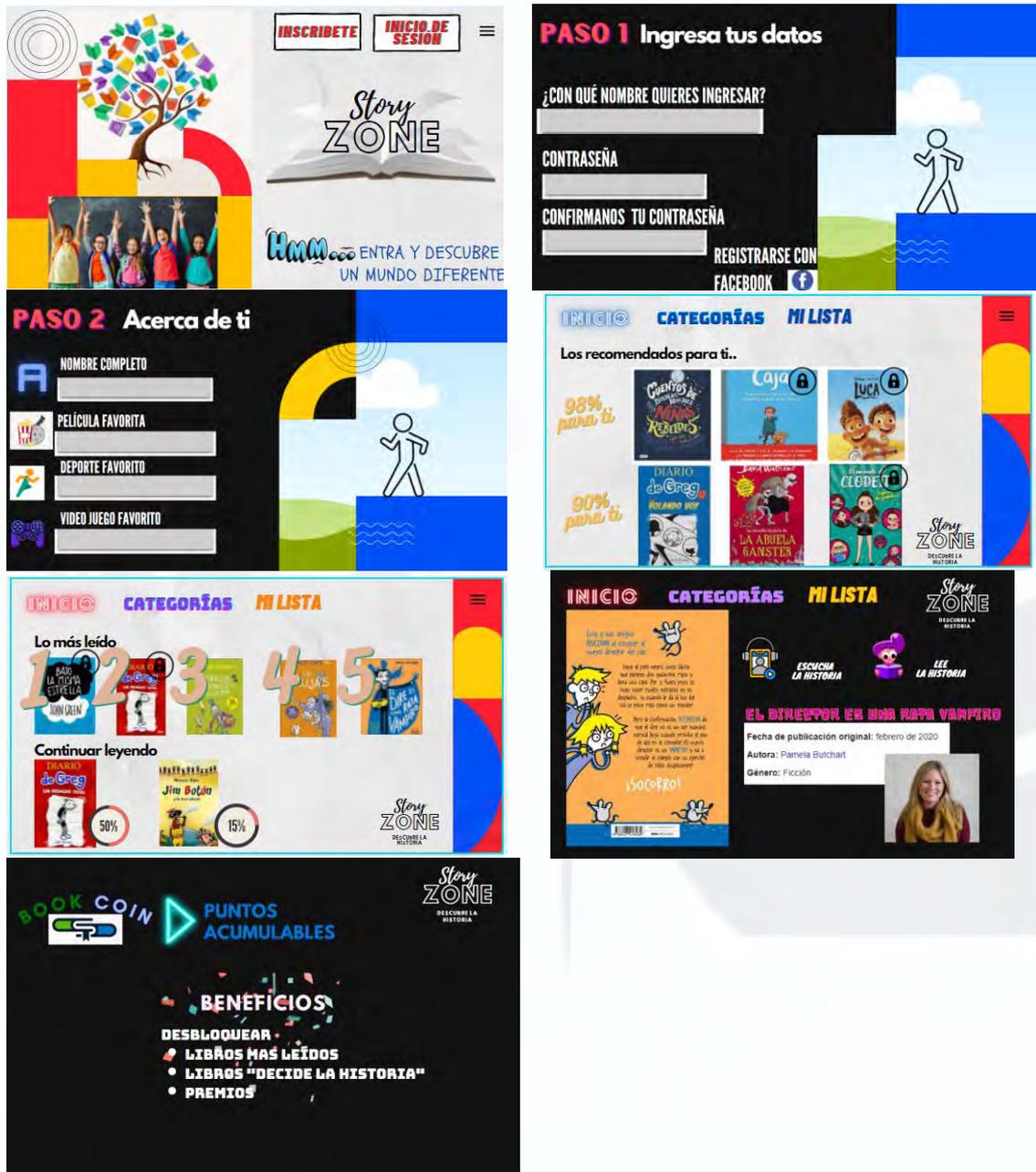
COK	
Beta desapalancada del sector	0.95
Beta apalancada de la empresa	1.17
Riesgo país (Promedio de Países)	0.02
Tasa Libre de Riesgo	0.05
Tasa de Mercado	0.12



Apéndice V: Prototipos Iniciales Story Zone

MPV Rev1.

Pantallas diseñadas en CANVA



A continuación, se presenta el link que contiene las evidencias que muestran algunas evidencias de las entrevistas realizadas a los padres, niños y docentes para buscar el dolor de los mismos respecto al problema planteado en esta tesis, así como su retroalimentación respecto a la solución:

https://drive.google.com/drive/folders/1eL_usS0gvYGY5b9wUaNgUIKLcJnE1dPQ

https://drive.google.com/file/d/1r8U5MN9_FKdHRTPAfISdht247A3y8n7z/view?usp=sharing

g

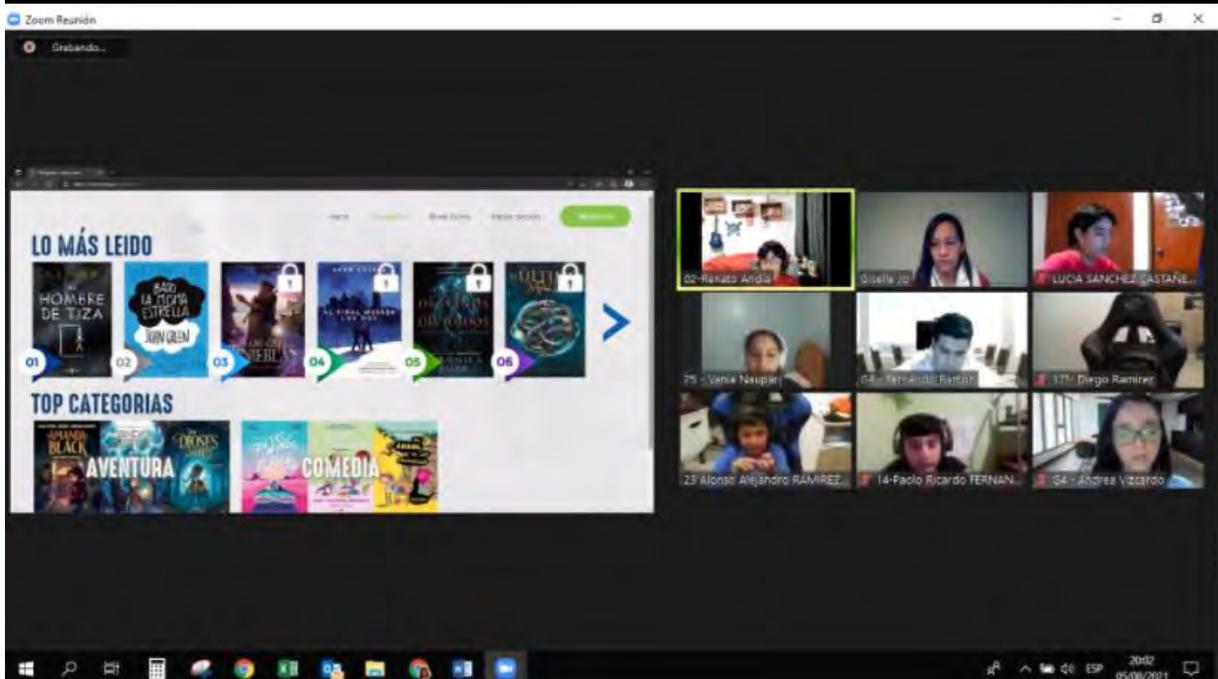


MPV Rev.2

Pantallas diseñadas en Wordpress



A continuación, se muestran algunas evidencias de las entrevistas realizadas a los niños buscando retroalimentación respecto a la nueva propuesta de solución.



Link de grabación:

<https://drive.google.com/file/d/1uOrfh9t3zqOhg5Wuyp5rVjjAMQU3CFfM/view?usp=sharing>

g

Apéndice W: Preguntas de Entrevista

Esquema de Entrevista

Datos Generales: Aplican para los tres tipos de encuesta adaptándolo según su perfil

Nombre: **Distrito de Residencia:**

Sexo: **Lugar de Nacimiento:**

Edad: **Ocupación/Profesión:**

Entrevista: considerar las preguntas de acuerdo con el tipo de entrevistado (estudiante, profesor o padre)

Profesores:

1. ¿Qué es lo que más hacen los estudiantes durante las clases? ¿Y durante el break?

Justificación: Posibles soluciones – esta pregunta nos permitirá conocer las actividades de los estudiantes y advertir el tiempo que utilizan para la lectura y cómo es que lo hacen, asimismo, el conocer si leen durante el break nos permitirá entender si hay interés en la lectura durante el momento de ocio y cómo poder utilizar esta información en la búsqueda de soluciones.

2. ¿Cuál cree que sean los motivos por los que los estudiantes reprueban los exámenes?

Justificación: Profundizar en el dolor – esta pregunta nos permitirá conocer la extensión y consecuencias del dolor, cómo el no tener el hábito de la lectura impacta en las estadísticas de reprobados.

3. ¿Cuál crees que es la mayor dificultad de los estudiantes en su desarrollo?

Justificación: Profundizar en el dolor – esta pregunta nos permitirá conocer la extensión y consecuencias del dolor, cómo el no tener el hábito de la lectura y

la poca comprensión lectora impacta en el desarrollo académico y personal del estudiante.

4. ¿Crees que existe motivación para los estudiantes para leer? ¿Por qué?

Justificación: Identificar las causas – esta pregunta nos permitirá advertir si la falta de motivación por diversos factores afecta el poco hábito de lectura y la baja comprensión lectora del estudiante.

5. ¿Cuáles son las dificultades que encuentra en los estudiantes para comprender las lecturas brindadas?

Justificación: Identificar las causas – esta pregunta nos permitirá advertir las causas o factores que dificultan la comprensión lectora de los estudiantes y, a partir de ello, formular las mejores soluciones a la problemática.

6. ¿Considera que la comprensión lectora tiene incidencias en el aprendizaje de los estudiantes?

Justificación: Profundizar el dolor– parte de la tipificación del problema, esta pregunta nos ayudará a caracterizar el dolor, así como las repercusiones del problema en el aprendizaje del estudiante.

7. ¿Qué estrategias didácticas utiliza en el aula de clases para trabajar la comprensión lectora?

Justificación: Identificar las causas / posibles soluciones– identificar si se aplican estrategia para trabajar la comprensión lectora, asimismo, identificar propuestas de solución al dolor.

8. ¿Cómo te sientes cuando los estudiantes no entienden alguna clase?

Justificación: Profundizar el dolor–esta pregunta nos ayudará a caracterizar el dolor, nos permitirá identificar las emociones que les genera el problema

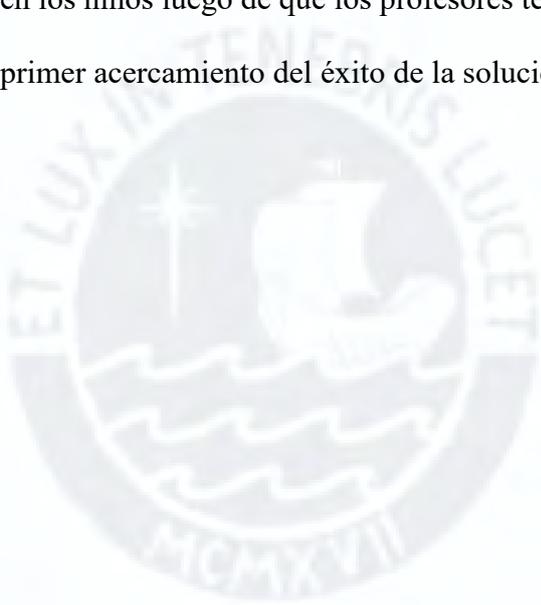
9. ¿Qué facilitaría incentivar a los estudiantes a leer más? ¿Y qué tan importante

crees que es que entiendan lo que leen?

Justificación: Posibles soluciones—conocer los posibles efectos positivos que se tendría en los niños luego de que los profesores tengan disponible la solución. Esto nos traería un primer acercamiento del éxito de la solución propuesta en el proyecto

10. ¿Cómo crees que impactaría que los estudiantes lean más?

Justificación: Posibles soluciones—conocer los posibles efectos positivos que se tendría en los niños luego de que los profesores tengan disponible la solución. Esto nos traería un primer acercamiento del éxito de la solución propuesta en el proyecto



Apéndice X: Detalle de Entrevista

Perfil	Categoría	Necesidades	Problemas	Deseos
Profesor	Fanny	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar un método para facilitar la introducción a la lectura de sus estudiantes. Mayor apoyo de los padres para generar el hábito de la lectura. 	<ul style="list-style-type: none"> La pandemia ha llevado todo a la virtualidad lo que dificulta la conexión con los estudiantes. Muchas veces los padres no aceptan las falencias de aprendizaje de sus hijos, culpan a los maestros. 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que los padres generen el hábito de lectura en sus hijos. Tener una herramienta que le permita a los niños enganchar con la lectura como parte cotidiana.
	Marita	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar una solución que facilite el aprendizaje de los niños Lograr que los padres se involucren en el proceso y no culpen al maestro. 	<ul style="list-style-type: none"> La pandemia ha supuesto un reto en el aprendizaje de los niños, sobre todo en el caso de primaria. No tener contacto con los niños y entre ellos dificulta su aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> Que el niño conecte con lo que lee, se sienta libre de explorar el libro, y aprenda a través de él.
	Elsa	<ul style="list-style-type: none"> Generar involucramiento de padres, maestros y escolares en el proceso de exploración del aprendizaje. Tener espacios de exploración con los niños . Lograr que a través de la lectura los estudiantes tengan mejor vocabulario y facilidad de comunicación y fluidez. Generen curiosidad de investigación. Crear hábitos de lectura en familia porque en el colegio lo conseguirán. 	<ul style="list-style-type: none"> La curricular escolar no se enfoca en el desarrollo de aprendizaje del niño desde la exploración, se le imponen los temas. No tener un medio físico para conectar con los niños producto de la pandemia Los padres de familia le dan la tecnología muy pequeña y los padres no toman un libro como un regalo, se da mucho énfasis a la tecnología. Los hábitos de lectura dependen de los padres, si no hay un modelo en casa es difícil que el niño los adopte. 	<ul style="list-style-type: none"> Poder tener una exposición de escritos de los niños, antes ya ha habido realizado esta labor. Lograr el aprendizaje vivencial de los niños. Se podría ser un cambio en la tecnología podría ser un juego que tenga que leer, un programa que tenga que leer, que no sea necesariamente de guerra, como por ejemplo de acertijos.
Madre	Lorena	<ul style="list-style-type: none"> Que su hijo lea para entretenerse porque dan riqueza en palabras, saber expresarse, comunicarse mejor, son herramientas para socializar e mejor. 	<ul style="list-style-type: none"> Por leer muy rápido mi hijo no siempre comprende lo que lee, sus hábitos de lectura son muy bajos.. 	<ul style="list-style-type: none"> El plan lector debería tener más dibujos y que jale la mirada, conforme van leyendo se van imaginando. Paolo lee mejor cuando ve más dinamismo en la lectura
	Marlene	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que su hijo lea, despeje su mente y no esté todo el día en los videojuegos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mi hijo se distrae mucho en clase, durante las clases virtuales. En presencial, siempre llevaba un orden. Le aburre estar todo el día en clases, y a veces no quiere hacer las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> Tener libros más dinámicos con los cuales su hijo se pueda enganchar al momento de leer. Crear libros interactivos, dinámicos, por internet, con imágenes "Netflix de libros"
	Cody	<ul style="list-style-type: none"> Que Gabriel pueda pasar los cursos y aprender. Sería bueno que no se sienta obligado a leer, sino que lo haga sobre cosas que le gustan. 	<ul style="list-style-type: none"> Gabriel se distrae mucho, es hiperactivo y no se enfoca en las clases virtuales. Lo obligan a leer, entonces no lo disfruta y reniega haciéndolo. Tiene que mejorar en las notas del colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> Que Gabriel se concentre en los estudios. Disfrute lo que está leyendo, crear un método que involucre leer las cosas que le gusten a él.
Estudiante	Gabriel	<ul style="list-style-type: none"> Poder juntarse a jugar juegos de video con sus amigos. No estar obligado a leer por papá 	<ul style="list-style-type: none"> Tener muchas tareas pendientes por hacer Ser obligado a leer y no le gusta. El virus no lo deja juntarse con sus amigos 	<ul style="list-style-type: none"> Tener más tiempo para poder jugar videojuegos. Aprender a tocar bien la batería.
	Víctor	<ul style="list-style-type: none"> Necesita tener más tiempo con sus amigos, salir al parque, volver a jugar de forma presencial o al menos poder jugar más videojuegos con ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> Si bien le gusta leer y los libros físicos, considera que el plan lector no es adecuado "No le convence", no tiene temas que le parezcan interesantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Al gustarle leer, le gustaría que los libros tengan dibujos, letras, colores, tamaños, etc. Considera que deben tener en cuenta las palabras para entender.
	Daniel	<ul style="list-style-type: none"> Que el libro del plan lector tenga palabras más simples para que no se haga tan complicado leer. 	<ul style="list-style-type: none"> El plan lector tiene libros sencillos, pero no conversan con sus gustos. Por pandemia no se puede juntar con sus amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> Le gustaría que los libros se parezcan más a los videojuegos, sean interactivos.
	Paolo	<ul style="list-style-type: none"> Tener más tiempo para estar en la computadora: youtube y videojuegos. 	<ul style="list-style-type: none"> No logro a entender las clases por internet, me distraigo mucho. Me parece muy aburrido leer, y me obligan a hacerlo para cumplir con el plan lector. 	<ul style="list-style-type: none"> Los profesores deben enviar menos cantidad de tareas porque nos cargan mucho. Si tengo que leer, me gustaría que sean libros más interactivos, y de temas que me gusten.
	Natalia	<ul style="list-style-type: none"> Volver a clases presenciales, poder tener más tiempo con mis amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> Me va un poco mal en los exámenes porque me distraigo mucho durante las clases virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> Me gustaría que los libros fuesen más entretenidos, nos dejen escoger temas que nos gusten a nosotros.



Las mejores historias en un solo lugar

Pensando en ti, en tu futuro y en tu distracción

