

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: Match Books, un servicio para crear salas de lectura en línea desde cualquier lugar e interactuar con personas del mismo perfil lector

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

PRESENTADA POR

Aldo Teófilo, Palacios García, DNI: 70380756

Janeth Luisa, Maldonado Rios, DNI: 43769355

Maribel Rocio, Chipana Huamanca, DNI: 47341994

Alex Junior, Choque del Castillo, DNI: 48352509

ASESORA

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Presidente: Carlos Armando Bazán Tejada

Jurado: Pablo José Arana Barbier

Asesor: Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Santiago de Surco, agosto de 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

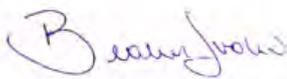
Yo, **Beatrice Elcira Avolio Alecchi**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado: **“Match Books, un servicio para crear salas de lectura en línea desde cualquier lugar e interactuar con personas del mismo perfil lector”** de los(as) autores(as):

- Aldo Teófilo, Palacios García, DNI: 70380756
- Janeth Luisa, Maldonado Ríos, DNI: 43769355
- Maribel Rocío, Chipana Huamancha, DNI: 47341994
- Alex Junior, Choque del Castillo, DNI: 48352509

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **17%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **14/08/2023**.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 14 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Avolio Alecchi, Beatrice Elcira</u>	
DNI: 09297737	Firma
ORCID: 0000-0002-1200-7651	



Agradecimiento

Agradecemos a Dios y a nuestros familiares por su apoyo incondicional y acompañamiento en este recorrido que iniciamos hace dos años y motivarnos por cumplir nuestros objetivos. Asimismo, a nuestros docentes de CENTRUM PUCP, quienes compartieron con nosotros su experiencia y conocimientos que fueron una guía clave en este gran proyecto.



Dedicatorias

A mi madre, Herminia, por su inmenso apoyo a lo largo de mi vida y especialmente en esta etapa de aprendizaje. A mi padre Aldo por su apoyo incondicional. A mi hermana Marina, quien siempre me ha brindado su apoyo y comprensión, especialmente en los momentos de mayor tensión. Agradezco a mis familiares y amigos que estuvieron presentes de diversas formas durante todo este proceso. Por último, a mí, por mi perseverancia para alcanzar este objetivo.

Aldo Teófilo Palacios García

A mi madre, padre y hermana, pilares fundamentales de mi vida, agradezco su inquebrantable apoyo, motivación y amor infinito que me impulsaron a superar obstáculos.

Alex Junior Choque del Castillo

A Dios por su infinita misericordia y amor, al darme el tiempo y los recursos en toda esta etapa. A mi madre Zoila, por su paciencia, su ejemplo de fortaleza y sus cuidados.

Janeth Luisa Maldonado Rios

A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional y motivación constante en cada paso que doy en mi vida, además me ayudan a ser mejor persona cada día. También agradezco a Dios por siempre estar a mi lado e iluminarme en los momentos difíciles e importantes.

Maribel Rocio Chipana Huamancha

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, muchos lectores crean clubes de lectura y las instituciones como bibliotecas o librerías están añadiendo como parte de su oferta de valor, el contar con su propio club de lectura. Además, la pandemia aceleró la adaptación al mundo digital y los clubes de lectura pasaron de presenciales a virtuales, dando la oportunidad a crearse más clubes exclusivamente virtuales; sin embargo, continúan las limitaciones para el usuario como la desmotivación por leer solo y no compartir la experiencia del libro, lecturas establecidas por el organizador, mantener el ritmo de lectura fijado en cada sesión, falta de tiempo y el desconocimiento de servicios brindados en bibliotecas nacionales y particulares.

Considerando lo anterior, nace la propuesta de crear Match Books, un servicio para conectar en tiempo real a nivel nacional e internacional a los usuarios que estén leyendo el mismo libro o autor, personas que busquen fomentar el hábito de la lectura y requieran de tips o recomendaciones, con opción a crear salas de debate a partir de dos o más usuarios para compartir apreciaciones, debatir o aprender con la guía de los tutoriales, todo esto desde un dispositivo móvil. Adicional a ello, contará con acceso a información relacionada a ferias, bibliotecas, ofertas y presentaciones de nuevos libros para que se mantenga actualizado de todo lo relacionado al ecosistema de lectura. Se brindará toda una experiencia personalizada.

Este modelo de negocio contribuye al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 Educación de Calidad, porque al comenzar un hábito lector, se promueve la lectura y el acompañante en estas salas de debate orienta y mantiene motivado a las demás personas.

Finalmente, los resultados financieros demuestran la sostenibilidad económica del proyecto, se obtuvo un VAN de S/6,023,428 a un horizonte de cinco años.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	8
Lista de Figuras	10
Capítulo I. Definición del Problema	12
1.1. Contexto del Problema	12
1.2. Definición del Problema	16
1.3. Relevancia del Problema	19
Capítulo II. Análisis del Mercado	21
2.1. Descripción del Mercado	21
2.2. Análisis Competitivo Detallado	24
Capítulo III. Investigación del Usuario.....	28
3.1. Perfil del Usuario	28
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	40
3.3. Identificación de Necesidades	41
Capítulo IV. Diseño del Servicio	43
4.1. Concepción del Servicio	43
4.2. Desarrollo de la Narrativa (lienzos, narraciones, etc.)	47
4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio	48
4.4. Propuesta de Valor	53
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV).....	58
Capítulo V. Modelo de Negocio	64
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	64
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	67
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio	70
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	77

Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable	80
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución	80
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	84
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución	99
Capítulo VII. Solución Sostenible	108
7.1. Relevancia Social de la Solución	110
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	112
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	114
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	114
8.2. Conclusiones	115
8.3. Recomendaciones	117
Referencias	118
Apéndices	123
Apéndice A: Encuesta Aplicativo Club de Lectura On line	123
Apéndice B: Resultados de la Encuesta al Club de Lectura On line	124

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ranking promedio de lectura en América Latina</i>	14
Tabla 2. <i>Ranking de la nota promedio de lectura de la prueba PISA del 2018 de los principales</i>	14
Tabla 3. <i>Ranking de crecimiento del e-commerce en los principales países de Latinoamérica 2020 al 2021</i>	15
Tabla 4. <i>Aplicativos similares al proyecto planteado</i>	26
Tabla 5. <i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	27
Tabla 6. <i>Guía de preguntas</i>	29
Tabla 7. <i>Resultados de las preguntas del grupo A. Datos personales</i>	31
Tabla 8. <i>Resultados de las preguntas del grupo B. Información general</i>	32
Tabla 9. <i>Resultados de las preguntas del grupo C. Evocar historias</i>	33
Tabla 10. <i>Resultados de las preguntas del grupo D. ¿Qué necesita hacer?</i>	34
Tabla 11. <i>Resultados de las preguntas del grupo E. ¿Qué ve?</i>	34
Tabla 12. <i>Resultados de las preguntas del grupo F. ¿Qué dice?</i>	35
Tabla 13. <i>Resultados de las preguntas del grupo G. ¿Qué hace?</i>	36
Tabla 14. <i>Resultados de las preguntas del grupo H. ¿Qué oye?</i>	36
Tabla 15. <i>Resultados de las preguntas del grupo I. ¿Qué piensa?</i>	37
Tabla 16. <i>Resultados de las preguntas del grupo J. ¿Qué siente?</i>	38
Tabla 17. <i>Saturación según categorías</i>	38
Tabla 18. <i>Declaraciones del usuario y definición de necesidades</i>	41
Tabla 19. <i>Proyección de ventas a 5 años (en soles)</i>	67
Tabla 20. <i>Matriz ExO Canvas</i>	76
Tabla 21. <i>Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio</i>	81
Tabla 22. <i>Público Potencial para el Plan de Mercadeo</i>	86

Tabla 23. <i>Planes de Suscripción</i>	87
Tabla 24. <i>Modelo de Negocio Próspero (Flourishing Business Canvas)</i>	109
Tabla 25. <i>Evaluación del impacto de los ODS</i>	111
Tabla 26. <i>TSRI - Índice de Relevancia Específica de la Meta</i>	112
Tabla 27. <i>Plan de Implementación</i>	115



Lista de Figuras

Figura 1. <i>Número de Asistentes a la Feria Internacional del Libro de Lima</i>	13
Figura 2. <i>Lienzo de Dos Dimensiones</i>	18
Figura 3. <i>Perú: Porcentaje de la población de 14 y más años que obtuvo o adquirió libros digitales, 2016-2020</i>	22
Figura 4. <i>Lienzo Meta Usuario del Perfil del Usuario</i>	39
Figura 5. <i>Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario</i>	42
Figura 6. <i>Matriz 6 x 6</i>	44
Figura 7. <i>Matriz Costo Impacto</i>	45
Figura 8. <i>Prototipo Inicial</i>	46
Figura 9. <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	47
Figura 10. <i>Matriz ERIC</i>	52
Figura 11. <i>Lienzo Propuesta de Valor</i>	57
Figura 12. <i>Lienzo Producto Mínimo Viable</i>	58
Figura 13. <i>Prototipo Final</i>	59
Figura 14. <i>Prototipo final: Acceso a la opción “Bienvenidos”</i>	60
Figura 15. <i>Prototipo final: Acceso a la opción “Regístrate”</i>	61
Figura 16. <i>Prototipo final: Acceso a la opción “Regístrate para crear salas”</i>	61
Figura 17. <i>Prototipo final: Acceso a la opción “Club Prime”</i>	62
Figura 18. <i>Prototipo final: Acceso a la opción “Novedades”</i>	63
Figura 19. <i>Lienzo del Modelo de Negocio</i>	66
Figura 20. <i>Flujo de caja proyectado para los primeros cinco años (en soles)</i>	69
Figura 21. <i>Priorización de Hipótesis</i>	82
Figura 22. <i>Segmentación del Público Objetivo</i>	85
Figura 23. <i>Estructura Organizacional</i>	89

Figura 24. <i>Ciclo del Plan de Operaciones</i>	94
Figura 25. <i>Ciclo Operativo</i>	96
Figura 26. <i>Mapa de Viaje</i>	97
Figura 27. <i>Mapa de Servicio</i>	98
Figura 28. <i>Estado de Resultados en soles</i>	100
Figura 29. <i>Resumen Anual de Modelo Financiero en soles</i>	102
Figura 30. <i>Mercado Total – Potencial – Objetivo – Real</i>	103
Figura 31. <i>Margen Neto Anual, Acumulado y Descontado</i>	104
Figura 32. <i>Margen Bruto, Operativo y Neto después de Impuestos</i>	104
Figura 33. <i>Estructura de Costos y Gastos Total a cinco años</i>	105
Figura 34. <i>Número de Usuarios y Ventas Anuales por Servicio Premium</i>	106
Figura 35. <i>Número de Usuarios y Ventas Anuales por Anuncio Publicitario</i>	106
Figura 36. <i>Ventas versus Costos Anuales</i>	107
Figura 37. <i>Frecuencia del VAN por Simulación de Monte Carlo</i>	107
Figura 38. <i>Resumen ahorros identificados</i>	113
Figura 39. <i>VANS del proyecto</i>	113

Capítulo I. Definición del Problema

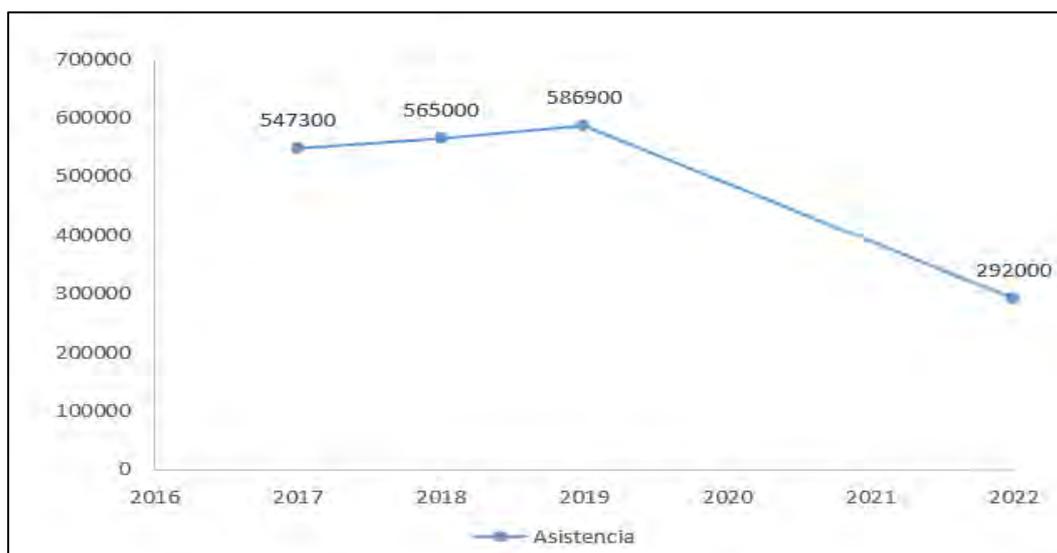
En esta sección, se abordará el problema del desinterés por la lectura, que es uno de los principales desafíos en el ámbito de la educación. Esta problemática se relaciona con la falta de disponibilidad de materiales de lectura, la escasa motivación para leer y la limitada habilidad para comprender textos, además, la falta de acceso a una educación de calidad agrava el problema. Como resultado, un gran número de personas no pueden aprovechar las oportunidades de desarrollo personal y profesional que la lectura puede ofrecer, lo que tiene un impacto negativo en sus vidas y en la sociedad en general. Es esencial abordar este problema para fomentar el desarrollo de habilidades de lectura y, en consecuencia, mejorar la calidad de vida de las personas y el crecimiento económico y social del país.

1.1. Contexto del Problema

Según el Diario Gestión (2022), la asistencia a la Feria Internacional del Libro y la venta de libros son indicadores relevantes para analizar el nivel de la lectura en el país. En cuanto a la asistencia de los participantes, se registró una disminución del 46.65% en comparación con el año 2017, pasando de 547,300 a 292,000 participantes en el año 2022. Estos datos son alarmantes y reflejan una tendencia preocupante que afecta no solo al negocio, sino a la sociedad en su conjunto.

Figura 1

Número de Asistentes a la Feria Internacional del Libro de Lima (2017-2022)



Nota. Adaptado de *¿Cuánto leemos los peruanos?*, por Diario Gestión 2022, (<https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2022/08/cuanto-leemos-los-peruanos.html/?ref=gesr>).

Por otro lado, de acuerdo con un estudio llevado a cabo por Forbes en 2021 sobre el promedio de libros que una persona lee al año en los principales países de América del Sur, se concluyó que Argentina y Chile lideran el ranking con un promedio de 5 libros, seguidos de México con 3.4 libros en promedio, Colombia con 2.7 libros y, finalmente, Perú con 1.2 libros en promedio. Además, es importante tener en cuenta los resultados de la última prueba PISA, que se llevó a cabo en el año 2018 en varios países del mundo y se repite cada 3 años. Según el MINEDU (2018), Perú se encuentra muy rezagado con respecto a los demás países latinoamericanos en lo que respecta a la competencia lectora, ocupando el último lugar en el ranking. De hecho, Argentina, Colombia, Uruguay, México y Chile superan a Perú en esta evaluación. Estos resultados ponen en evidencia las deficiencias del Gobierno en cuanto a la mejora de los niveles educativos de los jóvenes.

Tabla 1

Ranking promedio de lectura en América Latina

País	Libros leídos en promedio por año
Argentina	5
Chile	5
México	3.4
Colombia	2.7
Perú	1.2

Nota. Adaptado de peruanos leen un libro al año en promedio, según estudio, Forbes 2021, (<https://forbes.pe/forbes-life/2021-11-06/peruanos-leen-un-libro-al-ano-en-promedio-segun-estudio/>)

Tabla 2

Ranking de la nota promedio de lectura de la prueba PISA del 2018 de los principales países de Latinoamérica

País	Notas promedio
Chile	452
Uruguay	427
Brasil	413
Colombia	412
Argentina	402
Perú	401

Nota. Adaptado de Evaluación Pisa 2018, 2019, por Ministerio de Educación Del Perú, 2019,

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1855/resumen.pdf).

Por otra parte, el costo de los libros es un problema que afecta a gran parte del mundo. En muchos países, el precio de los libros es prohibitivo, especialmente en aquellas zonas donde el salario mínimo es bajo y la población vive por debajo del umbral de la pobreza.

Según Statista (s.f), el costo promedio de un libro en diferentes países varía significativamente. Los países con los precios más altos incluyen a Islandia con un costo promedio de \$40.26, seguido de Noruega con \$33.75 y Suiza con \$28.09. En contraste, Perú se ubica en el último lugar de la lista con un costo promedio de tan solo \$6.87. Otros países como Estados Unidos y el Reino Unido tienen precios relativamente altos, con \$22.05 y \$22.12, respectivamente. Este costo puede ser un factor limitante para el acceso a la lectura, especialmente en países con bajos ingresos. Esto afecta la posibilidad de acceso a información y limita el desarrollo personal y académico de quienes no tienen la capacidad de comprar libros. Es importante que se promueva el acceso a los libros y se fomente la lectura para que todas las personas tengan la oportunidad de desarrollarse plenamente y tener una vida más rica culturalmente.

Tabla 3

Ranking del Costo Promedio de un Libro por Países en dólares

	Costo promedio de un libro (USD)
Islandia	40.26
Noruega	33.75
Suiza	28.09
Dinamarca	26.85
Australia	23.73
Reino Unido	22.12
Estados Unidos	22.05
Canadá	20.78
Nueva Zelanda	19.94
Alemania	19.17
Perú	6.87

Nota. Adaptado de Average book pryces worlwide, by country, Statista,s.f.

(<https://www.statista.com/statistics/642231/book-prices-worldwide-by-country/>)

1.2. Definición del Problema

El desinterés es uno de los motivos detrás de la problemática de la baja lectura en distintos países del mundo. Según el último informe de la Unión Internacional de Editores (2021), el promedio de libros leídos por persona en todo el mundo es de solo 7 libros por año. En el caso del Perú, un estudio realizado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (2019), reveló que solo el 18% de la población peruana lee por placer, mientras que el 37% nunca ha leído un libro.

La falta de interés y motivación por la lectura se posicionan como una de las principales barreras para su práctica, siendo una preocupación a nivel global. De acuerdo con un informe de Nielsen Book Research (2019), en el Reino Unido, el 31% de los encuestados indicó que no tenía suficiente tiempo para leer, el 25% prefirió ver televisión o películas y el 16% no mostró interés en la lectura. Este mismo patrón se ha observado en otras regiones del mundo. En el Perú, también se refleja esta problemática, por lo tanto, resulta necesario implementar medidas que fomenten la lectura y promuevan su importancia en la formación integral de los individuos.

Por otro lado, el Barómetro de Hábitos de Lectura y Compra de Libros en España 2022, elaborado por la Federación de Gremios de Editores de España (FGEE), revela que más de un tercio de la población española no lee nunca debido a la falta de tiempo e interés o porque prefieren otras formas de entretenimiento en su tiempo libre (Europa Press, 2023). En concreto, el 44% de los no lectores menciona la falta de tiempo como su razón principal para no leer, mientras que el 30,6% prefiere otras formas de entretenimiento en su tiempo libre. Además, el 29,3% de los no lectores manifiesta una falta de interés, y solo el 0,9% no lee por motivos de vista o salud.

En contraste, según una encuesta realizada por el Instituto Pró-Livro (2016), la falta de tiempo es una de las razones más frecuentes por las cuales los brasileños no leen, ya que el

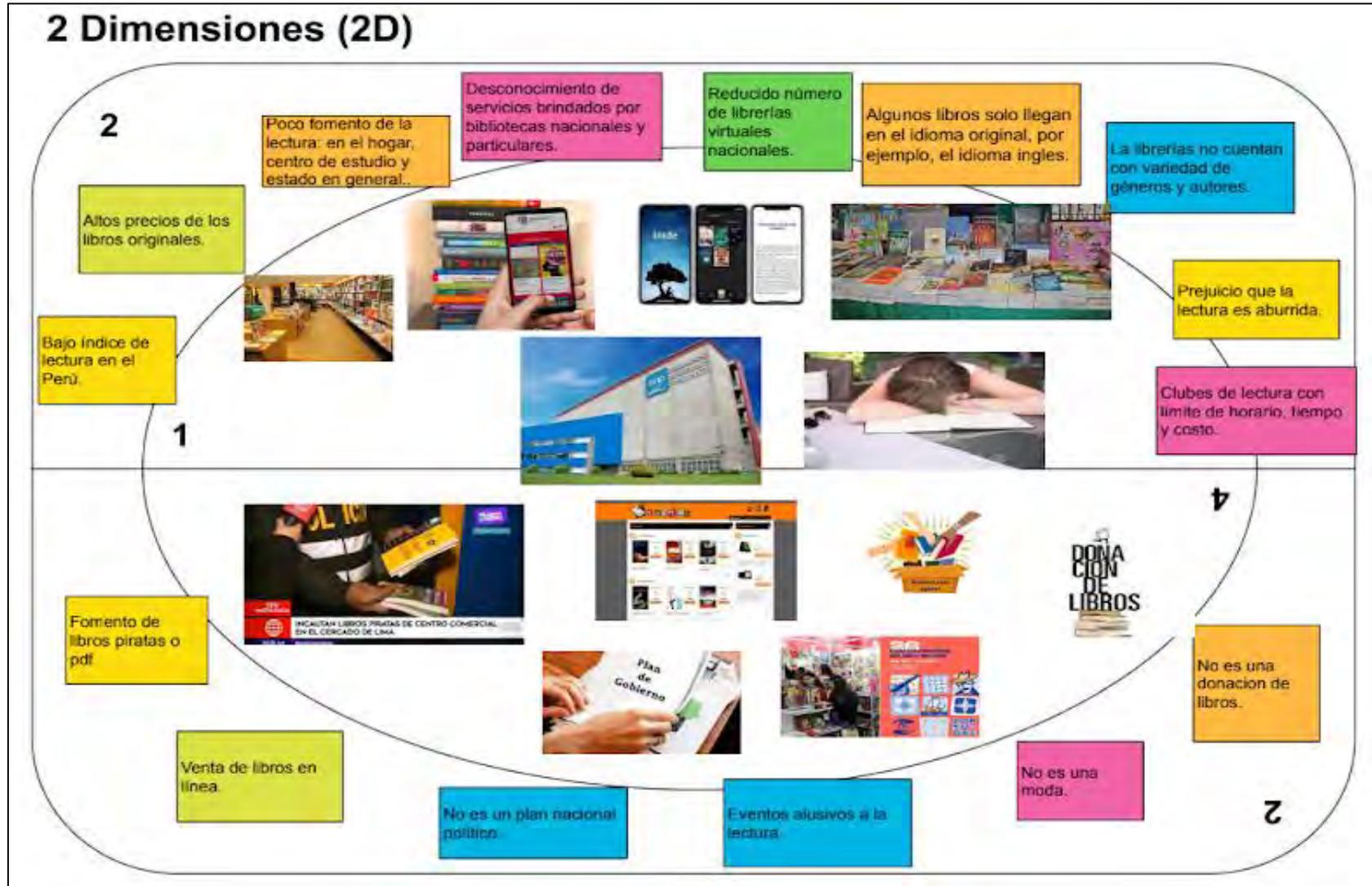
82% de los encuestados lo considera el principal obstáculo para la lectura. Además, el estudio encontró que las redes sociales son una de las principales actividades en las que los brasileños dedican su tiempo libre, con un 53% de los encuestados utilizándolo para navegar por las redes sociales y un 28% para ver televisión.

La baja lectura no solo afecta al desarrollo educativo del país, sino también a su desarrollo social y económico. Por esta razón, es esencial tomar medidas para fomentar el hábito de la lectura y mejorar la educación en el país.



Figura 2

Lienzo de Dos Dimensiones



1.3. Relevancia del Problema

La justificación y relevancia radica en la necesidad de promover la lectura y el acceso a la cultura en el país. La lectura es una actividad fundamental para el desarrollo cultural y cognitivo de las personas, así como para el fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (2015), incluyen el ODS 4, que se centra en la educación de calidad. La promoción de la lectura y el acceso a la cultura son elementos importantes de este objetivo. La ONU reconoce que fomentar la lectura y el acceso a la cultura son esenciales para el desarrollo personal, el crecimiento económico y la construcción de una sociedad más justa y equitativa. En todo el mundo, se han establecido diversos incentivos para fomentar la lectura y la educación en general. A continuación, se detallan los más relevantes, según nuestro criterio:

- Garantizar que todas las personas tengan acceso a una educación de calidad, inclusiva y equitativa, y que promueva oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
- Aumentar el número de personas alfabetizadas y mejorar su capacidad de comprensión lectora y escritura.
- Promover la lectura y el acceso a la cultura como herramientas para mejorar la educación y las habilidades cognitivas y emocionales de las personas.
- Contribuir al desarrollo sostenible e inclusivo, a la reducción de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social mediante la promoción de la cultura y la educación.
- Creación de bibliotecas públicas y acceso a bibliotecas digitales para que las personas puedan acceder a una amplia variedad de libros y otros materiales de lectura en cualquier momento y lugar.

En resumen, la promoción de la lectura y el acceso a la cultura es fundamental para el desarrollo personal y profesional, la democracia y la participación ciudadana en el país. La ONU destaca que estos son derechos humanos fundamentales para desarrollar la identidad cultural, valorar la diversidad y construir una sociedad más justa. Aunque sigue habiendo limitaciones en el acceso a la cultura en muchas zonas del país, es importante implementar medidas para fomentar la lectura y el acceso a la cultura, especialmente en zonas rurales y de bajos recursos.



Capítulo II. Análisis del Mercado

En el presente apartado se realizará una descripción del sector literario y el mercado de libros físicos y virtuales. También se hará un análisis exhaustivo de las principales soluciones al problema descrito en el capítulo anterior.

2.1. Descripción del Mercado

El análisis del mercado de libros en Perú y en el mundo es fundamental para la realización de estudios y análisis pertinentes en el ámbito editorial. Según Price Waterhouse Coopers (2022), en el año 2021 el mercado de libros en Perú registró ventas por un valor de 18 millones de dólares, con una proyección de crecimiento hacia el año 2026 de 20 millones de dólares, lo que equivale a una tasa compuesta anual de crecimiento del 2.3%.

Por otro lado, la misma consultora también destaca que el mercado peruano se encuentra dividido en tres grandes categorías: literatura, educación y ciencias sociales, cada una con necesidades y características particulares. Asimismo, las redes sociales han impactado notablemente el mercado y la industria de los libros. En particular, los usuarios de la plataforma TikTok han generado una tendencia mediante la cual expresan sus opiniones, reseñas y comentarios acerca de diversos títulos literarios a través del hashtag "BookTok", que ha acumulado un total de 37,700 millones de visitas. Este fenómeno ha provocado el resurgimiento de algunos libros en las listas de éxitos, especialmente en la categoría de ficción para adultos jóvenes.

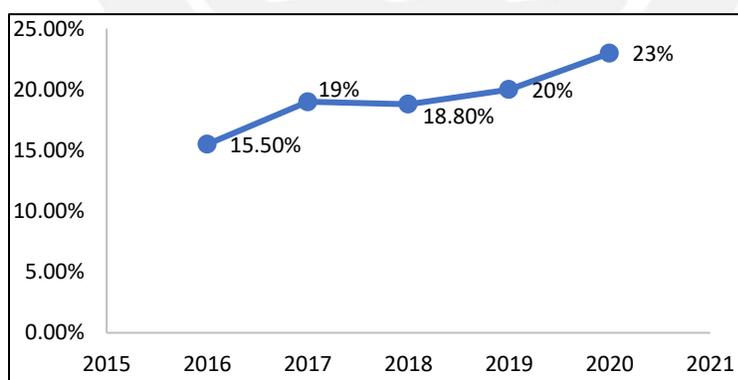
También se debe considerar la venta online de las tiendas de libros o editoriales. Según el Diario El Peruano (2022), hubo un incremento importante en la venta de libros físicos a través de sus canales digitales. Esto fue posible por el cambio en el modo de consumo del usuario orientado hacia el comercio electrónico. Se indica que, durante el año 2021, las editoriales

grandes, medianas y pequeñas, tuvieron un incremento de venta por internet del 350%. Si se habla de un caso en particular, el Diario Perú 21(2021), indica que la librería Crisol tuvo un crecimiento importante en el año 2020 de 12% sobre la cifra que tenían antes de la pandemia. Entonces, se puede indicar que si bien existe una demanda por los libros físicos hubo un interesante crecimiento de la venta online de los mismos.

Asimismo, otro dato a resaltar es el consumo de libros electrónicos o e-books en el Perú. El Ministerio de Cultura del Perú (2022) afirma que la adquisición de estos tuvo un incremento en su consumo entre los años 2016 y 2020 de 7.5% puntos porcentuales. Partiendo de esta premisa, se puede pensar que este crecimiento se debió al cambio de tendencia del lector debido al confinamiento por la emergencia sanitaria que se vive desde el año 2020. Sin embargo, se puede ver que hubo una tendencia al alza en los años previos a este.

Figura 3

Perú: Porcentaje de la población de 14 y más años que obtuvo o adquirió libros digitales, 2016-2020



Nota. Adaptado de Perú: porcentaje de la población de 14 y más años que obtuvo o adquirió libros digitales, 2016-2020, por Ministerio de Cultura del Perú, 2022, (<https://perulee.pe/sites/default/files/C%C3%B3mo%20vamos%20en%20el%20consumo%20de%20libros%20en%20el%20Per%C3%BA%202016-2020.pdf>)

También, el informe "Global Ebook Report 2021" publicado por Rüdiger Wischenbart Content and Consulting proporciona información interesante sobre los países donde las personas utilizan más aplicaciones de lectura digital. En la lista se encuentran China, Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y Reino Unido, los cuales destacan por contar con grandes mercados de libros electrónicos y diversas plataformas de lectura digital que ofrecen acceso a millones de títulos, las cuales se detallan a continuación:

1. China: El mercado chino de libros electrónicos es el más grande del mundo y cuenta con varias plataformas de lectura digital como Tencent, Alibaba, JD.com y China Literature, que ofrecen acceso a millones de libros.
2. Estados Unidos: El mercado estadounidense de libros electrónicos es el segundo más grande del mundo, y las principales plataformas de lectura digital incluyen Amazon Kindle, Barnes & Noble Nook y Apple iBooks.
3. Japón: El mercado japonés de libros electrónicos está en constante crecimiento, y las principales plataformas de lectura digital incluyen Rakuten Kobo y Amazon Kindle.
4. Corea del Sur: El mercado surcoreano de libros electrónicos también está en constante crecimiento, y las principales plataformas de lectura digital incluyen Ridibooks, Naver y Kyobo Bookstore.
5. Reino Unido: El mercado británico de libros electrónicos es uno de los más grandes de Europa, y las principales plataformas de lectura digital incluyen Amazon Kindle, Kobo y Apple iBooks.

2.2. Análisis Competitivo Detallado

BookTube y Bookstagram son dos tendencias en línea que han surgido en los últimos años en torno a la lectura y los libros. Según Universia (2020), BookTube se refiere a la comunidad de video bloggers que se enfocan en contenido relacionado con libros y lectura. A través de sus canales de YouTube, estos bloggers hablan sobre libros, hacen reseñas, dan recomendaciones y discuten sobre diversos temas relacionados con la lectura. Por otro lado, según el Diario El Comercio (2022), un bookstagrammer es una persona que comparte sus lecturas en Instagram, a menudo con una fuerte atención a la estética y el diseño visual de sus publicaciones. Estos usuarios han demostrado ser una fuerza influyente en la industria editorial, capaces de prescribir lecturas y aumentar las ventas de libros, lo que los convierte en una herramienta de promoción cada vez más importante para autores y editoriales.

El artículo de la Biblioteca Nacional del Perú (2022), informa que su plataforma de Biblioteca Pública Digital ha prestado más de 130 mil libros y audiolibros desde su lanzamiento en mayo de 2020 hasta marzo de 2021. La BNP ha trabajado en digitalizar su colección física para ponerla a disposición de los usuarios de manera virtual, y esta iniciativa parece estar siendo muy exitosa en su objetivo de fomentar la lectura y el acceso a la cultura. Además, el artículo destaca que la plataforma ha tenido un aumento significativo en el número de usuarios y préstamos desde el inicio de la pandemia, lo que sugiere que la demanda de contenido digital sigue en aumento. Esta iniciativa parece ser un paso importante en la modernización y democratización de la lectura en el Perú, permitiendo que más personas tengan acceso a una amplia variedad de libros y audiolibros desde cualquier lugar con conexión a internet.

Por otra parte, según Universo Abierto (2016) se define un club de lectura como un grupo de personas que se reúnen regularmente para discutir un libro que todos han leído. El autor

explica que existen diferentes tipos de clubes de lectura y que es importante establecer una metodología y unas normas para que funcionen bien. Entre las ventajas de pertenecer a un club de lectura se encuentran el intercambio de ideas y la posibilidad de descubrir nuevas lecturas. Sin embargo, para la presente investigación no se pudieron ubicar fuentes adecuadas para dar un respaldo formal a la investigación.

A continuación, se ofrece una evaluación comparativa de algunas de las aplicaciones de lectura más utilizadas en la actualidad. En este análisis, se describen minuciosamente las fortalezas y debilidades de cada una de ellas, con el objetivo de realizar un estudio comparativo detallado en relación con las características más destacadas que presenta las aplicaciones.

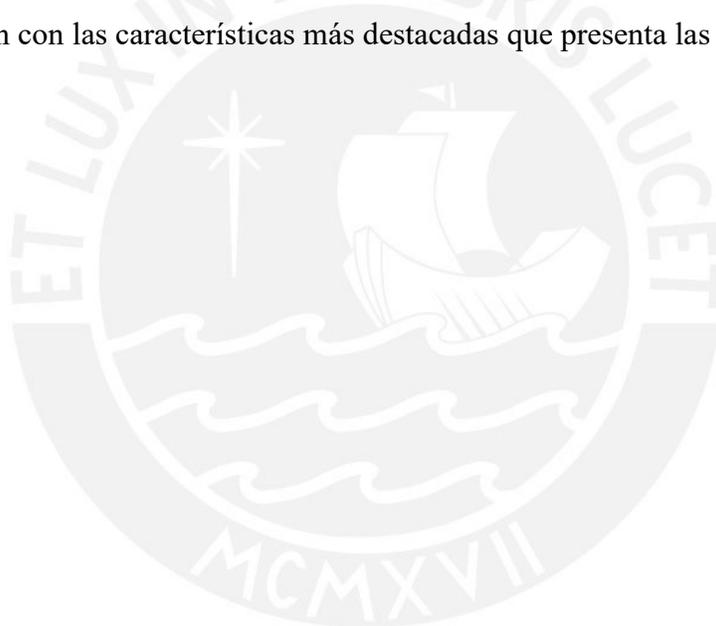


Tabla 4
Aplicativos similares al proyecto planteado

Nombre	Descripción	Desventajas
Goodreads	Es un servicio gratuito que permite encontrar, obtener y compartir los libros que le gustan con otros lectores. Además, permite leer reseñas, obtener recomendaciones, explorar libros, ver lo que leen otras personas, puntuar libros, guardar citas, llevar un registro de los libros leídos.	Se centra en llevar el control de las lecturas, formar una red de contactos con otros lectores en general, sin opción a crear salas de clubes de lecturas, ni compartir las impresiones de las lecturas en tiempo real, tampoco cuenta con noticias de todo el ecosistema de lecturas como librerías e instituciones.
Wattpad	Es una plataforma social de narrativa que conecta a 90 millones de lectores y de escritores a través del poder de las historias. Además, no solo se pueden leer historias originales creadas por autores de todo el mundo, sino que se pueden compartir historias para sentir el apoyo de la gran comunidad de lectores.	Se centra en la creación de historias de lectores y escritores que quieren iniciarse en la creación de libros, pero no cuentan con el apoyo de las editoriales y en su mayoría son amateur. Si bien se puede seguir a un usuario, este no da la opción de la creación de salas de lectura, ni la opción de contacto en línea por coincidencias lectoras.
Book club	Es una plataforma que permite organizar todo lo referente a un club de lectura, desde la creación de un club de lectura, agregar un club de lectura existente, enviar el enlace de invitación única del club a sus miembros, crear una reunión para enviar invitaciones y recopilar confirmaciones de asistencia, lleva la relación de todos los libros que el club vaya leyendo, pueden ver lo que están leyendo otros clubes de lectura creados, puede conectarse con otros usuarios.	Se centra en la organización de los clubes de lectura, para muchos organizadores de club de lecturas es un dolor de cabeza realizar la parte previa a la elección del siguiente libro a leer o de llevar el control de los miembros del club, dependiendo del tamaño de este. Si bien dentro de las opciones se puede contactar con otros miembros de otro club de lectura registrado en el aplicativo, no da opción de crear salas en el aplicativo, ni realizar contacto en línea. El aplicativo solo está en inglés por el momento.

Nota. En esta tabla se muestran aplicaciones similares que existen en el medio.

Adicionalmente, para tener un análisis competitivo con mayor sustento, se tomará como base las 5 fuerzas de Porter, considerando los criterios que permitan evaluar el grado de competitividad en el sector por cada fuerza (Tabla 5).

Tabla 5

Cinco Fuerzas de Porter

Amenazas de nuevos competidores	Poder de negociación de proveedores
La industria no cuenta con fuertes barreras de entrada; por ello, si bien en la actualidad no se cuenta con un competidor directo, pueden ingresar al mercado nuevos competidores.	Fuerte poder de negociación de proveedores, porque no existen muchos proveedores que ofrezcan un servicio, al nivel que se requiere de especialización y conocimiento internacional de la tecnología que se requiere aplicar, tanto para el desarrollo del aplicativo como para la protección de este.
Poder de negociación de clientes	Rivalidad entre competidores existentes
El poder de negociación del cliente es bajo porque no cuenta en el mercado con un servicio similar, adicional a ello el mercado de los lectores está en crecimiento.	No se cuenta con competencia directa; sin embargo, se estima que pueden surgir competidores, donde la ventaja sobre ellos sería el posicionamiento logrado en el tiempo que serían únicos en el mercado y el servicio personalizado. Competidores indirectos: Goodreads, Wattpad, Bookclub.
Amenaza de productos sustitutos	
No se cuenta con servicios sustitutos; sin embargo, con la ayuda de la tecnología, las experiencias pueden ser replicadas, por ello se debe contar con especialistas que innoven constantemente, dando un soporte integral al aplicativo.	

Realizando el análisis de las Fuerzas de Porter (Tabla 5), no existen competidores directos, por lo cual se debe optar por una diferenciación real del servicio a ofrecer a los usuarios, la cual contará con un precio accesible y cómodo para la comunidad lectora y rentables para el inversor.

Capítulo III. Investigación del Usuario

El hábito de lectura indiscutiblemente tiene muchos beneficios en el desarrollo intelectual y creativo de las personas, tales como el desarrollo de la capacidad cognitiva y juicio crítico. Así mismo, otorga al lector una visión más completa acerca de un problema, ya que permite contemplar la postura de distintos autores del mundo (UNMSM, 2021). Es por ello, la importancia de poner en práctica este hábito desde una edad temprana en los estudiantes, ya que permite un mejor proceso de adaptación para asimilar esta práctica como un estilo de vida.

En el contexto de desarrollo del hábito de lectura, el porcentaje de alfabetismo en el Perú alcanzó el 94.10% para el año 2016 (INEI, 2017) y para el resto del mundo fue de 87.00% para el año 2020 (BM, 2020). Estos datos corresponden a personas de 15 años a más y en ambos indicadores el porcentaje es mayor al de años anteriores. Por otro lado, en el Perú, el 35.10% de la población entre 18 a 29 años declara haber adquirido libros impresos, mientras que el 45.00% del mismo grupo declara haber adquirido un libro digital en el año 2020 (MINCUL, 2022). Estos datos dan indicios que la brecha de la educación, a través de la capacidad de saber leer y escribir, en el mundo son cada vez menor. Por otro lado, en nuestro país existe una cierta notoriedad por la preferencia de adquisición de libros digitales frente a libros físicos. En base a estos hechos en el presente capítulo se procederá a desarrollar el proceso empleado para definir el perfil, experiencias y necesidades del usuario.

3.1. Perfil del Usuario

Para definir y conocer el perfil del usuario se ha utilizado una guía de entrevista orientado a personas entre 18 a 55 años, de género indistinto y que practiquen el hábito de lectura. En este proceso, se busca obtener información personal, así como información sobre su círculo social y sus actividades.

Para llevar a cabo este estudio, se realizaron 60 entrevistas a profundidad de manera presencial, con una duración de 15 a 30 minutos cada una. Asimismo, la estructura de la entrevista está orientada a empatizar mediante preguntas abiertas y amigables que buscan la apertura del entrevistado. Esto permite que la conversación sea más natural y fluida al momento de brindar la información. A continuación, se detallan las preguntas que se realizaron a los entrevistados, las cuales fueron clasificadas en 10 grupos junto a su respectivo sustento.

Tabla 6

Guía de preguntas

Ítem	Grupo	Preguntas	Sustento
1	Datos Personales	¿Cuál es su nombre completo? ¿Dónde reside actualmente? ¿Cuál es su edad? ¿Cuál es su teléfono de contacto?	Conocer la información básica del usuario.
2	Información general	¿A qué se dedica actualmente? ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuenta con suscripciones por aplicativos? ¿Le gusta leer? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no? ¿Ha escuchado de los clubes de lectura? ¿Lee libros en un idioma distinto al español?	Conocer su estilo de vida y que actividades realiza en su tiempo libre.
3	Evocar historias	¿Cuál ha sido tu mejor experiencia leyendo un libro? ¿Cuál ha sido tu peor experiencia leyendo un libro? Cuando has leído un libro ¿Has podido coincidir con alguna persona que estuviera leyendo lo mismo? ¿Cuándo lees, te gusta compartir tus apreciaciones de lo que lees? ¿Has iniciado lecturas que luego no las has concluido?	Se busca crear una conexión con el usuario para conocer sus experiencias al momento de leer un libro.
4	¿Qué necesita hacer?	¿Te gustaría conocer personas que quieran iniciar un hábito de lectura? ¿Te gustaría conocer personas con tu mismo interés de tipos de lecturas?	Conocer la disposición de querer interactuar con más lectores.

5	¿Qué ve?	¿Conoce de programas que fomenten la lectura? ¿Conoce a personas de su entorno que tengan el hábito de leer? ¿Ha visto publicidad referente a la lectura? ¿En qué medios?	Indagar si el usuario está relacionado con el entorno de la lectura.
6	¿Qué dice?	¿Considera que el hábito de la lectura es un problema del Estado? ¿Cuál es la mayor limitante que consideras para iniciar el hábito de leer?	Conocer su opinión sobre el hábito de lectura.
7	¿Qué hace?	En el día ¿cuánto tiempo pasa en los aplicativos? ¿Qué medios de lectura usa? ¿físico, digital o audiolibros? ¿En el día destinas unos minutos para leer? ¿Ha usado el servicio de alguna biblioteca, sea presencial o virtual? ¿Ha participado de algún club de lectura?	Entender como es el hábito de lectura que pone en práctica el usuario.
8	¿Qué escucha?	¿Ha escuchado publicidad referente a la lectura? ¿En qué medios? En tu entorno ¿escuchas hablar sobre libros o lecturas?	Indagar si el entorno del usuario está involucrado con el hábito de lectura.
9	¿Qué piensa?	¿Consideras que leer está de moda? ¿Crees que leer es un hábito necesario? ¿Quisieras crear el hábito de la lectura en tu rutina? ¿Quisieras incrementar el número de libros que lees en el año?	Conocer su apreciación sobre el hábito de lectura y sobre la idea de impulsar esta práctica.
10	¿Qué siente?	¿Cómo se siente o sintió cuando terminó de leer un libro? ¿Cómo se siente al saber que el Perú tiene uno de los índices más bajos de lectura en el mundo? ¿Cómo se sentiría si forma parte de la mejora del índice de lectura en el Perú?	Conocer su posición sobre la idea de fomentar el hábito de lectura.

Nota. En esta tabla se muestra los diez grupos de preguntas realizadas al usuario.

Como se observa en la Tabla 7 del grupo de preguntas A referido a los datos personales del usuario, la información indica que el 76% de los entrevistados reside en Lima metropolitana y el 24% en provincias. Por otro lado, el 82% de los usuarios tiene entre 18 a 55 años, lo cual refleja que en su mayoría son jóvenes.

Tabla 7

Resultados de las preguntas del grupo A. Datos personales

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿Dónde reside actualmente?	El 24% de los entrevistados reside en provincia y 76% reside en Lima Metropolitana.	En provincia la vida es más tranquila.
¿Cuál es su edad?	El 82% de entrevistados tienen entre 18 a 55 años.	Aún soy joven.

Nota. En esta tabla se muestra los datos personales recopilados del usuario.

En la Tabla 8 se detallan las preguntas del grupo B referentes a la información general de los entrevistados. El 46% de entrevistados son profesionales, el 30% son estudiantes y el 24% son trabajadores. En la pregunta ¿Cuenta con suscripciones por aplicativos?, el 90% afirma contar con al menos una suscripción de aplicativo. A la pregunta “¿Le gusta leer? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?” el 75% indica que sí y el 12% indica que no, pero dependiendo del tema de la lectura. Un comentario resaltante fue “Me gusta leer desde que estaba en el colegio, en mi familia todos tenemos ese hábito”. En la siguiente pregunta ¿Ha escuchado de los clubes de lectura?, el 84% indica haber escuchado sobre los clubes de lectura alguna vez. Sobre la última pregunta, solo el 24% afirma que lee en otro idioma distinto al español.

Tabla 8*Resultados de las preguntas del grupo B. Información general*

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿A qué se dedica actualmente?	El 30 % de los entrevistados son estudiantes y el 46% son profesionales.	-
¿Cuenta con suscripciones por aplicativos?	El 90% cuenta con alguna suscripción de aplicativo.	Sí, Spotify y Netflix no pueden faltar.
¿Le gusta leer? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?	El 75% de entrevistados le gusta leer y el 12% indica que depende del tema de lectura.	Me gusta leer desde que estaba en el colegio, en mi familia todos tenemos ese hábito.
¿Ha escuchado de los clubes de lecturas?	El 84% ha escuchado sobre los clubes de lectura.	Sí, participaba en uno hasta antes de la pandemia.
¿Lees libros en un idioma distinto al español?	El 24% lee libros en un idioma distinto al español.	Sí, el año pasado terminé de leer Harry Potter en inglés.

Nota. En esta tabla se muestra la información general del usuario.

En la Tabla 9 se detallan las preguntas del grupo C, que corresponde a evocar historias del entrevistado. En la primera pregunta, el 78% de los entrevistados indican que lograron gran experiencia literaria a través de un libro físico. Una frase resaltante fue “Cuando leí el diario de Ana Frank porque me llegó a conmovir hasta las lágrimas”. En la pregunta ¿Cuál ha sido tu peor experiencia leyendo un libro?, solo el 15% recuerda haber tenido una mala experiencia. Un entrevistado resaltó “Odiaba cuando tenía que leer sobre administración en la universidad”. En la pregunta cuando has leído un libro ¿Has podido coincidir con alguna persona que estuviera leyendo el mismo libro?, el 69% afirma que sí. Un comentario resaltante “Sí tengo un grupo de amigos que les gusta la ciencia ficción y comentamos lo que leemos”. En la pregunta ¿Cuándo lees, te gusta compartir tus apreciaciones de lo que lees?, el 74% indica que sí. En la última pregunta, solo el 38% reconoce no haber terminado una lectura después de haberla iniciado.

Tabla 9

Resultados de las preguntas del grupo C. Evocar historias

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿Cuál ha sido tu mejor experiencia leyendo?	El 78% ha tenido la mejor experiencia de lectura a través de libros físicos.	Cuando leí el diario de Ana Frank porque me llegó a conmovier hasta las lágrimas.
¿Cuál ha sido tu peor experiencia leyendo?	Solo el 15% de usuarios ha tenido alguna mala experiencia.	Odiaba cuando tenía que leer sobre administración en la universidad.
Cuando has leído un libro ¿Has podido coincidir con alguna persona que estuviera leyendo el mismo libro?	El 69% revela que ha coincidido la misma lectura con otra persona.	Sí tengo un grupo de amigos que les gusta la ciencia ficción y comentamos lo que leemos.
Cuándo lees ¿Te gusta compartir tus apreciaciones de lo que lees?	Al 74% le gusta compartir lo que lee.	Me gusta compartir opiniones en mi grupo de lectura.
¿Has iniciado lecturas que no has concluido?	El 38% reconoce no haber terminado de leer alguna lectura.	Una vez me recomendaron mucho un libro que no me gustó.

Nota. En esta tabla se muestran las narrativas más resaltantes del usuario al momento de leer.

En la Tabla 10 se muestran las preguntas del grupo D referentes a qué necesita hacer el usuario. En la primera pregunta ¿Te gustaría conocer personas que quieran iniciar un hábito de lectura?, el 63% de entrevistados reconoce que sí. Una frase resaltante “Me gustaría que más personas de mi edad se interesen en leer”. En la segunda pregunta ¿Te gustaría conocer personas con tu mismo interés de tipos de lecturas?, el 88% afirma que sí.

Tabla 10

Resultados de las preguntas del grupo D. ¿Qué necesita hacer?

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿Te gustaría conocer personas que quieran iniciar un hábito de lectura?	Al 63% le gustaría conocer a otras personas que inicien a leer.	Me gustaría que más personas de mi edad se interesen en leer.
¿Te gustaría conocer personas con tu mismo interés de tipos de lectura?	Al 88% le gustaría conocer a personas con los mismos gustos de lectura.	Sería genial conocer a más personas que compartan mis gustos.

Nota. En esta tabla se muestra las necesidades del usuario.

En la Tabla 11 se muestran las preguntas del bloque E, sobre qué visualiza el entrevistado. En la primera pregunta ¿Conoces programas del Estado que fomenten la lectura?, el 86% asegura que no y un comentario fue “Honestamente no, el actual Gobierno deja mucho que desear”. En la pregunta ¿Conoces a personas de tu entorno que tengan el hábito de leer?, el 75% afirma que sí.

Tabla 11

Resultados de las preguntas del grupo E. ¿Qué ve?

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿Conoces de programas del Estado que fomenten la lectura?	El 86% asegura que no conoce ningún programa de lectura impulsado por el Estado.	Honestamente no, el actual Gobierno deja mucho que desear.
¿Conoces a personas de tu entorno que tengan el hábito de leer?	El 75% identifican por lo menos a una persona de su entorno con el hábito de leer.	En mi familia todos tenemos el hábito de leer.
¿Has visto publicidad referente a la lectura? ¿En qué medios?	El 69% afirma haber visto publicidades referentes a libros a través de redes sociales.	Últimamente he visto publicidad de libros por Instagram y Tik Tok.

Nota. En esta tabla se detalla información que el usuario ha presenciado.

En la Tabla 12, las preguntas del bloque F se refieren a qué dice el entrevistado. En la pregunta ¿Consideras que el hábito de lectura es un problema del Estado?, el 57% considera que este problema sí le compete al Estado. Una persona comentó “Sí, se debe fomentar de manera correcta en los colegios”. En la pregunta ¿Cuál es la mayor limitante que consideras para iniciar el hábito de leer?, la mitad de los entrevistado (45%) considera que el principal problema para poner en práctica el hábito de lectura es la falta de tiempo.

Tabla 12

Resultados de las preguntas del grupo F. ¿Qué dice?

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿Consideras que el hábito de la lectura es un problema del Estado?	El 57% considera que el hábito de lectura es un problema que le compete al Estado.	Sí, se debe fomentar de manera correcta en los colegios.
¿Cuál es la mayor limitante que consideras para iniciar el hábito de leer?	El 45% considera que el principal problema es la falta de tiempo.	Después de retornar al trabajo presencial no me queda mucho tiempo libre.

Nota. En esta tabla se detalla la postura del usuario en relación con la lectura.

En la Tabla 13 del grupo G, las preguntas son referente a qué hace el entrevistado. En la primera pregunta ¿En el día cuanto tiempo pasa en los aplicativos?, el 76% de los entrevistados reconoce utilizar aplicativos entre 3 a 5 horas diarias. En la pregunta ¿Qué medios de lectura has usado? ¿físico, digital o audiolibros?, solo el 26% afirma haber usado los 3 formatos de lectura. En la siguiente pregunta ¿En el día destinas unos minutos para leer?, el 79% afirma leer al menos 30 minutos, pero no diariamente. En la última pregunta solo el 32% afirma que sí.

Tabla 13

Resultados de las preguntas del grupo G. ¿Qué hace?

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿En el día cuánto tiempo pasa en los aplicativos?	El 76% considera que utiliza aplicativos entre 3 a 5 horas diarias.	Pasa varias horas en los aplicativos.
¿Qué medios de lectura usa? ¿físico, digital o audiolibros?	El 85% ha utilizado libros físicos, el 44% libros digitales y físicos. Luego, el 26% reconoce haber utilizado los 3 formatos de lectura.	En la universidad solía usar los 3 formatos de lectura para mayor practicidad.
¿En el día destinas unos minutos para leer?	El 79% reconoce leer al menos unos 30 minutos de lectura, pero no diariamente.	Intento leer 30 minutos y 3 veces a la semana.
¿Has participado de algún club de lectura?	Solo el 32% de los entrevistados reconoce haber participado en un grupo de lectura.	Extraño participar del grupo de lectura que era parte.

Nota. En esta tabla se detallan las acciones del usuario en su vida rutinaria.

En la primera pregunta del grupo H: ¿Ha escuchado publicidad referente a la lectura? ¿En qué medios? El 57% de los entrevistados indican que sí y por lo general en redes sociales. En la última pregunta el 63% afirma que en su entorno social se habla de lecturas y libros.

Tabla 14

Resultados de las preguntas del grupo H. ¿Qué oye?

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿Has notado publicidad referente a la lectura? ¿En qué medios?	El 57% afirma haber visto publicidad referente a la lectura, por lo general en redes sociales.	Últimamente me aparece descuentos de libros en las redes sociales.
¿En tu entorno social se habla de libros o lecturas?	El 63% indica que en su entorno se habla sobre libros y lecturas.	Sí, en mi familia y en mi grupo de lectura, nos recomendamos libros.

Nota. En esta tabla se detalla información que el usuario ha recopilado del entorno.

En la Tabla 15, las preguntas se refieren a qué piensa el entrevistado. Sobre la primera pregunta ¿Consideras que leer está de moda?, solo el 38% afirma que sí. En la siguiente pregunta

¿Crees que leer es un hábito necesario?, el 88% considera que sí. En la pregunta ¿Quisieras crear el hábito de la lectura en tu rutina?, el 69% indica que sí. En la última pregunta el 92% afirma que sí.

Tabla 15

Resultados de las preguntas del grupo I. ¿Qué piensa?

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿Consideras que leer está de moda?	Solo el 38% considera que leer está de moda.	Nunca estuvo de moda, por eso debería fomentarse su práctica.
¿Crees que leer es un hábito necesario?	El 88% considera que si es necesario.	Es necesario para el desarrollo de la educación.
¿Quisieras crear el hábito de la lectura en tu rutina?	El 69% desearía crear el hábito de lectura.	Me gustaría retomar el hábito de lectura que tenía antes del trabajo presencial.
¿Quisieras incrementar el número de libros que lees en el año?	El 92% afirma que sí.	Me gustaría leer al menos 1 libro de manera mensual.

Nota. En esta tabla se detalla las creencias del usuario.

En la Tabla 16 las preguntas se refieren a que siente el usuario. En la primera pregunta el 78% de entrevistados indica haber sentido satisfacción. Una frase resaltante fue “Cuando terminé de leer mi primer libro por iniciativa propia y sentí que cumplí con un objetivo que me propuse”. En la segunda pregunta el 69% indica haberse sentido apenado. En última pregunta la mayoría (86%) afirma que sí desearía ser parte del cambio.

Tabla 16

Resultados de las preguntas del grupo J. ¿Qué siente?

Pregunta	Resultados	Frases más resaltantes
¿Cómo se siente o sintió cuando terminó de leer un libro?	El 78% sintió satisfacción luego de haber terminado un objetivo.	Cuando terminé de leer mi primer libro sentí que cumplí con un objetivo que me propuse.
¿Cómo se siente saber que el Perú tiene los índices más bajos de lectura en el mundo?	El 69% indica sentirse apenado.	Es vergonzoso ser reconocidos por este tipo de indicadores.
¿Cómo se sentiría si fuera parte de la mejora del índice de lectura?	El 86% desearía ser parte del cambio.	Me sentiría reconfortado contribuir con el desarrollo de mi país.

Nota. En esta tabla se detalla la percepción del usuario acerca de la lectura.

Finalmente, se recopilaron las entrevistas y se clasifican las respuestas en 4 categorías:

Tabla 17

Saturación según categorías

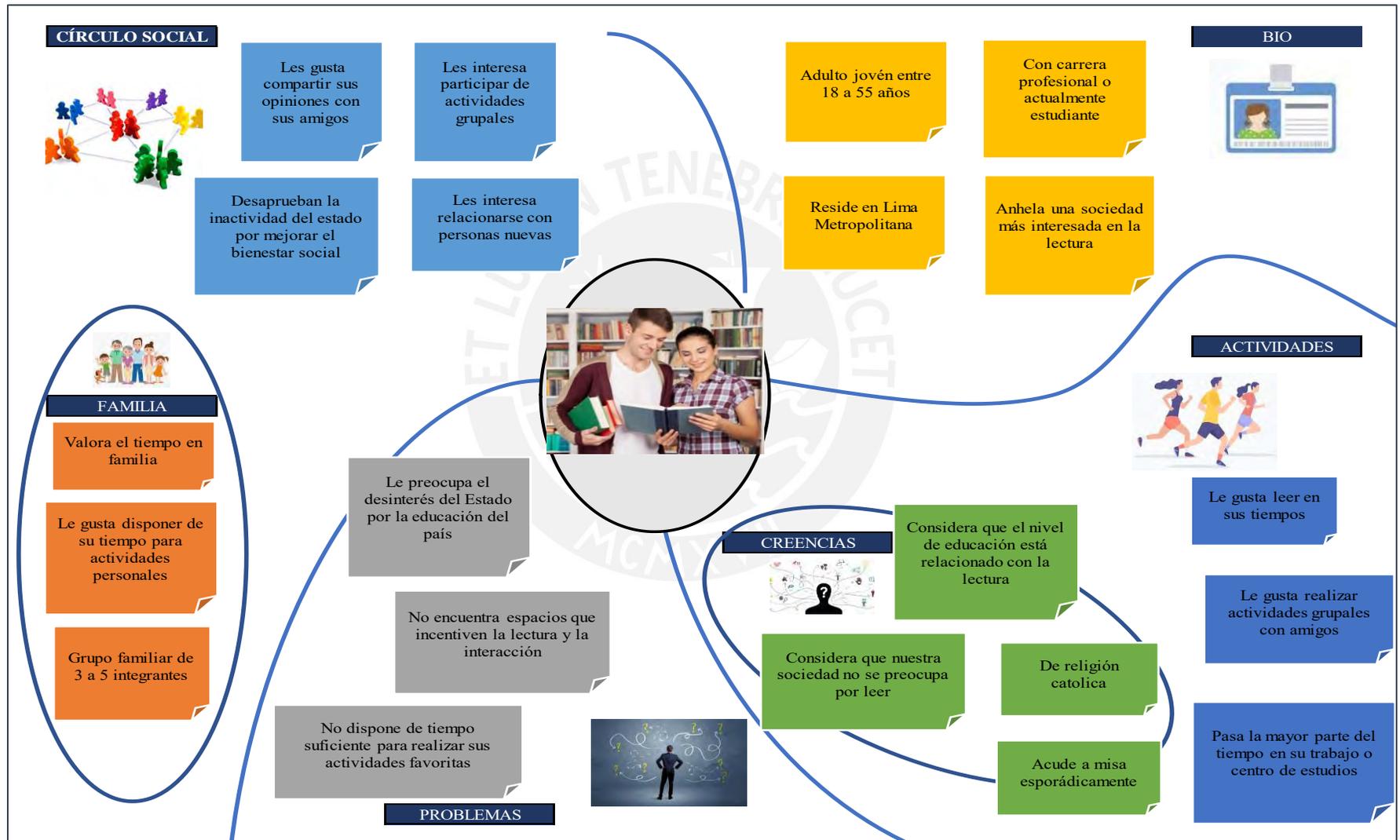
Categorías	Resultados
Anhelos	Tener más tiempo libre de calidad. Tener una sociedad con mayor hábito de lectura. Contar con un Estado interesado en la lectura.
Motivaciones	Fomentar el desarrollo de una sociedad más culta a través de la lectura. Aspirar a mejores puestos laborales en base al estudio.
Frustraciones	No contar con autoridades que promuevan la lectura. Limitaciones para el acceso a lecturas en ciudades rurales.
Necesidades	Espacios que promuevan la interacción y la lectura. Facilidad de acceso a lecturas en espacio y tiempo.

Nota. En esta tabla se resumen las principales categorías del usuario.

Luego del levantamiento de información a través de las entrevistas y posteriormente la saturación de la información según categorías, se procede a definir al usuario tomando en cuenta información relevante de los anteriores procesos. Para este objetivo se utilizará la herramienta “*Lienzo Meta Usuario*” la cual ayuda a identificar necesidades del usuario.

Figura 4

Lienzo meta usuario



El usuario responde al nombre de Andrea, quien es un adulto joven de 27 años, que reside en Lima Metropolitana. Tiene una carrera profesional y uno de sus anhelos es contar con una sociedad que se preocupe más por la lectura. Le gusta compartir sus opiniones en su círculo social, relacionarse con personas nuevas y desapruueba la inactividad del Estado por mejorar el bienestar social, valora el tiempo en familia, pero le gusta leer en sus tiempos libres. Uno de sus problemas es no encontrar espacios que incentiven la lectura y además considera que el nivel de educación de un país está relacionado con el hábito de la lectura.

3.2. Mapa de Experiencia del Usuario

Para analizar la experiencia del usuario, se ha considerado la información proporcionada por los entrevistados. En la Figura 5, se observa el *Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario*, el cual ayuda a plasmar de manera más clara cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa nuestro cliente (Innokabi, 2016).

A manera de ejemplo se detallará un día libre de descanso que puede ser un domingo, donde nuestro usuario busca alternativas para disfrutar de una lectura. El usuario se levanta a tomar desayuno mientras planifica las actividades que realizará en el transcurso del día. Luego, escoge como alternativa pasar un día tranquilo en casa y disfrutar de una taza de café mientras lee un buen libro. Como no encuentra algo interesante para leer recurre a internet para buscar recomendaciones y consulta con sus amistades. Lamentablemente, pasa casi 2 horas desde que se animó a leer hasta que finalmente encuentra un libro de ciencia ficción interesante. En este momento del día analiza si aún se encuentra motivado para iniciar la lectura, luego de unos minutos se decide por leer de todas formas, pero en el transcurso sufre algunas interrupciones propias de un ambiente inadecuado para la lectura. Además, mientras leía surgieron algunas dudas sobre la trama de la lectura, las cuales le hubiera gustado compartir o debatir con alguien

más. Al terminar de leer el primer capítulo, decide parar con la lectura y continuar con el resto de sus actividades. Sin embargo, deseaba compartir su apreciación de lo que hasta ese momento había leído, pero lastimosamente ninguno de sus amigos se encontraba leyendo la misma lectura.

3.3. Identificación de Necesidades

Continuando con el análisis, en la Tabla 18 se han extraído los testimonios más relevantes de los entrevistados, los cuales se han sintetizado en 6 necesidades por parte de los usuarios que desean poner en práctica el hábito de lectura. Las 4 primeras necesidades se podrían clasificar como primarias y las 2 últimas como secundarias.

Tabla 18

Declaraciones del usuario y definición de necesidades

Declaraciones del usuario	Necesidad
Me gustaría poder aumentar mi biblioteca personal, pero algunos libros están caros.	Necesita acceder a lecturas a menor costo.
Me gustaría volver a participar de un grupo de lectura, lo dejé por la pandemia.	Necesita otros medios para interactuar, similares a un grupo de lectura presencial.
Sería interesante contar con recomendaciones de lecturas, siempre que busco en internet no son tan buenas.	Necesita contar con un banco de recomendaciones de lecturas.
Me gustaría compartir mis opiniones de lo que leo con alguien más. En mi familia no les gusta leer.	Necesita relacionarse con personas que compartan el gusto de leer.
Siento que todo el día trabajo y he dejado de leer una novela que me gusta.	Necesita una atmósfera que le permita leer en pequeños espacios de tiempo.
El Estado deja mucho que desear, menos se va a preocupar por la educación y la lectura en el país.	Necesitan propuestas que incentivan el hábito de lectura en nuestro país.

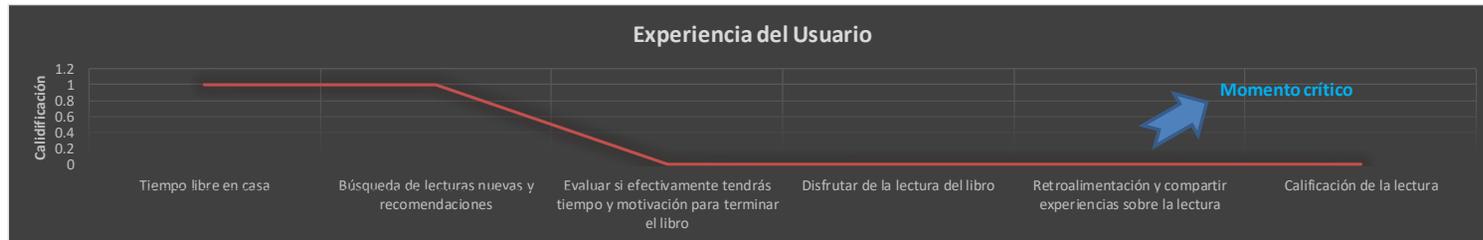
Nota. En esta tabla se detallan las principales necesidades del usuario.

Figura 5

Lienzo mapa de experiencia del usuario

Storyboard	Tiempo libre en casa	Búsqueda de lecturas nuevas y recomendaciones	Evaluar si efectivamente tendrás tiempo y motivación para terminar el libro	Disfrutar de la lectura del libro	Retroalimentación y compartir experiencias sobre la lectura	Calificación de la lectura
Momentos y acciones						
Touch point	Ir al cine Ver series Leer un libro	Búsqueda en internet Consulta a amistades	Análisis personal	De manera personal Grupos de lecturas presenciales	Apuntes en cuaderno de notas Intereacción de manera presencial	Foros de lectura
Pensamientos	- Quisiera estar en casa. - Me parece interesante este libro. - Me comentaron que salió una nueva película. - En mi familia no tenemos hábito de leer.	- Espero encontrar la información que necesito. - Muy caro para descargar este libro. - Los comentarios que dejan sobre las lecturas no me parecen acorde al libro. - ¿Qué libro me recomiendas? - Vi una película y me gustaría leer el libro.	- Me gusta leer libros de autoayuda. - Dispongo de mi tiempo de 2 horas cada día para mi lectura. - Asisto a clubes de lectura en la universidad. - No creo que alcance el tiempo con el trabajo y los estudios. - Si es muy caro no podré leerlo.	- Está super interesante pero me interrumpieron. - Me gustaría compartir este libro con más personas. - Fui a la biblioteca y no encontré espacio. - Ojala pudiera compartirlo con alguien.	- Me parece interesante compartir mi lectura. - Ojalá que no me critiquen. - Sería mejor si es online. - Mis amigos no tienen hábito de leer y me desmotivan.	- No encuentro calificaciones de libros de mi interés. - Me gustaría calificar y recomendar libros y que le pueda ser útil a alguien más.
Emociones	 Feliz	 Feliz	 Indiferente	 Indiferente	 Indiferente	 Indiferente

Tiempo libre en casa	Búsqueda de lecturas nuevas y recomendaciones	Evaluar si efectivamente tendrás tiempo y motivación para terminar el libro	Disfrutar de la lectura del libro	Retroalimentación y compartir experiencias sobre la lectura	Calificación de la lectura
1	1	0	0	0	0



Capítulo IV. Diseño del Servicio

En este capítulo se procederá a desarrollar la solución al problema hallado. Para este proceso se utilizarán herramientas como el *Lienzo de 6 x 6*, el cual muestra las necesidades del usuario y se sugieren propuestas de solución para cada necesidad. Asimismo, las propuestas que surjan como resultado de este lienzo serán posteriormente analizadas y clasificadas a través de la Matriz Costo-Impacto.

4.1. Concepción del Servicio

En la Figura 6 se muestra el *Lienzo 6 x 6*, en el cual las preguntas generadoras que se muestran se basan en las necesidades halladas en la Tabla 18 *Declaraciones del usuario y definición de necesidades*. Como se visualiza, para cada pregunta se propuso 4 posibles soluciones, de las cuales se escogieron las de mayor relevancia. Seguidamente, en la Figura 7 se observa la Matriz Costo Impacto, la cual ha recopilado la mejor propuesta a cada pregunta planteada en el *Lienzo 6 x 6*. Estas propuestas han sido clasificadas y ubicadas dentro de la Matriz Costo Impacto, según su nivel de eficacia en la solución del problema, pero a su vez según el nivel de costo que implica implementar la propuesta. En este sentido, se visualiza que la propuesta con menor costo y un alto impacto es “crear una plataforma de lectura que permita leer o escuchar libros desde su celular mientras realiza actividades rutinarias como limpieza del hogar, ejercicios o viaje en bus”. Por otro lado, se observa que la propuesta con mayor costo de implementación, pero también con un alto impacto es: “Crear un sistema de acumulación de puntos y premios según la cantidad de libros leídos e interacciones con otros usuarios dentro de una comunidad de lectura online.

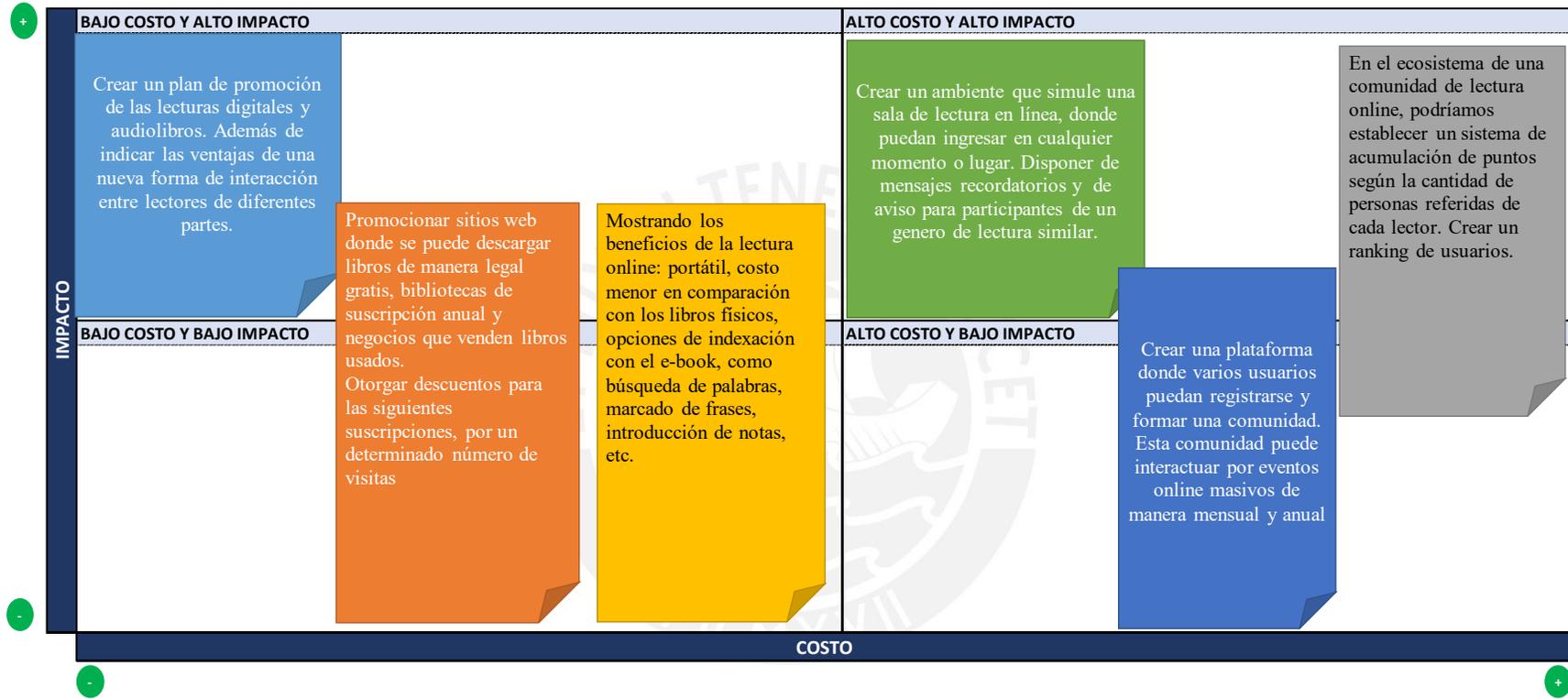
Figura 6

Matriz 6 x 6

OBJETIVO		NECESIDADES			
Incrementar el índice de lectura del ciudadano peruano		<p>El usuario requiere de tiempo para leer.</p> <p>El usuario necesita interactuar con otros usuarios para intercambiar impresiones y mantenerse motivado.</p> <p>El usuario necesita un medio de interacción en línea.</p> <p>El usuario necesita obtener espacios de lectura a un bajo costo.</p>			
PREGUNTAS GENERADORAS					
1	2	3	4	5	6
¿Cómo podríamos hacer para que los usuarios puedan maximizar y compartir el tiempo que invierten en otras actividades con la lectura?	¿Cómo podríamos hacer que varios usuarios puedan estar conectados para poder interactuar?	¿Cómo podríamos crear un hábito de lectura en los usuarios a partir de la interacción entre ellos?	¿Cómo podríamos crear un ambiente donde los usuarios puedan conectar con otros lectores en cualquier momento y lugar?	¿Cómo podríamos acceder a las lecturas y espacios de lectura a un menor costo?	¿Cómo podríamos asemejar la experiencia de lectura online con la lectura tradicional?
Crear un plan de promoción de las lecturas digitales y audiolibros, para que el lector pueda leer o escuchar libros desde su celular mientras realiza actividades rutinarias.	Crear un plataforma donde varios usuarios puedan registrarse y formar una comunidad.	Establecer retos de lectura y crear plantillas de preguntas generales, que motiven el debate.	Crear un ambiente que simule una sala de lectura en línea, sea por plataforma o aplicativo, donde puedan ingresar en cualquier momento o lugar.	Promocionar sitios web donde se puede descargar libros de manera legal gratis, bibliotecas de suscripción anual y negocios que venden libros usados.	Mostrar los beneficios de la lectura online: portátil, menor costo que libros físicos, opciones de indexación con el e-book, como búsqueda de palabras, marcado de frases, introducción de notas, etc.
En el formato de una biblioteca virtual se podrían clasificar las lecturas según el tiempo promedio que se necesita para leerlas.	Organizar eventos de lectura de manera virtual con un tope máximo de participantes para facilitar la participación de todos los integrantes.	En el ecosistema de una comunidad de lectura online, podríamos establecer un sistema de acumulación de puntos según la cantidad de personas referidas de cada lector.	Crear grupos privados a través de las redes sociales según el género de lectura.	Utilizar espacios públicos al aire libre para grupos de lectura.	En el formato de un libro digital poder otorgar herramientas para poder resaltar y subrayar las ideas importantes de la lectura.
Promocionar la plataforma de lectura en línea, indicando las ventajas de una nueva forma de interacción entre lectores de diferentes partes.	Crear eventos presenciales una vez al año, con la finalidad que ciertos grupos de lectura se conozcan (de mayor interacción) y compartan sus experiencias e inquietudes.	Otorgar premios a los grupos de lectura que tienen mayor cantidad de visitas, interacción en sus grupos y a la mayor cantidad de likes que deja un usuario por sus comentarios de lectura.	Disponer de mensajes recordatorios y de aviso para participantes de un genero de lectura similar.	Otorgar descuentos para las siguientes suscripciones, por un determinado número de visitas y formación de las salas de lectura.	Mediante las ideas resaltadas y comentarios que dejan los usuarios por la lectura del libro, obtener un resumen de puntos principales.
Crear un plan de lectura personalizado basado en las preferencias del lector. Estas categorías podrían ser: autoconocimiento, felicidad, negocios, dinero, autoayuda, liderazgo, etc.	Establecer un horario concurrencido donde los usuarios estén más tiempo dentro de la app y de esta manera sea mas sencillo que se puedan encontrar personas para interactuar.	Crear un ranking de los usuarios con más libros leído, lectores que compartieron mas citas, lectores con mejores colecciones de libros, etc.	Posibilidad de compartir sus citas favoritas de lectura en sus redes sociales. De esta forma, se despierta la curiosidad de su entorno, lo que permitiría crear una comunidad.	Promocionar lecturas de prueba, donde el usuario pueda leer una parte del libro y si desea seguir leyendo tendría que cumplir ciertos pasos o comprar el libro.	Incluir en el servicio los libros en formato E-book. Este asemeja la experiencia de leer un libro pero forma digital.
IDEAS SELECCIONADAS					
Crear un plan de promoción de las lecturas digitales y audiolibros. Además de indicar las ventajas de una nueva forma de interacción entre lectores de diferentes partes.	Crear una plataforma donde varios usuarios puedan registrarse y formar una comunidad. Esta comunidad puede interactuar por eventos online masivos de manera mensual y anual	En el ecosistema de una comunidad de lectura online, podríamos establecer un sistema de acumulación de puntos según la cantidad de personas referidas de cada lector. Crear un ranking de usuarios.	Crear un ambiente que simule una sala de lectura en línea, donde puedan ingresar en cualquier momento o lugar. Disponer de mensajes recordatorios y de aviso para participantes de un genero de lectura similar.	Promocionar sitios web donde se puede descargar libros de manera legal gratis, bibliotecas de suscripción anual y negocios que venden libros usados. Otorgar descuentos para las siguientes suscripciones, por un determinado número de visitas.	Mostrar los beneficios de la lectura online: portátil, costo menor en comparación con los libros físicos, opciones de indexación con el e-book, como búsqueda de palabras, marcado de frases, introducción de notas, etc.

Figura 7

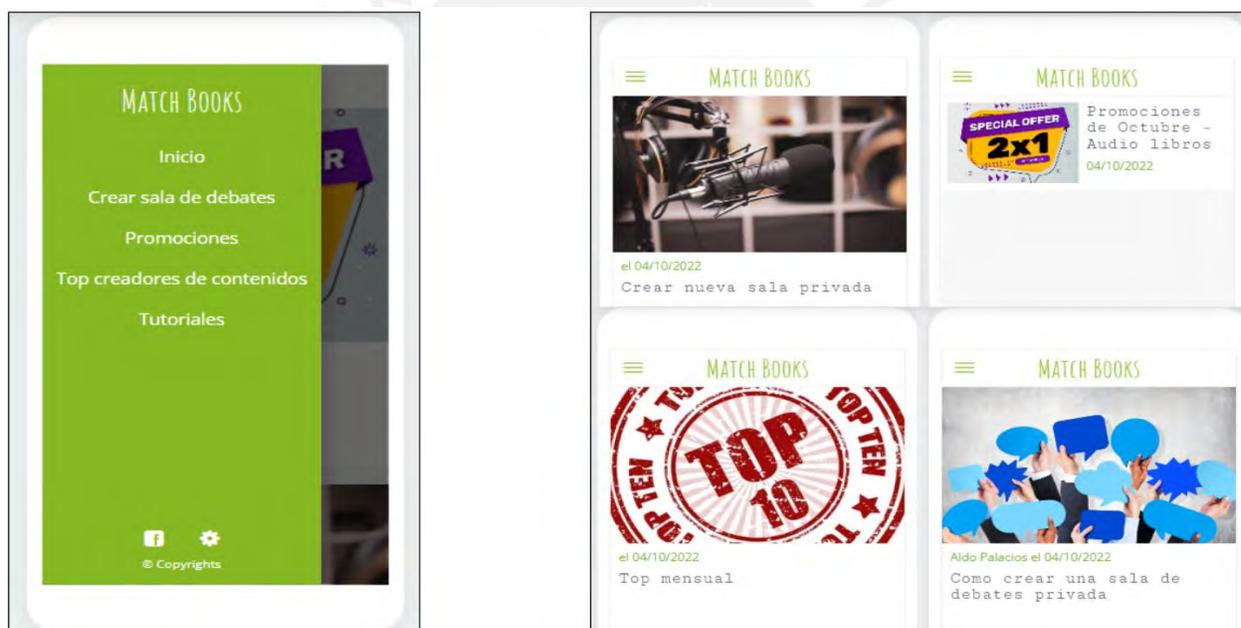
Matriz costo impacto



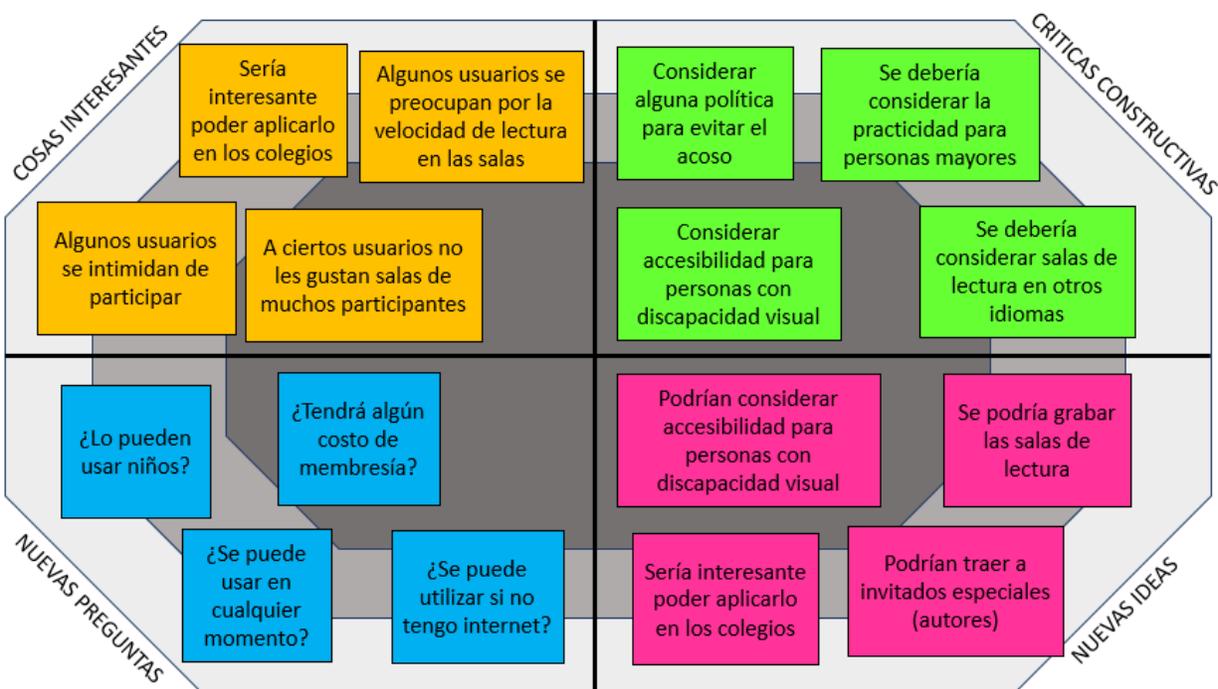
Luego de analizar las propuestas en la *Matriz Costo Impacto*, se decidió escoger una alternativa de alto impacto, pero con un costo medio de implementación, la cual corresponde a “Crear un ambiente que simule una sala de lectura en línea, que permita el ingreso desde cualquier dispositivo. Asimismo, les permita a los usuarios agruparse en salas privadas según lecturas de su interés para interactuar y compartir opiniones”. En respuesta a esta idea seleccionada, en la Figura 8 se muestra el prototipo que se creó, el cual muestra algunos alcances de lo que podría implementarse en el producto final.

Figura 8

Prototipo inicial



En la Figura 9 se muestra el *Lienzo Blanco de Relevancia*, el cual recopila ciertos hallazgos después de mostrar el prototipo de la idea y recibir la retroalimentación. En este sentido, los testimonios que se obtienen se analizan y clasifican en 4 factores: cosas interesantes, críticas constructivas, nuevas preguntas e ideas.

Figura 9*Lienzo blanco de Relevancia*

4.2 Desarrollo de la Narrativa

Mediante el desarrollo de los lienzos se ha logrado identificar posibles soluciones al problema social relevante, a los dolores y necesidades de los usuarios objetivos. Asimismo, permitió conocer más a los potenciales clientes y posibles mercados. Cada posible solución apunta a atender directamente las necesidades de los usuarios.

El diseño de las matrices permite ver claramente las necesidades de los usuarios, y al complementarse entre ellas brindan una importante cantidad de ideas innovadoras. En el caso del *Lienzo Matriz 6x6* (Figura 6), permite mediante preguntas claves conocer las necesidades reales de los usuarios. El *Lienzo Costo - Impacto* (Figura 7) permite ponderar las características o cualidades del producto, y cuáles son las más valoradas por los usuarios, asimismo permite

determinar los costos en los cuales se incurrirá para la implementación, costos que generen el menor impacto posible.

Para complementar, mediante el *Lienzo Blanco de Relevancia* (Figura 9) se puede obtener información de los potenciales clientes en cuanto al uso del prototipo, posterior a su interacción con el aplicativo y realizar las mejoras de acuerdo con sus comentarios o sugerencias, esta retroalimentación será constante y la base para las actualizaciones del aplicativo y la experiencia personalizada que se busca. El usuario será el principal insumo para las mejoras que se presenten en las posteriores versiones. Todo ello enfocado mediante la metodología ágil Design Thinking.

4.3. Carácter Innovador o Novedoso del Servicio

Match Books es un aplicativo dirigido a personas entre 18 y 55 años que gustan de la lectura o que deseen iniciar el hábito de leer; este servicio permitirá conectar en tiempo real a nivel nacional e internacional a los usuarios que estén leyendo el mismo libro o autor, también conectará a personas que quieran crear el hábito de la lectura y requieran de tips o recomendaciones, con opción a crear salas de debate (impulsando el pensamiento crítico) a partir de dos o más usuarios para compartir apreciaciones, debatir o aprender con la guía de los tutoriales, todo esto desde un dispositivo móvil. Adicional a ello, contará con acceso a información relacionada a ferias, bibliotecas, ofertas y presentaciones de nuevos libros para que el usuario se mantenga actualizado de todo lo relacionado al ecosistema de la lectura, asimismo contará con tutoriales para el correcto uso de los e-books, e-readers, lectura rápida, comprensión lectora y temas afines. Es decir, se brindará al usuario una experiencia personalizada, contando con sugerencias de otros usuarios para conectar de acuerdo con su perfil lector, plantillas de preguntas para los debates y listado personalizado de libros.

4.3.1. Características tecnológicas

- a) *Compatibilidad de multiplataforma:* El aplicativo se creará utilizando la tecnología React Native, para lograr que el servicio esté disponible en diversas plataformas como Android, iOS, macOS, Web y Windows, desde un solo código base. Además, permitirá actualizar las aplicaciones de manera dinámica sin tener que enviar a App Store o Play Store y pasar por el proceso de aprobación. Brindando un servicio efectivo y amigable.
- b) *Integración con información del cliente:* El aplicativo se integrará con la base de datos de los clientes que fueron guardados en la nube. Mediante el uso de Big Data, el aplicativo tendrá acceso a datos en tiempo real y una mayor funcionalidad, asociado a algoritmos de uso y preferencias de los usuarios, que permitirá realizar acciones proactivas, predictivas y con ello tener perfiles claros de los usuarios. Manteniendo la protección y seguridad de los datos que se administren.
- c) *Seguridad y privacidad:* El aplicativo permitirá conectar a personas de muchos países, las cuales se conectarán en línea y podrán intercambiar información. Por ello, es importante contar con tecnología que pueda detectar, prever y dar respuesta a las amenazas, reduciendo el riesgo de violaciones de datos. Adicional a la tecnología, se contará con colaboradores que estén en constante actualización de las nuevas herramientas en seguridad de la información.
- d) *Analítica:* El aplicativo tendrá una medición analítica respecto a su funcionamiento, ya que permitirá rastrear a los usuarios y obtener información completa sobre su comportamiento, entre las cuales están:
- Big Data Analytics, brindará información predictiva y con ello tener perfiles claros y personalizados de los usuarios; así como conocer sus preferencias.

- Realidad aumentada, permitirá hacer simulaciones de panoramas distintos, para las sesiones de clubes de lecturas en línea; mediante los cuales, los usuarios podrían sentir que están en medio de una cafetería, parque, etc.
 - Cloud computing, ayudará con la conectividad y a procesar la gran cantidad de datos que se generará con el uso e interacción de los usuarios, siendo más rentable.
- e) *Actualizaciones regulares:* El aplicativo va a requerir un proceso continuo de desarrollo y por lo tanto requiere de actualizaciones regulares. Por ello, se contará con un equipo de sistemas que brinde el mantenimiento mensual y ejecute las actualizaciones por mejoras en el servicio que surjan como resultado del feedback recibido de parte de los usuarios, esto le agregará mayor valor al servicio y será más atractivo para nuevos clientes.
- f) *Sección de comentarios:* El aplicativo se integrará, mediante Big Data Analytics, ya que recogerá los comentarios de los usuarios, así como sus patrones por cada interacción que realice en el aplicativo.
- g) *El sistema de búsqueda:* En el aplicativo, se incluirá el motor de búsqueda para aquellos usuarios que deseen encontrar referencias de ofertas de libros físicos y digitales en diferentes plataformas y establecimientos, en base a los gustos y preferencias del lector.

4.3.2. Características disruptivas

Las características disruptivas de la aplicación buscan transformar el mercado de lectores al ofrecer una solución innovadora para aquellas personas que desean compartir sus apreciaciones por la lectura con otro usuario que cuente con el mismo perfil lector y que esté leyendo el mismo libro. Asimismo, no se vería limitado por tiempo para asistir a reuniones

presenciales o virtuales, ni sujeto a lecturas seleccionadas por terceros. A continuación, se presentan algunas características disruptivas del servicio:

- Solución a un problema no resuelto: La aplicación resolverá el problema y necesidad que enfrentan los lectores en los clubes de lecturas presenciales, mediante la conectividad de lectores con el mismo perfil donde puedan simular clubes de lectura en línea.
- Cambio en el modelo de negocio: Se brindará a los usuarios la opción a crear salas de debate a partir de dos o más personas, para compartir apreciaciones, debatir lecturas o aprender con los tutoriales, desde el celular. Cambiando la forma presencial que se maneja actualmente.
- Accesibilidad: El aplicativo estará disponible para aquellas personas que cuenten con dispositivos móviles a un costo económico.
- Uso de nuevas tecnologías: Se utilizará herramientas como Big Data, realidad aumentada, Ciberseguridad y Cloud computing.
- Cambio en el comportamiento del usuario: El servicio cambiará la forma de interacción de los lectores, logrando que los usuarios puedan relacionarse y generar debate entre ellos y todo desde un aplicativo móvil.
- Enfoque en la experiencia del usuario: El usuario tendrá una experiencia personalizada, por ello, se busca brindar al usuario un acceso desde cualquier lugar y hora sobre contenidos o temas específicos.

Con el fin de determinar el carácter innovador y disruptivo, se usó la matriz ERIC de la estrategia del Océano Azul (Figura 10) a fin de identificar las características que se puedan eliminar, reducir, incrementar y/o crear para establecer una estrategia que se diferencie de la competencia.

Figura 10*Matriz ERIC*

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar la forma presencial que se maneja actualmente. • La forma de interacción presencial de los lectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opciones de suscripción al aplicativo. • Seguridad. • Nivel de lectura en el país. • Publicidad en empresas desde librerías hasta otros rubros.
REDUCIR	CREAR
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de viaje para asistir a clubes de lectura • Procedimientos para separar espacios de lectura o accesos a los clubes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interconectividad de lectores que deseen interactuar. • Multiusuario desde diferentes lugares y/o países. • Accesos inmediatos y en cualquier momento.

Resumiendo, la solución planteada requiere la integración de tecnología ya existente, pero se brinda valores añadidos como creación de una comunidad, identificación de patrones que se personalizan por grupos de usuarios y que se agrupan en un ecosistema donde el usuario puede encontrar todo en un mismo lugar. La solución planteada se integrará a una base de datos que recogerá todas las preferencias de los usuarios, así como sus patrones por cada interacción que realice en el aplicativo. Con los resultados obtenidos se podrá tomar decisiones acertadas y oportunas de carácter estratégico, que ayuden a mejorar la experiencia del usuario en cada interacción con otros usuarios, siendo estas interacciones las que produzcan mayor tráfico en el aplicativo, así también medir el uso del ecosistema para evaluar los convenios y las comisiones con las instituciones participantes.

Mediante la tecnología existente y las alternativas con que se cuentan actualmente, se considera que la solución planteada es innovadora para el país porque es una propuesta que no se

tiene en el mercado en cuanto a conectividad en línea en tiempo real entre usuarios de perfil lector o con miras a crear hábitos lectores. También por contar con salas privadas para clubes de lecturas e información variada integrada de interés del usuario. En cuanto al modelo de negocio, bajo las condiciones propuestas sería disruptivo, considerando que produce una ruptura en función de los servicios que figuran en el mercado, principalmente a los clubes de lectura presenciales.

4.4. Propuesta de Valor

Luego de analizar los resultados que se obtuvieron de las entrevistas con los usuarios, se utilizó la herramienta *Lienzo de Propuesta de Valor* para consolidar la información e identificar cuáles son las características y el perfil de un usuario y, con ello, identificar las situaciones que le generarían beneficios y alivios para la solución del problema, con ello se define la propuesta de valor (Figura 11).

4.4.1. Trabajo del cliente

Los trabajos describen las actividades que los clientes buscan resolver. Se categorizan en:

- Funcional: El usuario desea encontrar un aplicativo rápido que le permita acceder en cualquier lugar y realizar búsquedas de referencias de libros en páginas confiables y de bajo costo.
- Emocional: El usuario desea mejorar su comprensión lectora y compartir la experiencia que le transmite un libro.
- Social: El usuario desea interactuar en clubes de lectura online con personas de diferentes lugares y preferencias similares

4.4.2. Beneficios

Las alegrías describen los resultados y beneficios que anhelan los usuarios. Se categorizan en necesarias, esperadas, deseadas e inesperadas.

- Necesarias: El usuario busca contar con referencias de libros de acuerdo con su perfil.
- Esperadas: El usuario espera compartir impresiones sobre sus lecturas con diferentes personas.
- Deseadas: El usuario desea contar con referencias de libros de acuerdo con sus preferencias de lectura, así como, tener constante información sobre ofertas de libros físicos, digitales y audiolibros de los diferentes comercios.
- Inesperadas: El usuario se sentiría contento si le brindan una alternativa de conocer nuevas personas e interactuar con ellos sobre su misma lectura.

4.4.3. Desventajas

Las frustraciones son todas aquellas circunstancias o motivos que impiden al usuario acceder o buscar una solución para su problema.

- Falta de tiempo y espacio: El usuario indica que tiene limitaciones de tiempo y espacio para clubes de lectura tradicionales, además, que solo puede acceder a estos específicos.
- Falta de información: El usuario indica que encuentra información dispersa.
- Inaccesible: El usuario encuentra clubes de lectura tradicionales pero los contenidos o temas están condicionados a las preferencias de los dueños de los clubes.

4.4.4. Servicios

La solución es un aplicativo de lectura dirigido a jóvenes y adultos, en el cual se pueden conectar e interactuar en tiempo real a nivel nacional e internacional con usuarios que estén leyendo el mismo libro, autor, encontrar tips o recomendaciones. La propuesta de valor del

modelo de negocio es brindar a los usuarios la opción a crear salas de debate a partir de dos o más, para compartir apreciaciones, debatir lecturas o aprender con los tutoriales, desde el celular. Logrando conectarse en cualquier momento y lugar.

En Match Books, los usuarios contarán con información actualizada de todo el ecosistema de la lectura, tutoriales para iniciar en los diferentes formatos de libros, plantillas de preguntas para los debates, listado personalizado de libros. El aplicativo cumple con la función de unir a dos o más usuarios con las mismas preferencias de lectura, fomentando el debate entre ellos, en cualquier momento del día y sólo desde un celular. Suprimiendo las limitaciones de horarios establecidos y lecturas preestablecidas.

4.4.5. Generador de beneficios

Describen cómo las soluciones crean alegrías para el usuario. Las alegrías identificadas son las siguientes:

- La solución le permite al usuario crear salas privadas para dos o más personas con acceso a plantillas y retos que permitirá incentivar el debate e intercambio de apreciaciones de sus lecturas.
- La solución busca coincidencias entre las preferencias de lectores y los agrupa por tipo de libro, género, autor, entre otros. Además, tendrá acceso a catálogos de libros personalizados de acuerdo con el perfil del lector.
- La solución promueve la interacción con una o más personas en tiempo real desde diferentes lugares y en cualquier momento del día.
- La solución facilita información en línea de ofertas, promociones y ranking de libros más baratos de las diferentes plataformas y según el perfil del usuario.

- La solución provee información en línea de bibliotecas nacionales y privadas, eventos, listado de libros, sistema de préstamos, salas de lecturas y visitas de escritores.

4.4.6. Aliviadores de desventajas

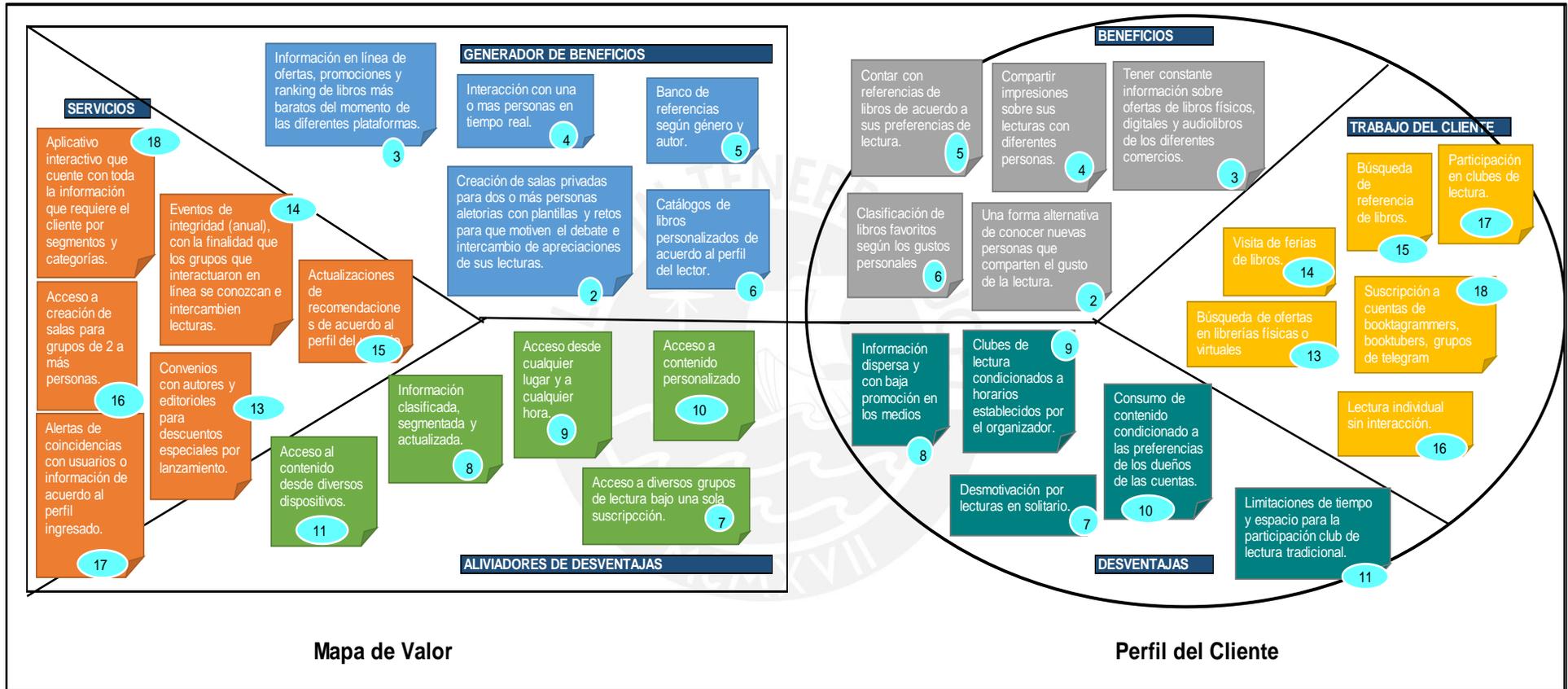
Describen cómo las soluciones alivian las frustraciones del usuario. Los aliviadores identificados son los siguientes:

- La solución ofrece información clasificada, segmentada y actualizada.
- La solución asegura el acceso al contenido desde diversos dispositivos.
- La solución provee al usuario el acceso a contenido personalizado según su perfil desde cualquier lugar y a cualquier hora.
- La solución ofrece un acceso a grupos de lectura bajo una sola suscripción.
- La solución permite la interacción entre usuarios compartiendo preferencias de lectura en conjunto, con alternativas de incluir retos y ranking.

El proyecto responde al desarrollo de un ecosistema digital para conectar personas que quieran incentivar su lectura y puedan encontrar otros usuarios con gustos y necesidades literarias similares. La idea es que el usuario pueda tener una experiencia personalizada, por ello, se busca brindar al usuario un acceso desde cualquier lugar y hora sobre contenidos o temas específicos. Después de ello, el usuario podrá unirse a grupos y salas en tiempo real para compartir sus apreciaciones y generar debate sobre un tema o lectura en común, todo esto desde el celular. También, se plantea que los usuarios puedan conocer las ofertas de libros físicos y digitales en diferentes plataformas y establecimientos. Es decir, un ecosistema digital y completo de lectura.

Figura 11

Lienzo Propuesta de valor



4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Luego de la evaluación del primer prototipo, así como la elaboración *del Lienzo Producto Mínimo Viable* (Figura 12) y tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios, a partir de los comentarios se genera el prototipo final añadiendo las funciones y secciones necesarias que el usuario requiere y esperan tener como mínimo hasta lograr obtener el PMV. Este nuevo diseño fue mostrado a los usuarios para obtener sus comentarios y evaluar si es atractiva y de fácil uso y acceso.

Figura 12

Lienzo Producto Mínimo Viable

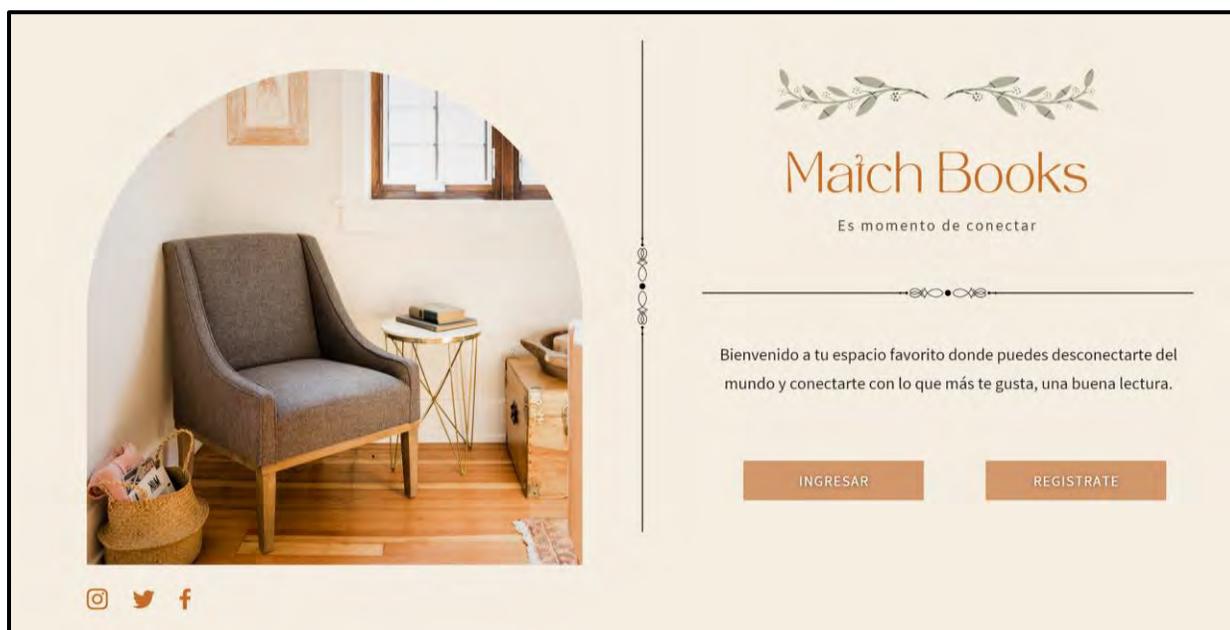
¿Para quién?	Debe Tener	Debería tener
Dirigido a personas entre 18 y 55 años que gustan de la lectura o que deseen iniciar el hábito de leer.	Flexibilidad y rapidez de la app, acceso a sugerencias y comentarios y precios bajos a usuarios.	Ciberseguridad. Alerta de salas de lecturas creadas, direcciones donde ubicar libros y/o lecturas.
Podría tener	Blacklog	Alternativas
Ofertas de descuento por el uso recurrente de la app o recomendaciones a comunidades lectoras.	Actualizaciones constantes. Mejoras de la app en base a las sugerencias y recomendaciones de los usuarios y debe ser de fácil uso para los usuarios.	Evitar que el usuario pierda tiempo en asistir a clubes de lectura presenciales o busque alternativas de temas y no encuentre uno que le interese.

Figura 13*Prototipo final*

En el prototipo inicial, solo había opción a crear salas y algunas novedades, pero no había una separación del servicio al acceso prime, el color del aplicativo era llamativo y un entorno lector busca colores más suaves, además las tendencias o sugerencias de nuevos libros no estaba separado por mes para una mejor búsqueda, faltaba incorporar una sección inicial de gustos y preferencias del lector para hacer la otorgar resultados de salas activas y/o libros en base a dichos resultados. Además, un aspecto importante es el candado en la pantalla principal del aplicativo como señal de alertas de seguridad, tanto para el usuario como para el negocio.

Figura 14

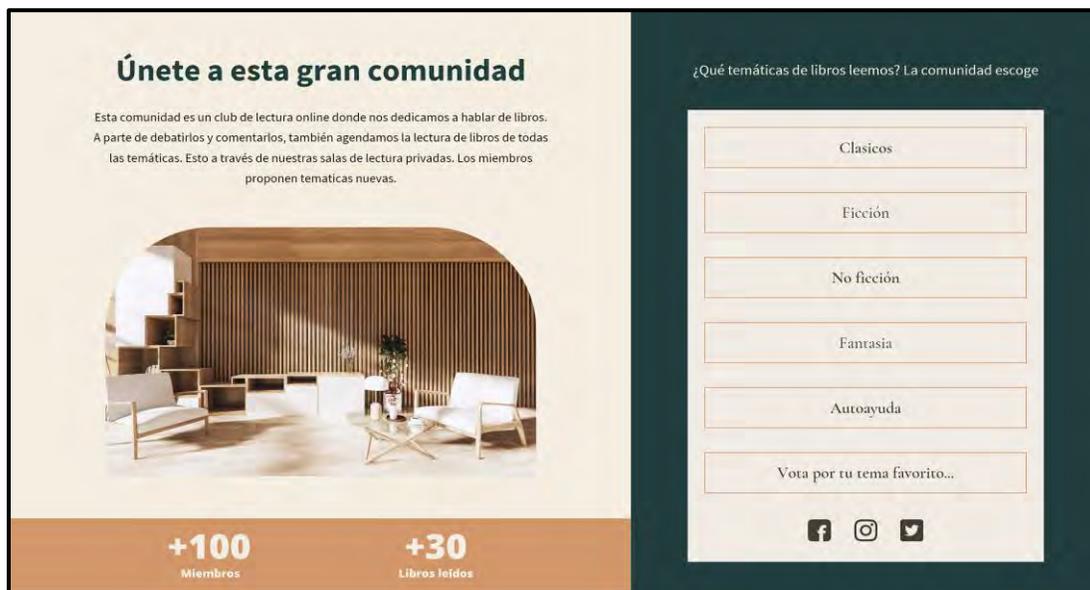
Prototipo final: Acceso a la opción “Bienvenidos”



En la Figura 14 se muestra la pantalla principal del aplicativo la cual tiene 2 opciones, uno de “ingresar” para usuarios que deseen navegar gratis por el aplicativo como visualización y la opción “regístrate” para usuarios con gusto por la lectura y que buscan alternativas diferentes de interacción.

Figura 15

Prototipo final: Acceso a la opción “Regístrate”



En la Figura 15 se muestra la pantalla de registro para usuarios con gusto por la lectura y que buscan alternativas diferentes de interacción, aquí el usuario incorpora sus preferencias para que el aplicativo busque salas de lectura o recomendaciones a libros del mismo perfil lector.

Figura 16

Prototipo final: Acceso a la opción “Regístrate para crear salas”



En la Figura 16 se muestra la pantalla de registro para usuarios que van a crear salas de lectura en línea o acceder a salas ya existentes que fueron captadas en base a las preferencias del lector; sin embargo, este acceso gratuito estará limitado a un tiempo de 30 minutos y solo con un máximo de 3 usuarios.

Figura 17

Prototipo final: Acceso a la opción “Club Prime”



En la Figura 17 se muestra la pantalla de registro para usuarios que busquen el club prime, en la cual realizarán propuestas de lectura, acceder a salas y crear salas sin límite de tiempo y usuarios, así como limitar las interrupciones por publicidad y todo por un costo inicial de S/10 (incluido IGV) por el primer mes de suscripción.

Figura 18

Prototipo final: Acceso a la opción “Novedades”



En la Figura 18 se muestra la pantalla para el acceso a ver opciones de sugerencias de libros, comentarios que dejaron otros usuarios por su experiencia en los clubes de lectura online, descargar tutoriales para iniciarse en los diferentes formatos de libros, plantillas de preguntas para los debates, listado personalizado de libros.

Finalmente, este nuevo prototipo resulta atractivo para los lectores que se promueven por medio de publicidad adherida en redes sociales como instagram, tik tok, Facebook, entre otros. Asimismo, se otorga un servicio gratuito de un mes a los usuarios para que naveguen en el aplicativo e impulsar esta nueva modalidad de interacción en las universidades y empresas privadas.

Capítulo V: Modelo de Negocio

En el presente capítulo se mostrará la solución propuesta para el modelo de negocio. Se explicará cómo serán las interacciones de los usuarios (reuniones, coincidencias lectoras, tutoriales) en el aplicativo y cómo estos generarán ingresos por medio de los usuarios y convenios que permitirán que el modelo de negocio se mantenga. También se analizará la viabilidad y el crecimiento exponencial de este modelo, y finalmente se revisará la sostenibilidad.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Match Books es un aplicativo dirigido a personas entre 18 y 55 años que gustan de la lectura o que deseen iniciar el hábito de leer. Este servicio permitirá conectar en tiempo real a nivel nacional e internacional a los usuarios que estén leyendo el mismo libro, autor o quieran iniciar en la lectura y requieran de tips o recomendaciones. También contará con la opción a crear salas de debate a partir de dos o más usuarios para compartir apreciaciones, debatir o aprender con la guía de los tutoriales, todo esto desde un dispositivo móvil.

Adicional a ello, contará con información actualizada de todo el ecosistema lector. Contando con tutoriales para iniciarse en los diferentes formatos de libros, plantillas de preguntas para los debates y listado personalizado de libros. De acuerdo con lo indicado, se detalla las interacciones que realizaría el usuario:

Por un lado, cuando el usuario desea contactar a un lector:

- 1.- El usuario se registrará en el aplicativo e indicará el libro o libros que esté leyendo, con ello tendrá la opción de ver una lista de usuarios que estén leyendo el mismo libro y pueda contactar a uno o más usuarios.

- 2.- Una vez que realizó el contacto con otro u otros usuarios, tendrá la opción de crear una sala privada para poder iniciar un club de lectura en línea, en el cual podrá activar la opción de incluir más usuarios o no.
- 3.- El tiempo en la sala es ilimitado el usuario solo puede compartir apreciaciones verbales del libro, no se permitirá subir archivos.
- 4.- Los usuarios indicaran el término del tiempo y la sala se cerrará.

Por otro lado, cuando el usuario quiere crear un hábito lector:

- 1.- El usuario deberá registrarse en el aplicativo e indicará el libro que quisiera leer, se le mostrará la lista de los usuarios que han leído ese libro o lo están leyendo y a la vez quieren dar acompañamiento en la lectura.
- 2.- El usuario tendrá la opción de crear una sala con otro usuario para que pueda darle sus apreciaciones de la lectura en consulta y tips que le puedan ayudar en sus inicios en la lectura, así mismo podrá realizar un acompañamiento del avance de la lectura.
- 3.- El usuario indicara el término de la reunión y el término del acompañamiento.

Finalmente, se contará con una sección informativa:

Dentro del aplicativo se contará con la opción de noticias, las cuales proporcionarán información acerca de las ofertas del día de las diferentes librerías, así como los eventos que se realicen en las bibliotecas o centros culturales. También contará con tutoriales referentes al uso y tips para iniciarse en la lectura y cómo sacar el mejor provecho a los e-book y audiolibros. Contando así con una amplia gama de opciones e información que complementen y refuercen su hábito por la lectura.

Para poder visualizar y entender de manera integral el modelo de negocio se desarrolló el Lienzo Modelo de Negocio (Figura 19).

Figura 19

Lienzo del Modelo de Negocio

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>Socios claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversionistas - Dueño de la idea <p>Proveedores claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollador de la aplicación. - Equipo de sistemas. - Creadores de contenido. - Instituciones públicas y privadas. <p>Alianzas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con editoriales y puntos de venta de libros. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programación de aplicativo. - Convenios. - Creación de nuevas versiones con las mejoras sugeridas. - Estrategia de Marketing digital. 	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conectar e interactuar en tiempo real con personas que coincidan con el mismo perfil lector. - Información integral, actualizada y personalizada sobre todo lo referente a libros y lectura. - Servicio con costo de S/10 soles mensuales y con promociones de acuerdo al tipo de suscripción. - Servicio gratuito con anuncios - Servicio premium, mensual, trimestral, semestral o anual. 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación digital. - Canal de sugerencias y comentarios mediante el aplicativo o página web. - Atención de mensajería de las distintas redes sociales. 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes y adultos. - Rango de edad: 18 a 55 años. - Con interés en la lectura. - Con inclinación al uso de redes y tecnología. - Ingresos: Bajo, medio, alto.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratación por servicio de desarrollo y lanzamiento del aplicativo. - Contratación de programadores y equipo de sistemas para mantenimiento y nuevas versiones. - Marketing de contenidos y pago de publicidad. - Asesoría legal. - Personal. - Equipos de cómputo. - Capacitación al personal. 		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial por parte de los socios. - Ingresos por suscripción de usuarios al servicio premium y económico. - Ingresos por publicidad en el aplicativo para el servicio gratuito a usuarios. - Ingresos por convenios masivos con empresas para el uso del aplicativo o plataforma para su personal. - Ingreso bajo la política de referidos a editoriales. 		

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Para iniciar este análisis, se tomó la información establecida por el INEI (2022) y se ha considerado como población promedio en el Perú con personas en un rango de edad entre 18 y 55 años asciende 18,032,433 habitantes, tomando este dato como la población estimada, luego, sobre esta población se aplicó el 23.20%, obteniendo una población máxima 4,183,524 habitantes, este porcentaje se establece en el diario Gestión “¿Cuánto leemos los peruanos?” (2022) y finalmente se aplicó un 20% para extrapolar a los usuarios a quienes se desea vender. Se definió un 5% como mercado real, obteniendo 41,835 usuarios.

En el flujo de caja, se consideró una proyección de cinco años. Los ingresos se dan por suscripción de usuarios al servicio de salas de lectura por servicio premium e ingresos por publicidad en el aplicativo para usuarios que se suscriben al servicio gratuito dentro de los primeros 30 días, las cuales se detallan:

Tabla 19

Proyección de ventas a 5 años (en soles)

Tipos de ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripción de usuarios al servicio de salas de lectura	4,601,877	5,289,857	6,080,691	6,989,755	8,034,723
Publicidad por servicio gratuito a usuarios	95,384	109,644	126,036	144,879	166,538
Totales	4,697,261	5,399,502	6,206,727	7,134,633	8,201,261

En el caso de los egresos incluye el servicio de desarrollo y lanzamiento del aplicativo, gastos de personal por contratación de programadores, equipo de sistemas, personal administrativo, gastos de marketing, asesoría legal y contable, arrendamiento financiero, compra de equipos de cómputo, capacitación al personal y gastos de la web.

Los análisis detallados de los resultados serán explicados en la sección 6.3 “Validación de la Viabilidad de la Solución”.

Por consiguiente, considerando una inversión por parte de los accionistas de S/400,000 para el año base y la obtención de un préstamo para el primer año por S/395,088 y una tasa de crecimiento del número de usuarios en 10% para los 5 años, el valor actual neto (VAN) resultante asciende a S/6,023,428 y tiene una tasa interna de retorno (TIR) del 116%, lo que contempla como tasa de descuento el 10.65% (valor usado para empresas medianas). En la Figura 20 se muestra el flujo de caja proyectado para los primeros cinco años:



Figura 20*Flujo de caja proyectado para los primeros cinco años (en soles)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. Módulo de inversión (expresado en negativo)	- 400,000	- 395,088	-	-	-	-
Total monetario para el año 1	- 400,000	-	-	-	-	-
Total monetario para el año 2	-	- 395,088	-	-	-	-
II. Módulo de operación (A-B)	- 383,028	621,421	1,289,785	1,946,415	2,778,667	3,745,322
A. Ingresos	-	4,697,261	5,399,502	6,206,727	7,134,633	8,201,261
Ingresos por suscripción de usuarios al servicio premium y económico	-	4,601,877	5,289,857	6,080,691	6,989,755	8,034,723
Ingresos por publicidad en el aplicativo para el servicio gratuito a usuarios	-	95,384	109,644	126,036	144,879	166,538
B. Egresos	383,028	4,075,840	4,109,716	4,260,313	4,355,966	4,455,939
Gastos por la contratación por servicio de desarrollo y lanzamiento del aplicativo	120,000	20,000	20,900	21,841	22,823	23,850
Gastos por contratación de programadores y equipo de sistemas	-	1,909,200	1,989,000	2,072,790	2,160,770	2,253,148
Gastos de planilla (personal administrativo y de ventas)	-	1,515,000	1,515,000	1,515,000	1,515,000	1,515,000
Gastos de marketing	164,420	164,671	196,978	249,629	252,233	254,953
Asesoría legal	-	18,000	18,810	19,656	20,541	21,465
Asesoría contable	-	60,000	62,700	65,522	68,470	71,551
Compra de equipos de cómputo	35,980	111,538	37,059	38,171	39,316	40,496
Arrendamiento de oficina (incluye el mantenimiento y servicios básicos)	-	57,000	59,565	62,245	65,046	67,974
Gastos de capacitación y atención al personal	-	10,000	10,450	10,920	11,412	11,925
Gastos de la web y correos corporativos	4,200	4,326	4,521	4,724	4,937	5,159
IGV por los gastos incurridos	58,428	80,196	73,977	85,088	87,260	89,527
Pago de préstamo	-	88,200	88,200	88,200	88,200	88,200
Gastos de financiamiento	-	37,709	32,556	26,526	19,958	12,690
Flujo de caja nominal (I + II)	- 783,028	226,333	1,289,785	1,946,415	2,778,667	3,745,322
Flujo de caja acumulado	- 783,028	226,333	1,516,118	3,462,533	6,241,200	9,986,522
VAN	6,023,428					
TIR	116%					

Tasa de descuento

10.65%

5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Para evaluar la exponencialidad del modelo de negocio, se utilizaron los 11 factores relacionados a la exponencialidad de Salim Ismail (Tabla 20), la cual diferencian a un negocio de otras organizaciones porque tienen una mentalidad de crecimiento exponencial y están enfocadas en aprovechar las tecnologías y herramientas digitales para crear soluciones innovadoras y disruptivas, tal como se detalla a continuación:

5.3.1. Propósito de transformación masiva

El propósito planteado con Match Books es desarrollar un aplicativo que permitirá conectar a los usuarios en tiempo real a nivel nacional e internacional con otros que estén leyendo el mismo libro, autor, y además quieran iniciar en la lectura y requieran de tips o recomendaciones, con opción a crear salas de debate a partir de dos o más usuarios para compartir apreciaciones, debatir o aprender con la guía de los tutoriales, todo esto desde un dispositivo móvil. Además, contarán con información actualizada de todo el ecosistema de la lectura, tutoriales para iniciarse en los diferentes formatos de libros, plantillas de preguntas para los debates, listado personalizado de libros.

El segmento apunta a personas entre 18 y 55 años que gustan de la lectura o que deseen iniciar el hábito de leer, promoviendo la lectura de una manera más interactiva y fomentando una economía solidaria que permita a la comunidad compartir y fortalecer sus conocimientos. Asimismo, se observa como incrementó las lecturas en libros digitales sobre los libros físicos, los cuales permiten identificar el logro de estos negocios a través de la utilización de tecnologías y herramientas digitales, como aplicaciones móviles, plataformas en línea y dispositivos electrónicos de lectura, que permitan una experiencia de lectura más interactiva y personalizada.

5.3.2. Información

Es cierto que los clubes de lectura se han vuelto muy populares en los últimos años y que la pandemia ha acelerado su adaptación al mundo digital. Los clubes de lectura pueden ser una excelente manera de fomentar la lectura, crear una comunidad de lectores y tener conversaciones enriquecedoras sobre libros. Sin embargo, existen algunas limitaciones que pueden afectar la participación de las personas en los clubes de lectura. En particular, puede resultar difícil encontrar un horario que funcione para todos los miembros, tiempo para desplazarse al lugar del club, encontrar personas con gustos literarios similares y mantener un ritmo de lectura que sea factible para todos. Para lograr una solución a este problema, se requiere desarrollar un aplicativo que integre la base de datos de los clientes manteniendo la confidencialidad y protección de datos de los usuarios según leyes especiales. El aplicativo estará basado en las preferencias de los usuarios, que permitirá ser proactivos, predictivos y con ello tener perfiles claros de los usuarios.

5.3.3. Staff en demanda

El desarrollo del aplicativo va a requerir de profesionales informáticos competentes e involucrados en el desarrollo y mantenimiento constante del aplicativo, en función a las preferencias de los usuarios. Luego, de ser implementado, el aplicativo va a requerir un proceso continuo de desarrollo y por lo tanto requiere de actualizaciones regulares. Por ello, se contará con un equipo de sistemas que brinde el mantenimiento mensual y ejecute las actualizaciones por mejoras en el servicio que surjan como resultado del feedback recibido de parte de los usuarios, esto le agregará mayor valor al servicio y será más atractivo para nuevos clientes. Además, permitirá ser proactivos, predictivos y tener perfiles claros de los usuarios; así como conocer sus preferencias y cambios en ellas.

5.3.4. Interfases

Para crear un ecosistema de lectura efectivo, es importante que la solución se integre con otros servicios y productos ya existentes. Para ello, se pueden utilizar APIs (Interfaz de Programación de Aplicaciones) que permiten la comunicación entre diferentes sistemas informáticos. Las APIs pueden facilitar la incorporación de funcionalidades adicionales y la creación de un ecosistema de salas de lectura más amplio, ya que contará todo interfases a lecturas, tutoriales, listado personalizado de libros, entre otros.

5.3.5. Comunidad y multitudes

Una comunidad de lectores que se conectarán en tiempo real a nivel nacional e internacional con otros usuarios que estén leyendo el mismo libro, autor, quieran iniciar en la lectura y requieran de tips o recomendaciones, con opción a crear salas de debate a partir de dos o más usuarios para compartir apreciaciones, debatir o aprender con la guía de los tutoriales, todo esto desde el celular. Un objetivo para aumentar el uso del aplicativo será basado en la personalización, ya que permitirá a los usuarios crear perfiles personalizados con sus preferencias y necesidades, y a su vez ofrecer promociones y descuentos basados en sus hábitos de lectura.

5.3.6. Tableros de control

Uno de los principales factores que ayudarán a contribuir la solución al problema es la necesidad de las personas para relacionarse con otras que compartan el gusto de leer, pertenecer a una comunidad y coincidan con sus lecturas en curso. Con el banco de información que consignen en el aplicativo y conocer sus gustos y preferencias, permitirá monitorear constantemente al consumidor para ofrecerles alternativas de lecturas e invitarlos a salas de lecturas ya creadas para que participen desde cualquier dispositivo móvil.

5.3.7. Algoritmos

Los constantes cambios en los gustos y preferencias de los lectores fortalecen el compromiso con ellos, por ello el aplicativo se integrará la base de datos de los clientes que fueron guardados en la nube y mediante el uso de Big Data, el aplicativo tendrá acceso a datos en tiempo real y una mayor funcionalidad, asociado a algoritmos de uso y preferencias de los usuarios, que permitirán ser proactivos, predictivos y con ello tener perfiles claros de los usuarios

5.3.8. Experimentación

En este aspecto, la experimentación consistirá en el nivel de integración que cubra las necesidades o falencias del usuario mediante la metodología Design Thinking que permitió conocer más de cerca la conexión del problema con la propuesta que se brindará. A pesar de que en nuestro país no existe una cultura asociada a la lectura, se identificó que existe el interés por querer iniciar este hábito y relacionarse con personas que comparten este mismo gusto. Por ello, se irán integrando las funcionalidades requeridas que contribuyan a una experiencia personalizada del usuario, contando con sugerencias de otros usuarios para conectar de acuerdo con su perfil lector, plantillas de preguntas para los debates y listado personalizado de libros.

5.3.9. Activos apalancados

Se optará por la tercerización de servicios de desarrollo con consultoras externas en el año cero, ya que es una buena opción para este tipo de negocio, en la cual se buscará acceder a habilidades especializadas de informática que no se tiene internamente. Luego, por el año 1 en adelante, se buscará tercerizar servicios para actualizaciones, mantenimientos o algún fortalecimiento en el desarrollo del aplicativo, ya que ellos cuentan con habilidad tecnológica y lo harán en menor tiempo, también se contará con un equipo tecnológico propio para la atención de problemas que se

presenten con los clientes. Adicionalmente, con respecto a los activos fijos, se comprarán equipos de cómputo para el personal informático, administrativo y de ventas.

5.3.10. Autonomía

Se adoptará un enfoque horizontal y flexible en la organización del equipo y se utilizarán metodologías ágiles enfocadas en el usuario final, las cuales pueden ser estrategias efectivas para lograr una coordinación bidireccional/multidireccional fluida. Además, con la implementación de marcos de trabajo como OKR, se establecerán objetivos claros y medibles y promover una cultura de responsabilidad y transparencia desde el desarrollo del aplicativo en el año 0 hasta las gestiones de ventas en los años siguientes.

5.3.11. Compromiso

La educación es un aspecto importante para el desarrollo y crecimiento del ser humano, ya que se busca incentivar la lectura para ayuda al desarrollo y perfeccionamiento del lenguaje mejorando tanto la expresión oral como escrita. Además, al iniciar un hábito lector y promover la lectura, ayudará a mejorar las capacidades de las personas para comunicarse o en especial de aquellas que recién inician su aprendizaje o aquellas que pertenecen a una comunidad lectora, pero carecen de tiempo y tienen la necesidad de compartir sus apreciaciones, por lo que existe una demanda con ausencia de atención y por fortalecer.

La solución del modelo de negocio plantea conectar en tiempo real a nivel nacional e internacional a los usuarios que estén leyendo el mismo libro, autor, quieran iniciar en la lectura y requieran de tips o recomendaciones, con opción a crear salas de debate a partir de dos o más usuarios para compartir apreciaciones, debatir o aprender con la guía de los tutoriales, todo esto desde el celular.

5.3.12. Tecnologías sociales

En la actualidad, las redes sociales y sus herramientas asociadas son una parte integral de la vida diaria de muchas personas. Por lo tanto, maximizar el uso de estas herramientas para obtener comentarios y percepciones de los usuarios puede ser una estrategia efectiva para mejorar el aplicativo. Esto se puede lograr mediante la creación de encuestas, grupos de discusión en línea, comentarios en línea y otros medios para capturar la opinión del usuario. Además, es importante tener en cuenta que la percepción del usuario es fundamental para el éxito del aplicativo.

5.3.13. Implementación

La contribución a la lectura y el acceso a la cultura es fundamental para el desarrollo personal y profesional, la democracia y la participación ciudadana en el país. La ONU destaca que estos son derechos humanos fundamentales para desarrollar la identidad cultural, valorar la diversidad y construir a una sociedad más justa. En todo el mundo, se han establecido diversos incentivos para fomentar la lectura y la educación en general, y con este modelo de negocio se busca añadir un método más para compartir el aprendizaje con personas de diferentes lugares. Asimismo, se incentivará a los usuarios a forjar una cultura de seguridad mediante consejos presentados durante el uso del aplicativo con la finalidad de aumentar la conciencia de los usuarios sobre la importancia de protección de datos. Finalmente, durante el desarrollo e implementación del aplicativo se tendrá constante comunicación y se realizarán pruebas en línea con los usuarios de la comunidad lectora para lograr una salida en vivo exitosa el negocio.

Tabla 20

Matriz ExO Canvas

Propósito de Transformación Masiva			
El propósito de Match Books, una aplicación móvil que conecta a los usuarios que están leyendo el mismo libro o que buscan recomendaciones para leer. La aplicación también proporciona información actualizada sobre el ecosistema de la lectura, tutoriales y plantillas de preguntas para debates. El público objetivo son personas entre 18 y 55 años que disfrutan de la lectura o que desean comenzar a leer. La aplicación promueve la economía solidaria y el intercambio de conocimientos, y utiliza tecnologías digitales para mejorar la experiencia de lectura. En resumen, Match Books es una aplicación para conectar a lectores y promover la lectura interactiva y personalizada.			
Información	Staff en demanda	Interfases	Implementación
Sobre las limitaciones que pueden surgir en los clubes de lectura tradicionales, como la dificultad para encontrar un horario adecuado para todos los miembros, la necesidad de viajar a un lugar físico y la dificultad para encontrar personas con gustos literarios similares. Para abordar este problema, se sugiere desarrollar una aplicación que integre una base de datos de clientes que proteja la confidencialidad y privacidad de los usuarios de acuerdo con las leyes aplicables. La aplicación se basaría en las preferencias de los usuarios para ser predictivos y tener perfiles claros de los usuarios.	El desarrollo del aplicativo va a requerir de profesionales informáticos competentes e involucrados en el desarrollo y mantenimiento constante del aplicativo, en función a las preferencias de los usuarios. Luego, de ser implementado, el aplicativo va a requerir un proceso continuo de desarrollo y por lo tanto requiere de actualizaciones regulares.	Para un ecosistema de lectura efectivo, es importante que la solución se integre con otros servicios y productos ya existentes. Para ello, se pueden utilizar APIs (Interfaz de Programación de Aplicaciones) que permiten la comunicación entre diferentes sistemas informáticos.	La contribución a la lectura y el acceso a la cultura es fundamental para el desarrollo personal y profesional, la democracia y la participación ciudadana en el país. El comenzar un hábito lector y promover la lectura, ayudará a mejorar las capacidades de las personas para comunicarse o en especial de aquellas que recién inician su aprendizaje. Se incentivará a los usuarios a forjar una cultura de seguridad y la importancia de protección de datos. Durante el desarrollo e implementación del aplicativo estaremos en constante comunicación y realizado pruebas en línea con los usuarios de la comunidad lectora para lograr una salida en vivo exitosa el negocio.
	Comunidad y Multitudes	Tableros de Control	
	Un objetivo para aumentar el uso del aplicativo será basado en la personalización, ya que permitirá a los usuarios crear perfiles personalizados con sus preferencias y necesidades, y a su vez ofreceremos promociones y descuentos basados en sus hábitos de lectura.	Con el banco de información que consignen en el aplicativo y conocer sus gustos y preferencias, permitirá monitorear constantemente al consumidor para ofrecerles alternativas de lecturas e invitarlos a salas de lecturas ya creadas para que participen desde cualquier dispositivo móvil.	
	Algoritmos	Experimentación	
	Mediante el uso de Big Data, el aplicativo tendrá acceso a datos en tiempo real y una mayor funcionalidad, asociado a algoritmos de uso y preferencias de los usuarios, que nos permitirá ser proactivos, predictivos y con ello tener perfiles claros de los usuarios.	Integración de las funcionalidades requeridas que contribuyan a una experiencia personalizada del usuario, contando con sugerencias de otros usuarios para conectar de acuerdo con su perfil lector, plantillas de preguntas para los debates y listado personalizado de libros.	
	Activos apalancados	Autonomía	
	Optaremos por la tercerización de servicios de desarrollo con consultoras externas en el año cero. Luego, por el año 1 en adelante vamos a tercerizar servicios para actualizaciones, mantenimientos o algún fortalecimiento en el desarrollo del aplicativo. Los activos fijos serán comprados con capital propio.	Se adoptará un enfoque horizontal y flexible en la organización del equipo y se utilizarán metodologías ágiles enfocadas en el usuario final. Además, con la implementación de marcos de trabajo como OKR, se establecerán objetivos claros y medibles y promover una cultura de responsabilidad y transparencia .	
Compromiso	Tecnologías Sociales		
La educación es un aspecto importante para el desarrollo y crecimiento del ser humano, ya que buscamos incentivar la lectura para ayuda al desarrollo y perfeccionamiento del lenguaje mejorando tanto la expresión oral como escrita	Maximizar el uso de redes sociales para obtener comentarios y percepciones de los usuarios puede ser una estrategia efectiva para mejorar el aplicativo. Además, es importante tener en cuenta que la percepción del usuario es fundamental para el éxito del aplicativo.		

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

Para que un negocio sea sostenible se requiere tener ventajas competitivas que puedan generar valor y ser apreciadas por los usuarios, como características que definan su elección de preferencia, asimismo, debe contribuir al desarrollo de la compañía y que ésta se mantenga en el tiempo, brindando mejoras y crecimiento para la sociedad en general.

El modelo de negocio planteado está relacionado al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 4 Educación de calidad, considerando el apoyo al punto:

- 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.

Nuestra iniciativa para realzar dicho objetivo es promover la lectura de una manera más interactiva, así como fomentar una economía solidaria que permita a la comunidad compartir y fortalecer sus conocimientos. A través de esta propuesta, se busca estimular un espíritu colaborativo y competitivo entre los miembros de la comunidad para generar una sinergia positiva que mejore el acceso a la información y el aprendizaje colectivo. La creación de espacios y actividades que permitan el intercambio de ideas y la creación de redes de conocimiento es una de las metas de nuestra iniciativa, con el fin de que la lectura se convierta en una actividad dinámica y enriquecedora para todos los miembros de la comunidad.

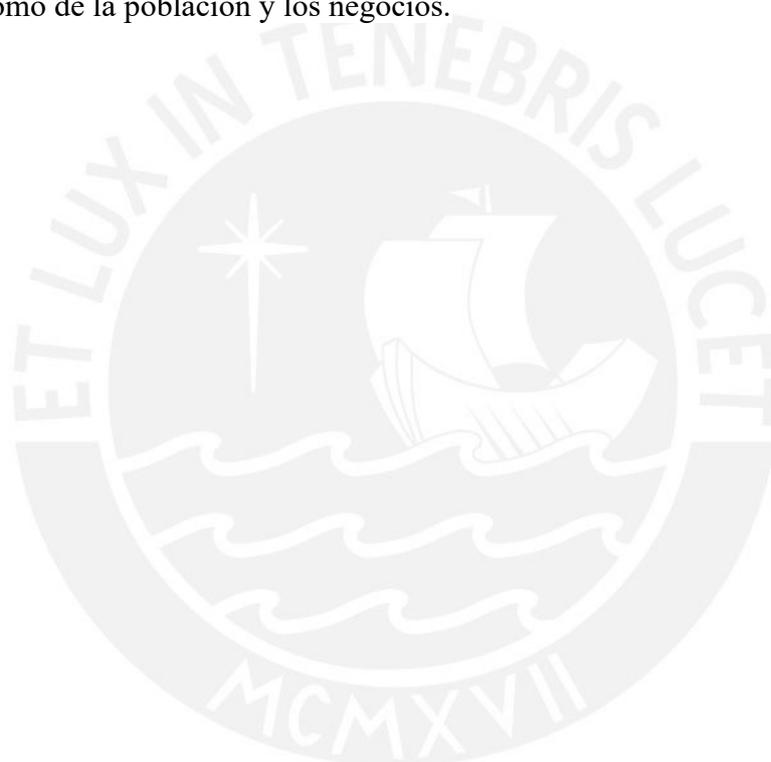
La relación sería de refuerzo a la alfabetización en la medida que se pueda fomentar la lectura mediante los acompañantes, considerando que leer no solo proporciona información, sino también educa mediante la formación de un pensamiento más crítico, de reflexión y análisis.

La lectura, también ayuda al desarrollo y perfeccionamiento del lenguaje, permitiendo mejorar tanto la expresión oral como escrita. En ese sentido, el comenzar un hábito lector, promover la lectura o incrementar el número de libros que se pueda leer, mejorará todas las capacidades de las personas para comunicarse, en especial de aquellas que recién estén iniciando su aprendizaje.

Asimismo, el acompañante jugará un rol muy importante para orientar y mantener motivado a la persona a seguir practicando la lectura y mejorando su desempeño. En ese sentido, se plantea como meta lograr que el 20% de los usuarios sean personas que deseen crear un hábito lector y puedan mantenerse en el tiempo con sus lecturas. Se considera las cifras de acceso a internet tanto en zonas urbanas como rurales, las cuales se detallan:

- a) El servicio de telecomunicaciones de mayor crecimiento en el Perú es el internet. Al cierre de 2021, el 87,7 % de hogares peruanos, es decir 8,779,988, cuentan con acceso a internet (fijo o móvil), según la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL) a cargo del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL).
- b) De acuerdo con la ERESTEL 2021, el mayor incremento se dio en el ámbito rural, pues en los últimos cinco años pasó de 37,8 % a 68,7 % de hogares con acceso a internet. Por segmento socioeconómico, el salto más visible se observó en el sector D/E, que pasó de 50 % en 2016 a 81,5 % en 2021.
- c) En tanto, en los sectores A/B y C, el acceso a internet fijo o móvil alcanzó al 99,5% y 94,5 % de los hogares, respectivamente, lo que demuestra que el crecimiento sostenido de la conectividad se dio en todos los estratos socioeconómicos.

Con ello, el acceso a internet sería favorable para poder contar con la descarga del aplicativo y su uso. Asimismo, se ha venido realizando el crecimiento de los clubes de lecturas muchos de los cuales ya cuentan con precios establecidos desde S/120 soles hasta S/350 soles por participación, teniendo estos clubes de lecturas la limitante del tiempo y libro a elegir para leer. Nuestra propuesta es en línea y tendrá una versión gratuita con publicidad y una pagada muy por debajo del costo de estos clubes, permitiendo que más usuarios puedan acceder, interactuar y lograr un desarrollo tanto del usuario como de la población y los negocios.



Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se comprobará la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la solución que se plantea, para lo cual se usarán distintas metodologías. Se iniciará con el método de Bland y Osterwalder (2020), continuando con los planes de mercadeo, operaciones y por último el análisis de la proyección de los estados financieros junto con los indicadores de la inversión presupuestados.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

El método usado para medir la deseabilidad de la solución propuesta es el de David J. Bland y Alexander Osterwalder. El cual propone dos etapas para la evaluación de la idea de negocio: primero se debe identificar y priorizar las hipótesis asociadas a la idea de negocio y en segundo lugar se debe experimentar para identificar los posibles riesgos derivados de la idea de negocio para minimizarlos de manera oportuna.

6.1.1. Hipótesis para validar la Deseabilidad de la Solución

Se procedió a identificar las hipótesis de deseabilidad (Tabla 21), utilizando las siguientes herramientas: el lienzo “Propuesta de Valor” (Figura 11) y el lienzo “Modelo de Negocio” o también llamado Business Model Canvas (Figura 19). A partir de estas herramientas se obtendrá información relevante sobre el perfil del usuario, relaciones, canales y segmento del cliente.

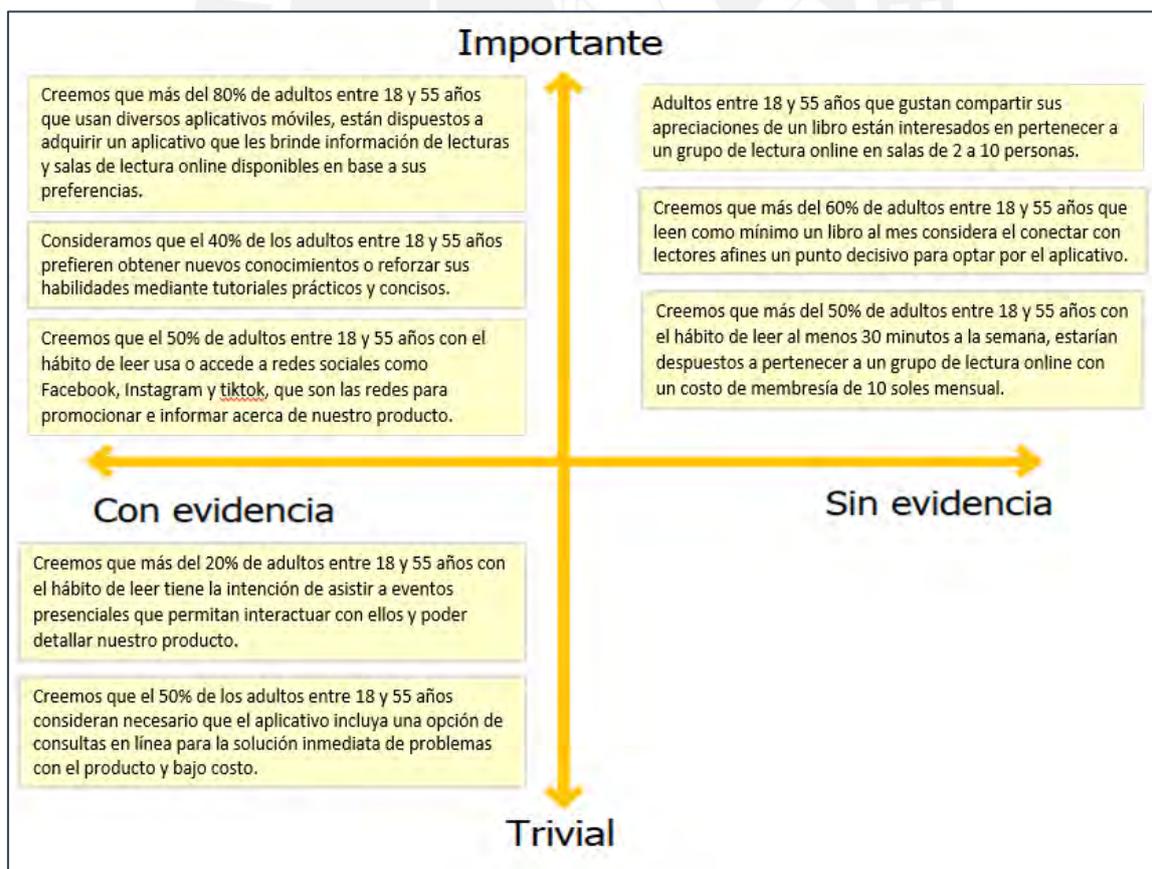
Tabla 21*Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio*

Herramienta	Elemento	hipótesis
Lienzo Propuesta de Valor	Perfil del usuario	H1: Creemos que los adultos entre 18 y 55 años que gustan compartir sus apreciaciones de un libro están interesados en pertenecer a un grupo de lectura online en salas de 2 a 10 personas.
	Mapa de Valor	H2: Creemos que El 50% de los adultos entre 18 y 55 años con el hábito de leer, usa o complementa su lectura con aplicativos de lectura.
		H3: Creemos que más del 50% de adultos entre 18 y 55 años con el hábito de leer al menos 30 minutos a la semana, estarían dispuestos a pertenecer a un grupo de lectura online con un costo de membresía de 10 soles mensuales.
Business Model Canvas	Propuesta de Valor	H4: Creemos que más del 80% de adultos entre 18 y 55 años que usan diversos aplicativos móviles, están dispuestos a adquirir un aplicativo que les brinde información de lecturas y salas de lectura online disponibles en base a sus preferencias.
		H5: Creemos que el 40% de los adultos entre 18 y 55 años prefieren obtener nuevos conocimientos o reforzar sus habilidades mediante tutoriales prácticos y concisos.
	Relaciones	H6: Creemos que las personas que lideran las redes sociales respecto a reseñas de libros realizarán interacciones mediante la promoción del aplicativo en sus cuentas o canales.
	Canales	H7: Creemos que el 50% de adultos entre 18 y 55 años con el hábito de leer usa o tiene como preferencia las siguientes redes sociales: Facebook, Instagram, Tiktok, que son las redes para promocionar e informar sobre nuestro producto.
		H8: Creemos que más del 50% de adultos entre 18 y 55 años consideran necesario que el aplicativo incluya una opción de consultas en línea para la solución inmediata de problemas con el producto y bajo costo.
	Segmento de Clientes	H9: Creemos que más del 60% de adultos entre 18 y 55 años que leen como mínimo un libro al mes considera el conectar con lectores afines como un punto decisivo para optar por el aplicativo.

Una vez identificadas las nueve hipótesis, se procedió a segmentarlas de acuerdo con su nivel de relevancia y trascendencia para la idea de negocio, para ello se priorizaron las hipótesis con la finalidad de segmentarlas en función de importancia y existencia de evidencia Figura 21. En esta etapa se considera la relevancia de cada hipótesis con la finalidad de descartar aquellas con las cuales no se contaba con el sustento necesario para ser probadas como verdaderas; algunas hipótesis han sido fusionadas con el fin de tener un mayor alcance y nivel de importancia. Con ello, las ocho hipótesis seleccionadas como las más importantes para el negocio se pueden ver en el cuadrante superior derecho; luego de ello se procederá con el testeo para la validación.

Figura 21

Priorización de Hipótesis



6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

De las ocho hipótesis seleccionadas como las más relevantes, se tomaron las cuatro que se encuentran en el cuadrante superior derecho para la elaboración de la encuesta.

De la encuesta realizada a un total de 50 personas, se obtiene los siguientes resultados.

- Al 60% de las personas encuestadas le gusta leer.
- El 63% de las personas que le gusta leer, lee más de una hora a la semana.
- Al 90% de las personas que le gusta leer, le gusta los clubes de lectura.
- El 93% de las personas que les gusta los clubes de lectura, les gustaría un club On Line.
- El 100% de las personas que les gustaría un club de lectura on line, usan redes sociales como Facebook, Instagram o Tiktok.
- El 100% de las personas que les gustaría un club de lectura on line, le gustaría contar con un aplicativo que le brinde información de libros y creación de salas para los clubes de lectura on line.
- El 63% de las personas que les gustaría un club de lectura On Line, pagarían S/10 por un aplicativo con opción a creación de salas de lectura On Line.

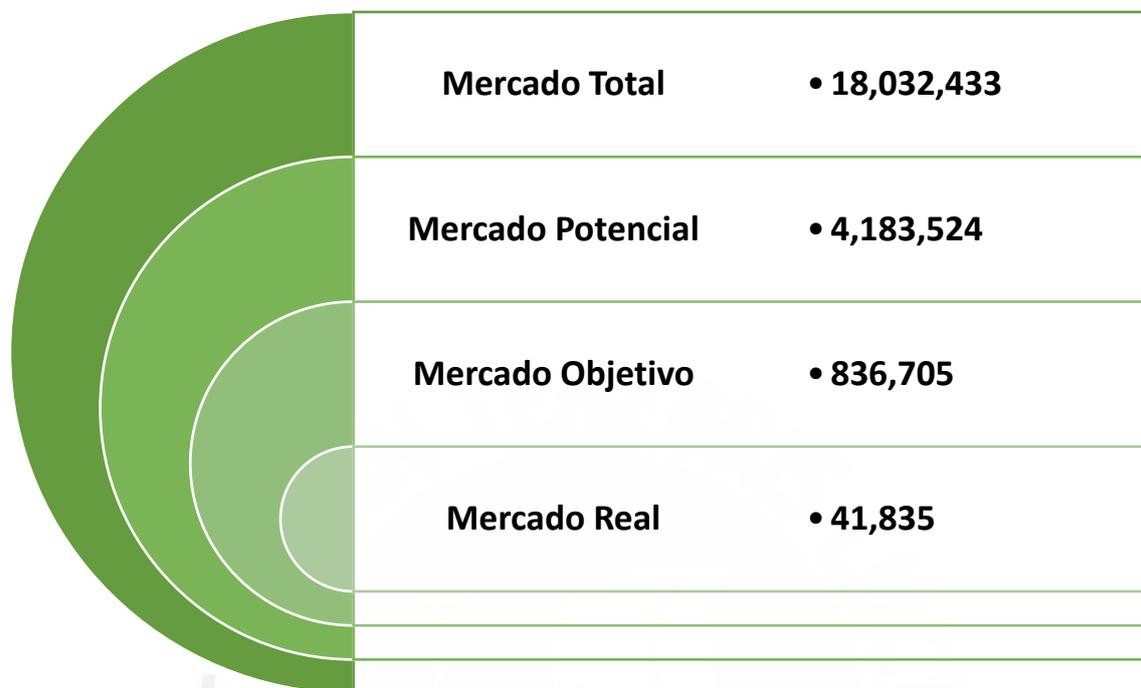
De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, se concluye que se cumplen con los porcentajes propuestos (contando con porcentajes superiores a los propuestos) en las hipótesis, con ello se valida la deseabilidad de la solución. El detalle de la encuesta y los resultados se encuentran en el Apéndice 1.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1 Plan de Mercadeo y Segmentación

Como se indicó en el capítulo anterior, las redes sociales tienen un impacto relevante en el mercado y la industria de libros. Los usuarios de tiktok crearon una tendencia denominada con el hashtag “BookTok” la cual consiste en que estos expresan sus opiniones, reseñas y recomendaciones de diversos títulos, acumulando 37,700 millones de visita al lanzamiento. Asimismo, los términos “Booktube” y “Bookstagram” son dos tendencias en línea que han surgido en torno a la lectura de libros. “Booktube” se refiere a una comunidad de video bloggers que publican sus opiniones de libros y lecturas en la plataforma de Youtube, mientras que “Bookstagram” se refiere a los usuarios que de la misma forma publican sus opiniones y libros en la plataforma de Instagram. Estas tienen un impacto relevante y sobre esto se toma la decisión de usar las tres plataformas para promocionar nuestro aplicativo.

En relación con el perfil del comprador o usuario promedio, se ha llevado a cabo una segmentación de la población entre 18 y 55 años. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022), la población peruana dentro de este rango de edad es de 21,854,191 personas. En el año 2021, según el diario Gestión (2022), el 23.2% de esta población adquirió libros digitales, lo que equivale a 4,183,524 personas y representa nuestro mercado potencial en el escenario más favorable. Para establecer nuestro mercado objetivo, se ha considerado un porcentaje del 20% de la cifra anterior, lo que resulta en un total de 836,705 personas. Finalmente, nuestro mercado real o ventas efectivas representa un 5% de la cifra anterior, es decir, 41,835 personas.

Figura 22*Segmentación del Público Objetivo*

Por otro lado, se tiene que considerar el alcance potencial de las tres redes sociales a usar como es facebook, instagram y youtube en base a nuestra segmentación. En el caso de la red social facebook, según Branch Group (2022), se podría alcanzar un público de 24.80 millones de peruanos. También, a través de la plataforma youtube se podrá obtener un alcance de 17.50 millones de peruanos. Asimismo, en la plataforma de Instagram, se podría conseguir 8.90 millones de peruanos en audiencia a través de esta red social. Para obtener un valor aproximado del público potencial que obtiene a través de estas plataformas se considerará el porcentaje del 23.2% que se refiere a las personas que adquirieron un libro digital en el año 2021.

Tabla 22*Público Potencial para el Plan de Mercadeo*

Red Social	Usuarios Totales en Perú (en Millones)	Público Potencial (23.2%)
Facebook	24.8	5.75
Instagram	8.9	2.06
Youtube	17.5	4.06
Tiktok	12.17	2.82

Nota: Adaptado de *Estadísticas de la Situación Digital del Perú en el 2021-2022*, por Branch Group, 2022, <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2021-2022/>

a) Estrategias de producto

Estrategia de diferenciación

El objetivo es diferenciarse en el mercado al colocar la experiencia del cliente en el centro de la empresa. Se piensa que está es la clave para construir una marca distintiva. Algunos de los aspectos que destacan en el mercado son:

- Servicio único que permite el contacto e interacción en línea con lectores del mismo perfil del lector.
- Experiencia de lectura en grupos de dos o más de manera online, sin límite de tiempo y horarios, en salas privadas, con opción de realidad virtual.
- Servicio de acuerdo con el perfil personalizado del usuario.
- Actualizaciones constantes de acuerdo con las sugerencias de los usuarios e información recolectada y analizada mediante la interacción de los clientes con el aplicativo.

b) Estrategia de precios

- Durante la etapa de lanzamiento, se promoverá pruebas gratuitas por 30 días por el uso del servicio para ganar participación del mercado.
- Se manejará un porcentaje de descuento del 5% para inscripciones por grupo de personas.
- Eventos presenciales, que logre una integración de los clientes, brindándoles incentivos y promociones.
- Se otorgarán incentivos del 2% de descuento a clientes que promocionen la marca mediante tik tok y cuenten su experiencia.
- Luego de los 30 días, el servicio tiene un costo de S/10 mensuales y con promociones de acuerdo con el tipo de suscripción.

Tabla 23

Planes de Suscripción

Planes	Precio Mensual
Gratuito	Por 30 días
Premium	10 soles

c) Estrategias de distribución

- Distribución en tiendas de aplicaciones: Nuestra app de distribuirá a través de tiendas de aplicaciones como Google Play Store, App Store de Apple, Microsoft Store, entre otras.
- Promoción en redes sociales: Se utilizará las redes sociales para promocionar la app debido a que es una buena forma de llegar a nuestro público objetivo. Se puede utilizar las redes sociales para ofrecer descuentos, promociones.

- Publicidad en línea: La publicidad en línea, a través de anuncios en motores de búsqueda o en redes sociales, también puede ser una buena forma de llegar a nuestros clientes potenciales y promocionar la app.
- Alianzas con empresas afines: Se buscarán alianzas con empresas afines a nuestra app para promocionarla, ya sea a través de colaboraciones en redes sociales o incluso ofreciendo la app como un beneficio adicional para los clientes de estas empresas.

d) Estrategias de marketing digital

- Identificar y segmentar al público objetivo de la aplicación de lectura en Perú, considerando su edad, ubicación geográfica, intereses y hábitos de
- Crear una página web y perfiles de redes sociales (Facebook, Tiktok, Youtube e Instagram) para la aplicación y utilizarlas para comunicar los beneficios de la aplicación, publicar contenido relevante para el público objetivo y generar interacciones con los usuarios.
- Implementar campañas orgánicas en las redes sociales y la página web para atraer usuarios potenciales, utilizando técnicas de optimización de motores de búsqueda (SEO) y de marketing de contenidos.
- Diseñar campañas de publicidad en línea con Google Adwords y Meta Adwords, utilizando segmentaciones de audiencia precisas para alcanzar a los usuarios adecuados.
- Establecer métricas de seguimiento, tales como el número de descargas de la aplicación, la tasa de conversión de usuarios potenciales en usuarios reales, el costo por adquisición de usuarios (CAC) y el retorno de la inversión en marketing (ROI).

- Generar testimonios en formato de video con usuarios satisfechos que muestren las bondades de la aplicación y compartirlas en las redes sociales y en la página web de la aplicación para aumentar la credibilidad y generar confianza en los potenciales usuarios.
- Monitorear constantemente las métricas y realizar ajustes en la estrategia de marketing para mejorar el rendimiento y la rentabilidad.
- Crear campañas de la mano de los influencers para poder tener un mayor alcance.

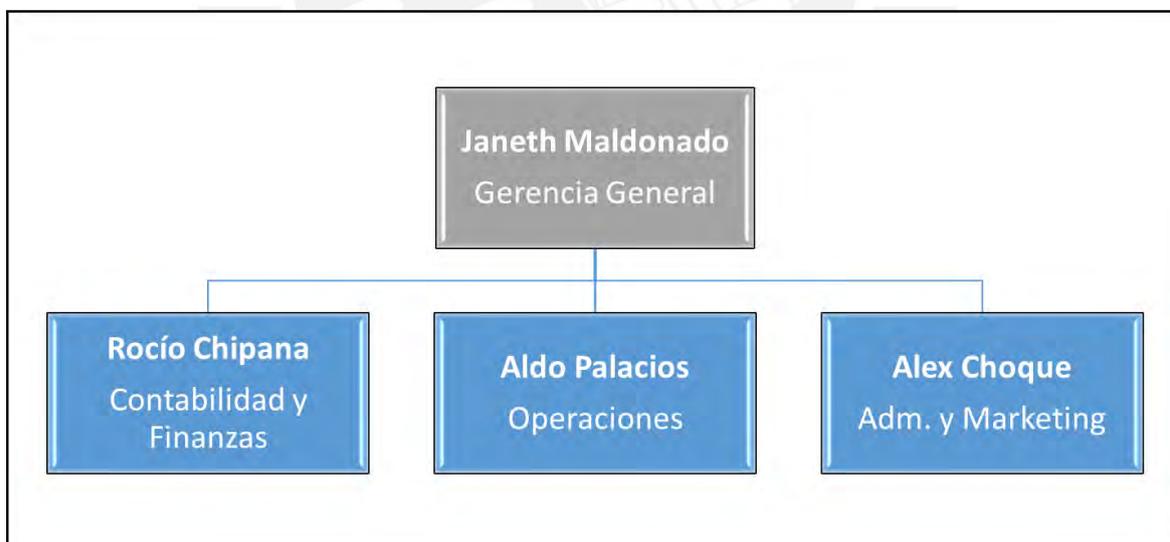
6.2.2. Plan de Operaciones

a) Estructura Organizacional

Para el desarrollo del plan de operaciones se ha considera la siguiente estructura que se muestra en la Figura 23, teniendo en cuenta los integrantes del presente equipo:

Figura 23

Estructura Organizacional



Janeth Maldonado: Es administradora de empresas graduada de la Universidad Nacional del Callao, con experiencia en el sector de seguros, fondos de pensiones, y crédito y cobranzas. Además, tiene un gran interés y acercamiento al entorno de los grupos de lectura. Por lo tanto, se ha designado como gerente general de Match Books,

encargándose de supervisar el funcionamiento integral de todas las áreas y enfocar los esfuerzos en el desarrollo del negocio.

Rocio Chipana: Contadora Pública egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y cuenta con experiencia laboral en EY, una de las principales firmas de auditoría a nivel internacional. Gracias a su amplio conocimiento en las áreas de contabilidad y finanzas, se encargará de las responsabilidades tributarias y el desarrollo de los estados financieros de la empresa. Además, se encargará de realizar las proyecciones financieras, un aspecto clave en la etapa inicial del desarrollo de la idea de negocio.

Aldo Palacios: Es administrador de empresas graduado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con experiencia en la gestión de costos y presupuestos en el ámbito de la construcción. Además, cuenta con conocimientos intermedios en programación web, por lo que se encargará del área de operaciones. Aunque se tercerizarán los servicios de diseño y desarrollo web, él supervisará dichos procesos para asegurarse de que cumplan con las necesidades de los usuarios

Alex Choque: Es administrador de empresas y licenciado en Negocios Internacionales graduado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con experiencia en el área de inteligencia comercial y análisis de precios. Debido a sus conocimientos en el área administrativa, es idóneo para encargarse de la constitución de la empresa en la modalidad de sociedad anónima cerrada, la obtención del Registro Único de Contribuyente (RUC) y la apertura de cuenta bancaria en el Banco de Crédito del Perú. Además, será responsable de la tramitación de los permisos y licencias requeridos por las normativas actuales. Por otro lado, será responsable del área de Marketing y trabajará en conjunto con la gerencia general para desarrollar la estrategia más adecuada para llegar a nuestro público objetivo.

Tercerización: Para lograr un desarrollo profesional de la plataforma web y la aplicación móvil, se subcontratarán los procesos de diseño, desarrollo web y soporte técnico. Estos procesos serán supervisados por el área de operaciones y la gerencia general, asegurando así la calidad del trabajo realizado y la satisfacción de los usuarios.

b) Plan de Operaciones para los Proveedores de Productos y Servicios

En el proceso de llevar a cabo una idea de negocio, es fundamental seleccionar proveedores, y controlar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen al usuario. En este caso, se contará con un proveedor principal encargado de diseñar y desarrollar la plataforma web y la aplicación móvil hasta su lanzamiento. Asimismo, después del lanzamiento, este proveedor será responsable de brindar soporte técnico en caso de inconvenientes con el funcionamiento de los servidores y para futuras actualizaciones en las plataformas. Debido a lo anterior, la elección del proveedor de desarrollo web es un factor clave. Por lo tanto, se realizará una preselección de los tres principales proveedores en el mercado local, teniendo en cuenta los requerimientos y el tamaño de la plataforma. Luego, se analizarán las propuestas económicas y los alcances de los servicios de cada proveedor mediante un cuadro comparativo. Finalmente, se agendará una entrevista con el proveedor seleccionado para determinar las condiciones y políticas del servicio a contratar. Como parte del acuerdo comercial, se establecerá un cronograma de actualizaciones mensuales, ya que dentro de la plataforma habrá un espacio para recopilar las sugerencias de mejora por parte de los usuarios.

c) Prospección de Cliente Nuevos

Para alcanzar nuevos clientes de manera constante, es fundamental mantener una prospección continua y exhaustiva. Dado que nuestro servicio es digital, se ha decidido utilizar publicidad en los principales medios digitales, como las redes sociales y foros relacionados, lo que está en línea con el aspecto tecnológico de nuestra propuesta.

Además, en cuanto al aspecto relacionado con la lectura, se pretende realizar publicidad en colaboración con los principales referentes de este campo, como autores y blogueros, quienes podrán sugerir el uso de Match Books a través de sus redes sociales.

d) Control de Registros

Para gestionar el registro de los usuarios, se utilizará tanto la plataforma web como los aplicativos móviles. En ambas opciones se contará con una sección destinada al registro de nuevos usuarios, donde se solicitarán datos esenciales como nombres, apellidos, correo electrónico, fecha de nacimiento, usuario y contraseña. Además, también se incluirá una sección de logueo para que los usuarios ya registrados puedan acceder a sus cuentas. En caso de que un cliente llegue a través de alguna publicidad en redes sociales, se le redirigirá al campo de registro para nuevos usuarios o al inicio de sesión en caso de ya estar registrado. Es importante mencionar que, antes de crear una cuenta nueva, todo nuevo usuario deberá leer y aceptar los términos y condiciones, que incluyen el tratamiento de sus datos personales.

e) Control de Acceso a Servicio

Una vez completado el proceso de registro de nuevos usuarios, recibirán un correo electrónico de confirmación en el que deberán validar la autenticidad del correo como primer paso. Como segundo paso, se podrá contar con un proceso de autenticación de dos pasos, el cual será posible asociando un número de teléfono. Si el usuario olvida su contraseña, podrá restablecerla con un enlace que se enviará al correo electrónico y se solicitará el código de verificación que se enviará al teléfono registrado. Además, es importante señalar que el registro es gratuito y abierto en la versión clásica del servicio para usuarios mayores de edad. Para los menores de edad, la creación de la cuenta debe ser con el consentimiento de sus padres.

f) Entrega del Producto o Servicio

Los usuarios podrán acceder al servicio de Match Books a través de la plataforma web o mediante la aplicación móvil, disponible para descarga en App Store o Play Store, según el dispositivo que utilicen. Una vez dentro de la interfaz de Match Books, los usuarios pueden crear un perfil personalizado en el cual definir sus preferencias de género literario y número de participantes por grupo de lectura. Es importante destacar que todos los usuarios comienzan con una cuenta clásica, que es gratuita y cuenta con publicidad asociada, pero tendrán la opción de suscribirse a la versión premium que ofrece beneficios adicionales, como el acceso sin interrupciones por publicidad. La afiliación servicio premium requiere la vinculación de una tarjeta de crédito. Para acceder a la plataforma, solo se requiere un dispositivo con conexión estable a Internet y una cámara.

g) Atención al Cliente

Para brindar soporte a los usuarios se establecerá un correo de contacto y un número de WhatsApp para todas las consultas relacionadas e inconvenientes que podrías suceder en el proceso de creación de cuenta y utilización del servicio. Para brindar la atención será necesario que el cliente valide cierta información como sus nombres, apellidos y correo electrónico con el fin de poder hacer un seguimiento al caso.

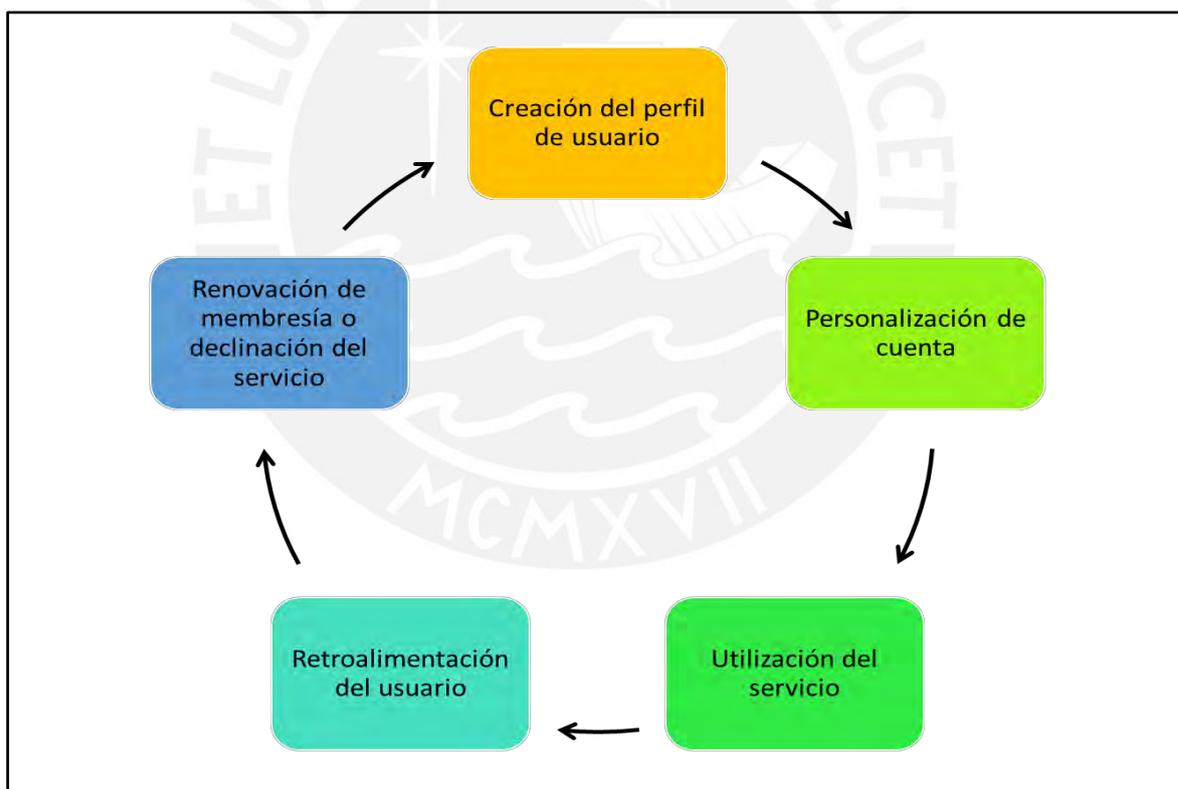
h) Ciclo del Plan de Operaciones

A continuación, en la Figura 24 se detalla el ciclo del plan de operaciones de Match Books, el cual consta de cinco etapas. La primera etapa corresponde a la creación del perfil del usuario, donde el cliente crea su nombre de usuario con el que será reconocido dentro de la plataforma. La segunda etapa comprende la personalización de la cuenta, donde el usuario puede definir sus géneros literarios de preferencia, el número

de integrantes de las salas por grupo, entre otros aspectos. La tercera etapa implica el uso del servicio, que comprende la participación en salas de lectura en línea o el acceso al banco de recomendaciones que posee la plataforma. La cuarta etapa corresponde a la retroalimentación por parte del usuario, ya que, al finalizar el uso de la plataforma, aparecerá una ventana emergente donde el cliente podrá calificar la experiencia de uso y brindar sugerencias o recomendaciones. La última etapa comprende la decisión del usuario en cuanto a si desea renovar su membresía o declinar el servicio, basándose en su experiencia durante el periodo de uso.

Figura 24

Ciclo del Plan de Operaciones



i) Diseño de la Plataforma

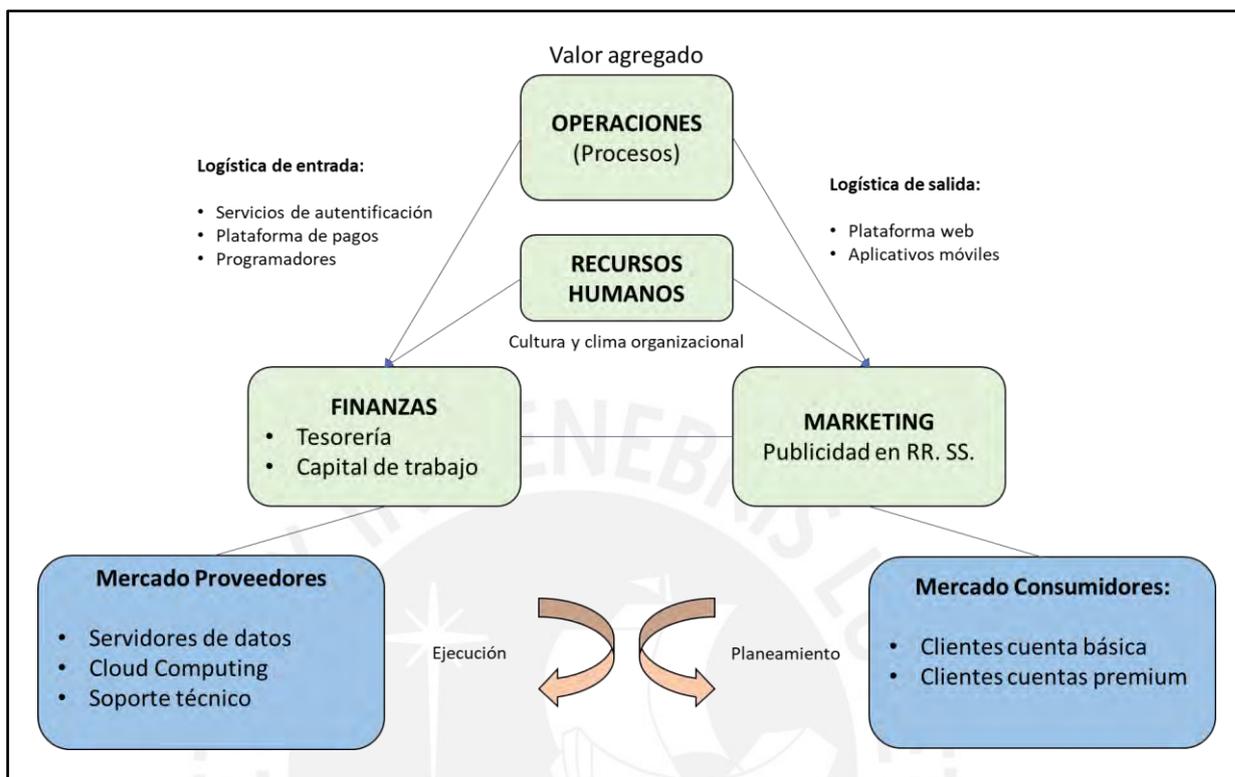
En este caso, se ha decidido contar con una plataforma web y una versión para dispositivos móviles, ambas ofreciendo las mismas características del servicio. La orientación principal será proporcionar una interfaz amigable y de uso intuitivo para el

usuario en ambas versiones. Además, en ambas plataformas, toda la información estará organizada en un menú desplegable para facilitar el acceso a la sección deseada de manera muy sencilla.

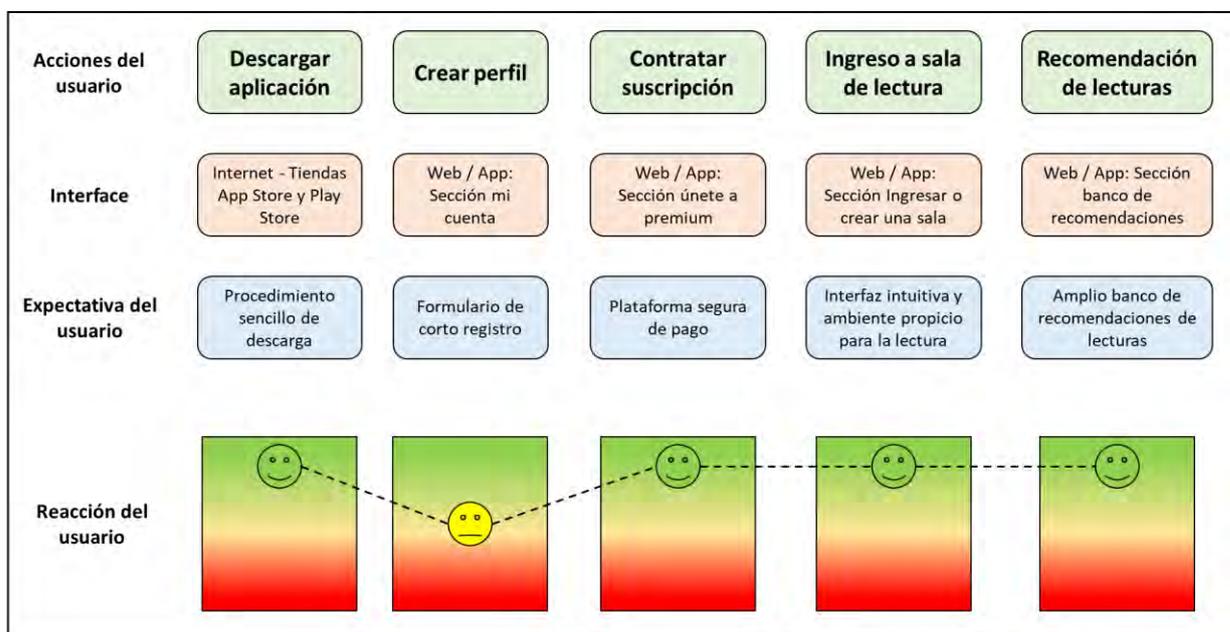
j) Diseño de Procesos

El modelo de negocio de Match Books busca combinar lo mejor del ámbito tecnológico con las características clásicas de un grupo de lectura. Por este motivo, es necesario contar con personal calificado para el desarrollo web. Además, es igualmente importante tener a alguien con experiencia, que haya participado en grupos de lectura y pueda aportar características clave de este entorno. Asimismo, el modelo de negocio se enfoca en ofrecer dos tipos de servicios: uno gratuito con ciertas limitaciones y otro de pago con una mejor experiencia de uso. En ambos casos, la plataforma debe prometer una conexión constante en todo momento.

Por lo tanto, es importante contar con proveedores fiables para brindar el soporte técnico requerido. Además, para dar a conocer este servicio al público objetivo es crucial contar con una estrategia clara de marketing digital que permita conseguir nuevos usuarios y, en el mejor de los escenarios, aumentar las suscripciones premium. En la Figura 25 se puede observar cómo se integran las diferentes áreas del ciclo operativo de Match Books.

Figura 25*Ciclo Operativo*

En la Figura 26 se presenta el Mapa de Viaje, el cual detalla todas las etapas que el usuario atraviesa desde la descarga de la aplicación móvil o el ingreso a la plataforma web, hasta la finalización del uso del servicio. La interfaz de Match Books está diseñada para proporcionar una experiencia amigable e intuitiva al usuario, por lo que se espera que tenga una experiencia positiva durante todo el proceso, a excepción del momento de creación del perfil de usuario, donde puede surgir cierta incomodidad al solicitar ciertos datos personales. Además, el usuario espera que el sistema de pagos tenga una estructura sólida que garantice la privacidad y la seguridad de sus datos confidenciales. Asimismo, al ser parte de la comunidad de Match Books, el usuario espera conectarse con una amplia red de lectores con quienes pueda intercambiar opiniones y recomendaciones de lecturas.

Figura 26*Mapa de Viaje*

En la Figura 27 se presenta el Mapa de Servicio, el cual detalla las siete acciones que experimenta el usuario desde el momento en que visualiza una publicidad en redes sociales hasta que termina de utilizar el servicio y comparte su retroalimentación. Este último paso es de suma importancia, ya que proporcionará información clave sobre los aspectos que la plataforma debe mejorar para brindar una experiencia más satisfactoria al usuario.

Figura 27*Mapa de Servicio*

Acción 1	Visualización de publicidad	Publicidad emergente en las principales redes sociales: YouTube, Facebook, Tik Tok, Instagram.
Acción 2	Descarga de la aplicación	Disponible en las tiendas de aplicaciones más populares: App Store y Play Sotre
Acción 3	Ingreso a plataforma web o aplicativo	Interface amigable e intuitiva orientado a un espacio de lectura
Acción 4	Creación de usuario	Formulario estructurado para recopilación de datos importantes
Acción 5	Suscripción a membresía premium	Pasarela de pago segura y compatible con las principales procesadoras de pago: Visa, Mastercard y Amex.
Acción 6	Utilización de plataforma	Servidores fiables que permitan un uso ininterrumpido del servicio.
Acción 7	Retroalimentación del usuario	Agrupar las recomendaciones del usuario por categorías para un mejor análisis de datos

k) Gestión de Riesgos

Un aspecto importante en la propuesta de nuestro servicio es la protección de datos confidenciales de nuestros usuarios. Para ello se tiene previsto cumplir fielmente los establecido en la Ley N°29733, ley de protección de datos personales. En este sentido la plataforma de Match Books de cumplir con los siguientes requisitos mínimos (Congreso de la República, 2013):

- a) Obtener el consentimiento previo e informado del titular de los datos para el tratamiento de sus datos personales.
- b) Informar de manera clara y concisa sobre la finalidad del tratamiento de los datos personales.

- c) Garantizar la veracidad, exactitud, actualización y seguridad de los datos personales recolectados y almacenados.
- d) Establecer medidas de seguridad técnicas, físicas y administrativas adecuadas para la protección de los datos personales.
- e) Permitir a los titulares de los datos ejercer sus derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición) sobre sus datos personales.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

6.3.1. Análisis Financiero

El modelo de negocio es viable desde el ámbito financiero generando un valor presente neto de S/6,023,428 y una tasa interna de retorno de 116% en un periodo de 5 años. El modelo financiero ha sido desarrollado a nivel anual en los 5 años, los cuales se presentan en la Figura 28. En el modelo, el año “cero” es considerado el año de inversión, desarrollo de software y adquisición de espacio en servidores.

La totalidad de la inversión al final del año cero es de S/400,000 y en el año 1 obtiene un préstamo por S/395,088. Asimismo, partir del año 1 se consideran que se generan las primeras ventas a 41,835 usuarios mediante la suscripción de usuarios los primeros 30 días a título gratuito con cobro de anuncios y publicitarios y los siguientes 11 meses se cobrar S/10 mensuales como la suscripción premium. Además, dentro de los costos de ventas se incluyen a la contratación por servicio de desarrollo y lanzamiento del aplicativo, mantenimiento anual del aplicativo y la contratación de programadores y equipo de sistemas que estarán diariamente atendiendo a los clientes.

Figura 28*Estado de Resultados en soles*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
(+) Venta	-	3,980,730	4,575,849	5,259,938	6,046,299	6,950,221	26,813,037
(-) Costo de venta	- 120,000	- 1,929,200	- 2,009,900	- 2,094,631	- 2,183,593	- 2,276,998	- 10,614,322
(=) Utilidad bruta	- 120,000	2,051,530	2,565,949	3,165,308	3,862,706	4,673,223	16,198,716
(-) Gastos de administración	- 4,200	- 899,326	- 906,046	- 913,068	- 920,406	- 928,074	- 4,571,119
(-) Gastos de ventas	- 164,420	- 929,671	- 961,978	- 1,014,629	- 1,017,233	- 1,019,953	- 5,107,884
(-) Depreciación	- 8,995	- 36,880	- 46,144	- 55,687	- 56,521	- 38,761	- 242,988
(=) Utilidad operativa	- 297,615	185,653	651,781	1,181,924	1,868,547	2,686,435	6,276,724
(-) Gastos financieros	-	- 37,709	- 32,556	- 26,526	- 19,958	- 12,690	- 129,440
(=) Utilidad antes de impuestos	- 297,615	147,945	619,225	1,155,397	1,848,589	2,673,744	6,147,285
(-) Impuesto a las ganancias	-	- 43,644	- 182,671	- 340,842	- 545,334	- 788,755	- 1,901,245
Utilidad neta	- 297,615	104,301	436,553	814,555	1,303,255	1,884,990	4,246,039
Utilidad neta acumulada	- 297,615	- 193,314	243,239	1,057,794	2,361,049	4,246,039	
EBITDA	- 288,620	222,533	697,925	1,237,611	1,925,068	2,725,196	6,519,712
Flujo de caja descontada	- 783,028	S/ 204,548.59	S/ 1,053,452	S/ 1,436,750	S/ 1,853,663	S/ 2,258,042	S/ 6,023,428
Factor de descuento	0.38	- 0.95	0.23	0.74	1.27	1.88	

A partir del año 2 se considera un incremento anual del 10% para cada año considerando que se van a incorporar mejoras al aplicativo en base a las sugerencias de los clientes para mantenerlo en un ambiente cómodo de salas de lectura, con costo mensuales para el negocio de S/4. Asimismo, se incorporó el factor de inflación en la proyección de ingresos de 4.50%, según la información establecida por el Banco Central de Reserva del Perú.

En la Figura 29 se presenta el Estado de Resultados con la apertura en cada rubro, en los cuales se presentan las proyecciones para los 5 años en cada uno de ellos. Las ventas son calculadas directamente del número de usuarios multiplicada por el precio mensual sin impuestos y luego por 11 meses, considerando que el primer es gratuito para los clientes. Mientras que los costos y gastos son estimados en base a tarifas mensuales fijadas con los proveedores de cada servicio, como mantenimiento del aplicativo, gastos de personal por contratación de programadores y equipo de sistemas, gastos de marketing en redes sociales para promocionar el producto y otros gastos administrativos. Asimismo, se considera un incremento anual añadiendo el factor de inflación mencionado en el párrafo anterior.

Figura 29

Resumen Anual de Modelo Financiero (en soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Usuarios							
Gratuito - Cobro por anuncios publicitarios	-	41,835	46,019	50,621	55,683	61,251	255,408
Premium	-	41,835	46,019	50,621	55,683	61,251	255,408
Total usuarios	-	83,670	92,038	101,241	111,365	122,502	510,817
Ventas							
Gratuito - Cobro por anuncios publicitarios	-	80,834	92,919	106,810	122,778	141,134	544,476
Premium	-	3,899,896	4,482,930	5,153,128	5,923,521	6,809,087	26,268,562
Total ventas	-	3,980,730	4,575,849	5,259,938	6,046,299	6,950,221	26,813,037
Costos							
Gastos por la contratación por servicio de desarrollo y lanzamiento del aplicativo	120,000	20,000	20,900	21,841	22,823	23,850	229,414
Gastos por contratación de programadores y equipo de sistemas	-	1,909,200	1,989,000	2,072,790	2,160,770	2,253,148	10,384,907
Total costo de ventas	120,000	1,929,200	2,009,900	2,094,631	2,183,593	2,276,998	10,614,322
Margen Bruto	-	120,000	2,051,530	2,565,949	3,165,308	3,862,706	16,198,716
Gastos administrativos							
Asesoría legal	-	18,000	18,810	19,656	20,541	21,465	98,473
Asesoría contable	-	60,000	62,700	65,522	68,470	71,551	328,243
Arrendamiento de oficina (incluye el mantenimiento y servicios básicos)	-	57,000	59,565	62,245	65,046	67,974	311,830
Gastos de capacitación y atención al personal	-	10,000	10,450	10,920	11,412	11,925	54,707
Depreciación de equipos	8,995	36,880	46,144	55,687	56,521	38,761	242,988
Gastos de la web y correos corporativos	4,200	4,326	4,521	4,724	4,937	5,159	27,866
Gastos de personal	-	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	3,750,000
Total gastos administrativos	13,195	936,206	952,190	968,755	976,927	966,835	4,814,107
Gastos de ventas							
Pago de influencers	100,320	100,320	100,320	150,480	150,480	150,480	752,400
Publicaciones en redes sociales	34,800	34,800	40,800	40,800	40,800	40,800	232,800
Publicidad en librerías y promociones en ferias	5,000	5,225	30,460	31,831	33,263	34,760	140,539
Página web	1,500	500	500	500	500	500	4,000
Seo website	22,800	23,826	24,898	26,019	27,189	28,413	153,145
Gastos de personal	-	765,000	765,000	765,000	765,000	765,000	3,825,000
Total gastos de ventas	164,420	929,671	961,978	1,014,629	1,017,233	1,019,953	5,107,884
Margen Operativo	-	297,615	185,653	651,781	1,181,924	1,868,547	6,276,724
Gastos financieros							
Intereses de préstamos	-	37,709	32,556	26,526	19,958	12,690	129,440
Total gastos financieros	-	37,709	32,556	26,526	19,958	12,690	129,440
Utilidad antes de impuestos	-	297,615	147,945	619,225	1,155,397	1,848,589	6,147,285
Impuesto a las ganancias	-	43,644	182,671	340,842	545,334	788,755	1,901,245
Utilidad neta	-	297,615	104,301	436,553	814,555	1,303,255	4,246,039

El objetivo de la suscripción de usuarios al final del año 5 se deriva en un análisis en el Mercado Total, Potencial, Objetivo y Real en el rango objetivo de la población de 18 a 55 años y segmentando en las personas que pertenecen a una comunidad de lectores. De una población total de 18 millones de peruanos entre 18 y 55 años (Mercado Total), el 23.20% representan a los usuarios lectores que cuentan con internet y adquieren libros digitales, de los cuales la propuesta de negocio propone alcanzar el 20% de ellos 837 mil peruanos y se espera vender realmente el 5% de esta población alcanzando a 41,835 usuarios según se expresa en la Figura 30.

Figura 30

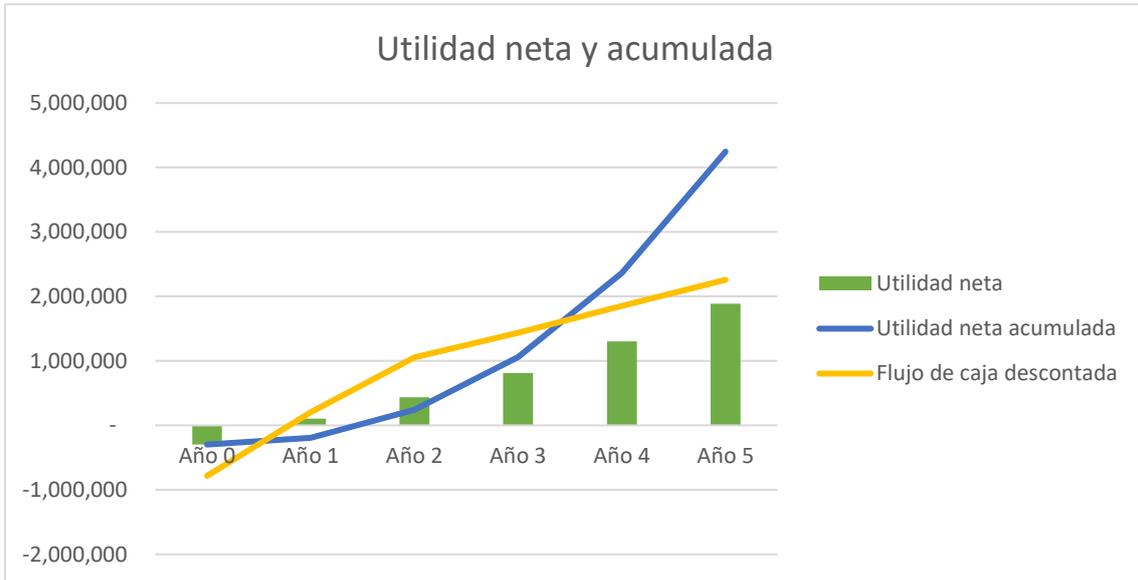
Mercado Total – Potencial – Objetivo - Real



En el análisis financiero de la proyección del flujo de cada realizado se muestra la inversión inicial con capital de acciones por S/400 mil invertida en el año “cero” antes salir al mercado y durante la etapa de desarrollo del aplicativo, asimismo, en el año 1 se solicita un préstamo de S/395,088 para continuar con las promociones y actualizaciones por el uso del aplicativo tal como se muestra en la Figura 20. A partir del segundo año, se obtienen resultados acumulados positivos, ya que hay incremento en la suscripción de usuarios al servicios premium neteando al efectos de costos, gastos administrativos y gastos de marketing (Figura 31).

Figura 31

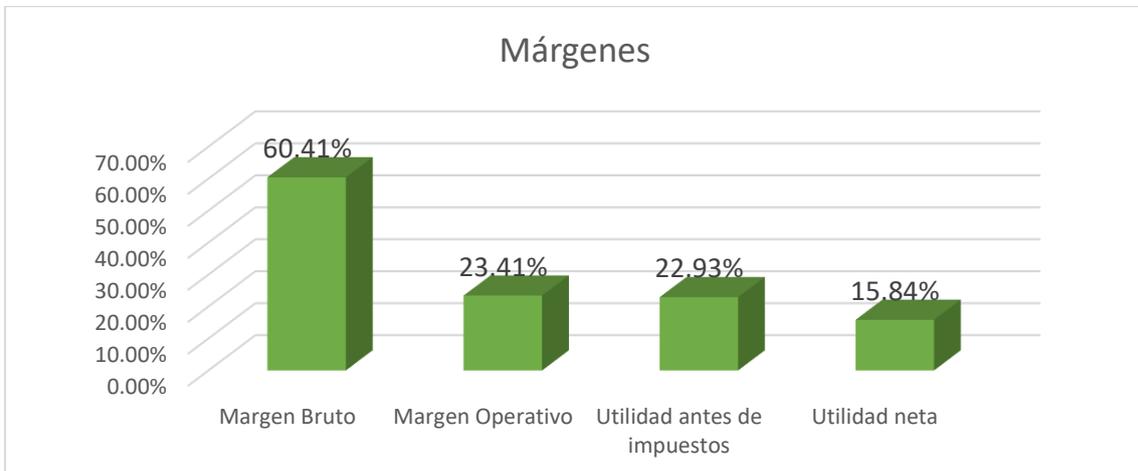
Margen Neto Anual, Acumulado y Descontado



Como se mencionó en el párrafo anterior, este modelo de negocio iniciará en el año 0 con financiación de fondos propios de los accionistas por aportes de capital y a partir del año 1 con fondos de terceros por préstamos solicitado a una entidad financiera. El margen bruto es 60.41%, margen operativo es 23.41%, utilidad antes de impuestos es 22.93% y una utilidad neta por 15.84%, asumiendo una tasa impositiva del 29.5% (Figura 32).

Figura 32

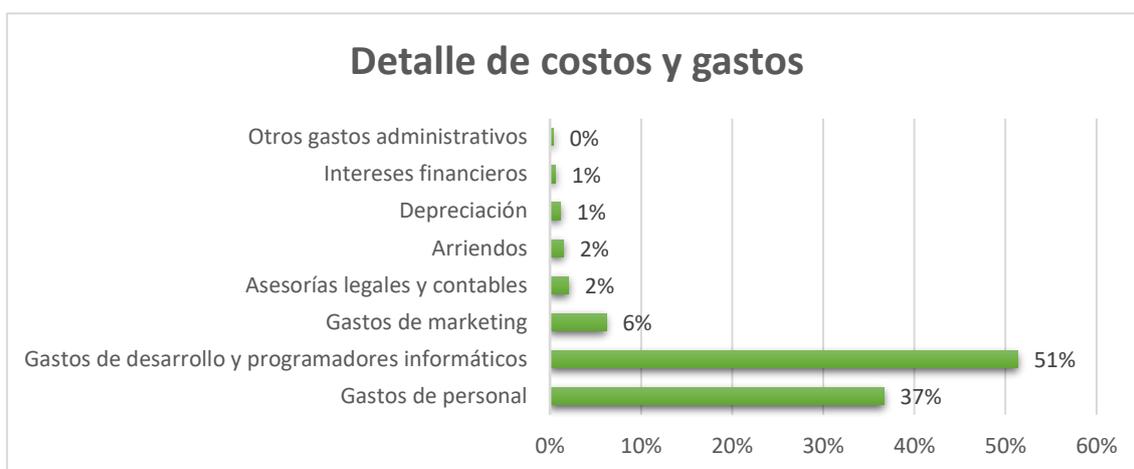
Margen Bruto, Operativo y Neto después de Impuestos



También, se presenta la composición de los costos y gastos del negocio al término de los 5 años (Figura 33), en los cuales se encuentran principalmente los gastos desarrollo y programadores informáticos (costo más importante), así como el asesoramiento, mantenimiento y actualizaciones en los servidores y costo de almacenamiento en servidores.

Figura 33

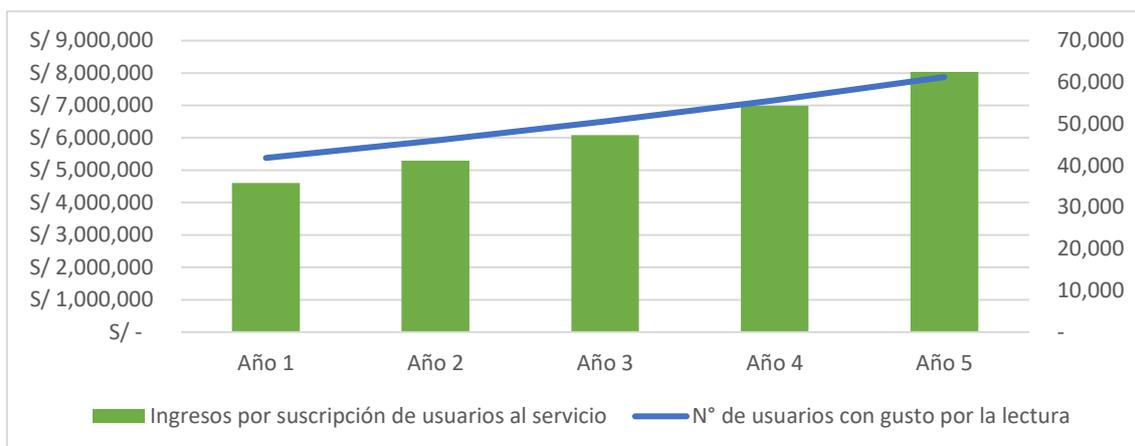
Estructura de Costos y Gastos Total a cinco años



En el modelo financiero propuesto se categoriza en 2 grupos, clientes con servicio premium para que accedan a las salas de debate sin ninguna restricción en tiempo, temas, número de personas y sin anuncios que interrumpen el servicio brindado por un precio de S/10 mensuales y por otro lado se tienen clientes con suscripción gratuita durante los primeros 30 días, los cuales generan un ingreso indirecto mediante el cobro por publicidad y anuncios con socios estratégicos por un precio de USD 0.02 por cada persona que ve los anuncios. Por esta razón, se considera la misma población en ambos casos, ya que un usuario tiene el primer mes gratis y los meses siguientes del año se le cobra. Para la proyección de la venta considera el precio por suscripción y multiplicado por 11 meses, excluyendo el mes de servicio gratuito (Figura 34).

Figura 34

Número de Usuarios y Ventas Anuales por Servicio Premium



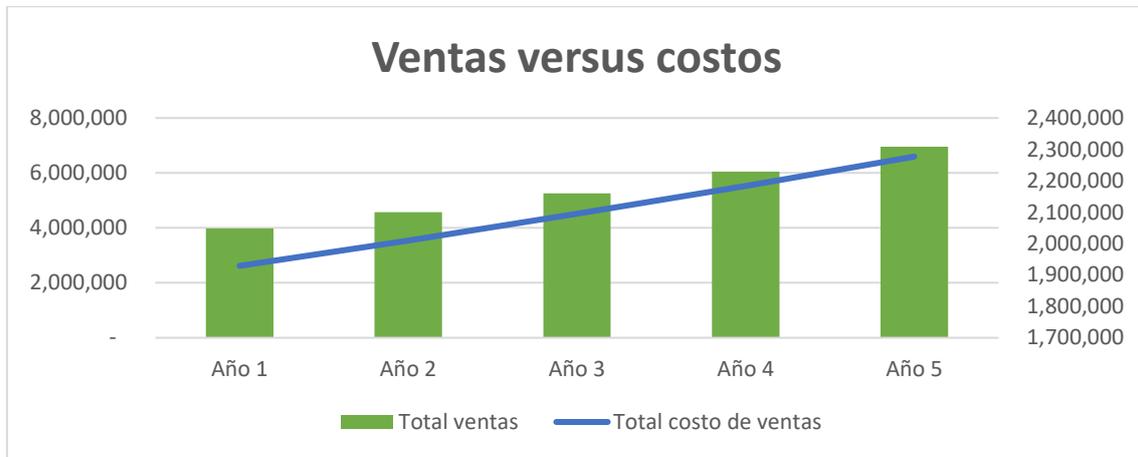
Adicionalmente, se incluye en el modelo financiero un ingreso por la venta de publicidad de anuncios que está relacionado a nuestros clientes que inician la suscripción a título gratuito los primeros 30 días (Figura 35).

Figura 35

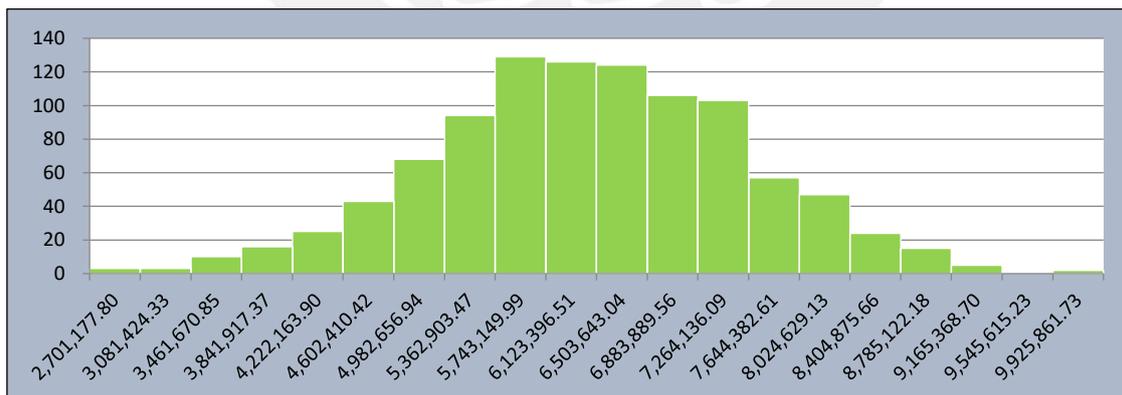
Número de Usuarios y Ventas Anuales por Anuncio Publicitario



En base a los datos de la proyección de resultados, se compararon las ventas por servicio premium versus costos anuales (Figura 36), en las cuales se aprecia un incremento constante durante los 5 años, ya que se consideró un incremento anual del 10% más la aplicación de inflación del 4.5% sobre el precio.

Figura 36*Ventas versus Costos Anuales*

Luego, se ejecutó la simulación de Montecarlo para el VAN (Valor actual neto) del flujo de caja, la cual fue analizada considerando el factor de crecimiento del 10% por el número de usuarios en los siguientes años hasta el periodo 5, por ello se corrieron 1000 simulaciones considerando una media de 41,835 usuarios y una desviación estándar del 5% tal como muestra la Figura 37.

Figura 37*Frecuencia del VAN por Simulación de Monte Carlo*

La simulación de Monte Carlo muestra que más del 50% de todas las simulaciones lograron como resultado un VAN mayor a S/6,023,428, asimismo, el VAN promedio de las 1000 simulaciones asciende a S/6,074,675 que representa un margen razonable y similar al VAN calculado en la Figura 20.

Capítulo VII: Solución Sostenible

En esta sección se muestra, en primer lugar, el modelo de negocio próspero (Tabla 24). Continuando con la relevancia social de la solución, a través del análisis de la influencia en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD) establecidos por las Organización de las Naciones Unidas (ONU). Finalmente, se establecerá la rentabilidad social de la solución mediante la determinación y evaluación de los ingresos, beneficios y costos sociales.

En el desarrollo del modelo de negocio próspero, se considera para la dimensión ambiental el fomento del uso de la tecnología como herramienta ágil para la educación, lectura e interacción con grupos de personas. Esto permitirá que los usuarios consuman menos papel, ya sea por lecturas, estudio o publicidad. Asimismo, se usará los servicios de la nube para evitar el uso de equipos de cómputo propios.

En la dimensión social, permitirá la interacción entre usuarios de distintas culturas e incentivará el incremento de la lectura en el país. Asimismo, se compartirá publicidad referente a políticas públicas, entre ellas la de inclusión social sumando al desarrollo y la concientización de los usuarios. También se compartirá material educativo, videos tutoriales, para aprender a usar las herramientas tecnológicas y cómo mejorar la lectura y escritura, adicional a ello contará con material especial para personas que estén aprendiendo a leer y escribir.

En la dimensión económica, se espera realizar el mayor número de alianzas con diferentes instituciones que permitan hacer una red integrada y completa para que los usuarios tengan un amplio acceso a los servicios y/o beneficios de estas. También se espera un incremento exponencial de los usuarios, producto de las referencias del servicio innovador y de calidad, contando con las recomendaciones de los usuarios en su entorno.

Tabla 24

Modelo de Negocio Próspero (Flourishing Business Canvas)

Medio ambiente						
- Uso de los servicios de la nube - Material digital para descarga	Sociedad		Economía	Se espera una gran interacción entre los usuarios y sus referencias, que permitirán un crecimiento exponencial, generando valor para todas las partes involucradas.		
Existencias biofísicas	Procesos		Valor	Personas		Actores del ecosistema
	Recursos	Alianzas	Co-creación del valor	Relaciones	Actores clave	
	- Desarrollador web - Redes sociales y web - Instituciones	- Creadores de contenido - Instituciones públicas y privadas. - Editoriales y puntos de venta de libros.	- Conectar e interactuar en tiempo real con personas que coincidan con el mismo perfil lector. - Información integral, actualizada y personalizada sobre todo lo referente a libros y lectura. - Servicio con costo de S/10 soles mensuales y con promociones de acuerdo al tipo de suscripción. - Servicio gratuito con anuncios Servicio premium, mensual, trimestral, semestral o anual.	- Relación digital - Canal de sugerencias y comentarios mediante el aplicativo o página web - Atención de mensajería de las distintas redes sociales	- Inversionistas - Instituciones públicas y privadas - Editoriales y tiendas de venta de libros. - Autores y figuras referentes de la literatura.	- Comunidad de lectores - Centros educativos - Instituciones públicas - Tiendas o plataformas de venta de libros físicos y digitales
Servicios ecológicos	Actividades	Gobernanza	Co-destrucción del valor	Canales		Necesidades
Reducción del uso de papel al incentivar la lectura digital e interacción con todas las herramientas digitales referentes a la lectura y la educación.	- Desarrollo de aplicativo - Convenios - Actualización de plataforma según las mejoras sugeridas - Estrategias de Marketing digital	Regulaciones sobre la política de protección de datos del usuario.	Afectación a las librerías y clubes de lectura donde se asiste presencialmente.	- Página web - Redes sociales - Eventos anuales presenciales.		- Acceder a lecturas de menor costo. - Otras alternativas de interacción con grupos de lectura. - Relacionarse con personas con el mismo gusto de leer. - Propuestas que incentivan el hábito de lectura en nuestro país.
Costos		Metas		Beneficios		
- Desarrollo y mantenimiento del aplicativo. - Marketing de contenido y pago de publicidad - Gastos de planilla del personal. - Asesoría legal y contable. - Equipos de sistemas y BackOffice. - Capacitaciones. - Compra de equipos de cómputo.		Lograr que el 20% de los usuarios sean personas que desean crear un hábito lector y puedan mantenerse en el tiempo con sus lecturas.		- Ingresos por suscripción de usuarios. - Ingresos por publicidad en el aplicativo - Ingresos por convenios masivos con empresas. - Ingreso bajo política de referidos.		

7.1. Relevancia Social de la Solución

Se ha identificado un objetivo de la ODS relacionado de manera directa y dos objetivos que también estarían siendo cubiertos, producto de las funcionalidades que brindaría este servicio.

ODS 4 – Educación de calidad: Match Books contribuirá al fomento de la lectura y con ello al análisis y pensamiento crítico, asimismo permitirá adquirir nuevos conocimientos mediante los tutoriales relacionados con la lectura y la tecnología involucrada en todo el ecosistema lector.

ODS 5 – Igualdad de género: Match Books contribuirá a la concientización sobre la igualdad de género mediante los videos informativos en alianzas con instituciones públicas, recomendación de libros sobre la igualdad de género; asimismo se contará con videos de auto aprendizaje para poder familiarizarse con las nuevas tecnologías y el uso de estas, lo que contribuiría al desarrollo y empoderamiento de la mujer.

ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico: brindará oportunidades laborales tanto a personas que recién se están insertando al mundo laboral como aquellas que cuentan con una experiencia reconocida en el mercado, las cuales tendrán las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo, siendo remuneradas de forma justa.

El mayor Índice de Relevancia Social (IRS) se presenta en el ODS 4 – Educación de calidad, con un resultado del 43% (Tabla 25) por estar relacionadas 4 objetivos, principalmente por la sección de contenido de videos tutoriales e informativos. Le sigue el ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico, relacionado a dos objetivos, alcanzando un IRS del 20% como producto de las oportunidades que tendrán los colaboradores y el trato justo.

Tabla 25

Evaluación del impacto de los ODS

Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	Descripción de la meta impactada	Impacto de la solución propuesta
ODS 4: Educación de calidad	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.	Match Book contara con información educativa y permitira interactuar con personas de diferentes culturas y costumbres; para toda persona mayor de edad que se suscriba, sin restricciones por condicion social o genero.
	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.	Match Book ofrecera contenido educativo mediante tutoriales, orientados a poder reforzar la lectura y la correcta escritura; estos tutoriales tendran niveles de dificultad y una ruta de aprendizaje, donde cada usuario podra ir avanzando de acuerdo a su nivel de aprendizaje. Tambien se contara con tutoriales para personas adultas que recién esten aprendiendo a leer y escribir, la opcion de ingresar a estos tutoriales sera mas amigable e intuitivo que las otras opciones, para mayor facilidad de los usuarios.
	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.	Match Book mediante las alianzas con instituciones gubernamentales, contara tambien con tutoriales y videos informativos, relacionados a la promocion de los derechos humanos, igualdad de genero, valoracion de la diversidad cultural y todo aquello que contribuya con el desarrollo sostenible e igualitario en la sociedad dentro del marco legal vigente.
ODS 5: Igualdad de género	5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres	En Match Book no solo podran acceder a videos tutoriales de como usar la tecnologia involucrada en el ecosistema referente a la lectura, como los ebooks, ereader, audiolibros, tablet, pc y mas. Tambien se contara con un servicio en linea para poder orientarlos en tiempo real con el uso de la plataforma y de todas estas herramientas antes descritas. El personal estara capacitado para poder orientar a personas que esten comenzando a interartuar con la tecnologia, este servicio personalizado sumara al mayor uso de estas herramientas e incrementara la seguridad y apertura a nuevas tecnologias, sumando al desarrollo y empoderamiento de las mujeres.
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento economico	8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Con Match Book se aportara al crecimiento economico de la economia naranja en el pais, asi como tambien se impulsara el uso de la tecnologia para la educacion y el intercambio cultural. Manteniendo una innovacion constante en cada uno de las actualizaciones del aplicativo.
	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Match Book contara tanto con colaboradores que estan iniciando su carrera laboral como colaboradores con un alto expertis en el mercado, desempeñando cada uno de ellos un papel importante e indispensable para lograr el desarrollo y mejora constante en el aplicativo. Por ello, seran remunerados de manera justa y de acuerdo a su rol que desempeñen; teniendo cada uno las mismas oportunidades de crecimiento dentro la compañía.

Finalmente, se identificó el ODS 5 – Igualdad de género, relacionado a un objetivo, obteniendo un IRS del 20%, donde se enfatiza en el aprendizaje de la tecnología para el uso y desarrollo de nuevos conocimientos, fomento del pensamiento crítico mediante la lectura y el debate, lo cual permitirá que adquieran mayor seguridad en sus interacciones y el empoderamiento de las mujeres.

Tabla 26

TSRI - Índice de Relevancia Específica de la Meta

ODS	# de metas de la ODS	# de metas de la ODS impactadas	TSRI
ODS 4	7	3	43%
ODS 5	5	1	20%
ODS 8	10	2	20%

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Para la determinación de la rentabilidad social del negocio se determinó el Valor Actual Neto Social (VANS) del negocio por los primeros 5 años de operación indicados en la Figura 38, por ello se consideraron los siguientes beneficios que representan un ahorro para los usuarios, como primer punto se tiene el ahorro en la movilidad de los usuarios que buscan desplazarse desde sus casas o trabajos hacia las bibliotecas o clubes de lectura y luego puedan participar ella por 1 o 2 horas y retornar a su casa, luego como segundo punto se tiene el costo de membresía anual que para un usuario para acceder a la biblioteca Nacional S/7.50 anual y finalmente el tercer punto corresponde al tiempo ahorrado por un usuario en el desplazamiento para asistir a clubes de lectura presenciales y/o bibliotecas.

Con los ahorros identificados, se logrará que el usuario evite elevados costos y tiempo por pago de movilidad, tiempo invertido en el desplazamiento o pagos para obtener una membresía para acceder a la biblioteca, esto permitirá que el servicio

propuesto sea atractivo para los usuarios. No se tiene ahorro estimado para el año 0, debido a que el aplicativo se encuentra en proceso de aplicación e implementación. A continuación, se detalla cada punto por número de usuarios, ocurrencias y horas:

Figura 38

Resumen ahorros identificados

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Movilidad ahorrada		4,016,183	4,417,802	4,859,582	5,345,540	5,880,094	24,519,202
Nº de usuarios		41,835	46,019	50,621	55,683	61,251	
Nº de ocurrencias al año		12	12	12	12	12	
Costo	S/	8.00	S/ 8.00	S/ 8.00	S/ 8.00	S/ 8.00	
Costo de membresía anual		313,764	345,141	379,655	417,620	459,382	1,915,563
Nº de usuarios		41,835	46,019	50,621	55,683	61,251	
Costo	S/	7.50	S/ 7.50	S/ 7.50	S/ 7.50	S/ 7.50	
Tiempo ahorrado (asistir a clubes o bibliotecas)		3,012,138	3,313,351	3,644,687	4,009,155	4,410,071	18,389,401
Nº de usuarios		41,835	46,019	50,621	55,683	61,251	
Nº de ocurrencias al año		12	12	12	12	12	
Nº de horas		1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	
Costo x hora	S/	4.00	S/ 4.00	S/ 4.00	S/ 4.00	S/ 4.00	

Asimismo, cabe resaltar que en la proyección se incluyó el factor de tiempo, considerando que el aplicativo puede ser usado desde cualquier lugar sin necesidad de desplazarse hasta las bibliotecas o salas de lectura presenciales, lo cual genera un ahorro en horas dependiendo del lugar donde viva el usuario, el importe por hora fue calculado en función a una remuneración mínima vital del país (promedio S/4 por hora).

Finalmente, en base a los costos y ahorros determinados para los 41,835 usuarios, al final del quinto año se obtuvo la proyección del VANS por S/13,348,166, aplicando una tasa de retorno del 10.65% tal como se muestra en la Figura 39.

Figura 39

VANS del proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Total usuarios	-	41,835	46,019	50,621	55,683	61,251	255,408
Costo para el usuario							
Gratuito - Cobro por anuncios publicitarios	-	80,834	92,919	106,810	122,778	141,134	544,476
Premium	-	3,899,896	4,482,930	5,153,128	5,923,521	6,809,087	26,268,562
Total costo para el usuario	-	3,980,730	4,575,849	5,259,938	6,046,299	6,950,221	26,813,037
Ahorro anual para el usuario							
Movilidad ahorrada	-	4,016,183	4,417,802	4,859,582	5,345,540	5,880,094	24,519,202
Costo de membresía anual por acceso a la biblioteca	-	313,764	345,141	379,655	417,620	459,382	1,915,563
Tiempo ahorrado (asistir a clubes de lectura presenc	-	3,012,138	3,313,351	3,644,687	4,009,155	4,410,071	18,389,401
Total ahorro para el usuario	-	7,342,085	8,076,294	8,883,923	9,772,316	10,749,547	44,824,166
Ahorro anual neto	-	3,361,356	3,500,445	3,623,985	3,726,016	3,799,326	18,011,128

VAN SOCIAL 13,348,166

Tasa de descuento 10.65%

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En este capítulo, se expone el plan de implementación y el equipo de trabajo encargado de convertir esta idea de negocio en realidad. El proceso de implementación se estima en un periodo de seis meses, que abarca desde la constitución de la empresa hasta el lanzamiento de la aplicación móvil y la plataforma web. Por último, se presentarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas por el equipo de trabajo tras llevar a cabo la investigación.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

La realización del proyecto Match Books implica llevar a cabo diversas tareas, algunas de las cuales deben ejecutarse de manera simultánea para agilizar el tiempo de implementación. Inicialmente, se propone un periodo de seis meses a cargo de los miembros fundadores Janeth Maldonado (JM), Rocio Chipana (RC), Aldo Palacios (AP) y Alex Choque (AC), quienes también tienen la responsabilidad de llevar a cabo este plan. Es importante destacar que la duración de este plan puede verse afectada por posibles variaciones, ya que los trámites de constitución y las pruebas de lanzamiento podrían requerir más tiempo del previsto inicialmente. A continuación, se describen detalladamente las tareas establecidas en el Plan de Implementación:

Tabla 27*Plan de Implementación*

Actividad	Responsable	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Inicio								
Registro de Marca	AC							
Constitución de Empresa	AC							
Contratación de Programador	AC							
Planificación Financiera	RC							
Desarrollo del Proyecto								
Diseño del Plan de Marketing	AC							
Aplicación: Desarrollo de Interfaz	AP							
Aplicación: Selección de Paleta de Colores	AP							
Aplicación: Desarrollo de Pasarela de pago	AP							
Aplicación: Política de Protección de Datos	RC							
Creación de redes sociales								
Lanzamiento								
Lanzamiento de Aplicativo Beta	JM							
Periodo de Prueba	JM							
Retroalimentación y corrección	JM							
Pruebas de marketing	AC							
Lanzamiento Oficial	JM							

8.2. Conclusiones

El modelo de negocio es un modelo innovador que tiene el potencial para mejorar las capacidades de lectura en el Perú y poder motivar a las personas que aún no se han iniciado en la lectura a fin de poder crear un hábito lector. Asimismo, es una opción viable para el refuerzo y apoyo a las adultos y adultos mayores que recién están aprendiendo a leer a quienes se les puede recomendar lecturas simples y dar un acompañamiento en la lectura.

El creciente uso de internet en los móviles, tanto urbanos como rurales, permite que más personas, en especial del ámbito rural, no tenga la limitante de internet para

considerar el uso del aplicativo, asimismo, más personas con internet son más personas conectadas y relacionadas con el mundo de los aplicativos, y de acuerdo con sus preferencias optar por uno que logre desarrollar un nuevo hábito o mejorar uno ya existente, que sume valor a su perfil como estudiante o profesional.

Si bien existen diferentes apps de lectura o entornos digitales, estos no tienen el suficiente desarrollo o interacción entre sus usuarios. La mayoría tienen un entorno digital pero solo se convierte el sistema tradicional de lectura en solitario a digital.

El Design Thinking ayudó a desarrollar un proyecto en base a las necesidades o falencias del usuario. Esta metodología permitió conocer más de cerca la conexión del problema con la propuesta que se brinda.

A pesar de que en nuestro país no existe una cultura asociada a la lectura, se observó, luego de realizar las entrevistas, que existe el interés por querer iniciar este hábito y relacionarse con personas que comparten este mismo gusto.

Existe un descontento de parte de la población hacia las autoridades del país, ya que no se observan esfuerzos notables por impulsar el desarrollo de la educación y la lectura. Como parte del proceso de levantamiento de información a través de las entrevistas se descubrió que la idea planteada podría usarse como herramienta de apoyo en centros educativos con el fin de poder incentivar el hábito de lectura.

Desde Match Books, se aporta el acceso a la información y al incentivo de la lectura. Esto se apoyará en el uso cotidiano de los dispositivos móviles que son parte de nuestra vida diaria. Se busca afrontar el problema social del bajo incentivo a la lectura para poder acortar esta brecha que se vive en varios países.

Para lograr un exitoso proceso de desarrollo de la aplicación, es fundamental contratar a un programador con amplia experiencia que trabaje en estrecha colaboración con el equipo de Match Books. Esto se debe a que se debe dar un énfasis especial al

desarrollo de la interfaz y la experiencia del usuario, ya que son factores clave para garantizar la satisfacción del cliente con el servicio.

Match Books es más que un aplicativo, es una herramienta que permitirá fomentar la lectura y con ello el debate y el pensamiento crítico; contribuirá a facilitar la comprensión del uso de la tecnología implicada en el ecosistema lector, permitiendo al usuario estar informado sobre los servicios y beneficios de las instituciones aliadas, creando valor para todas las partes interesadas.

8.3. Recomendaciones

Se recomienda realizar actualizaciones y mejoras regulares con el fin de levantar información de nuevas demandas y preferencias del usuario. Es importante que este proceso de mejora continuo contenga un presupuesto específico para su cumplimiento.

Se recomienda buscar asociaciones o alianzas estratégicas, tanto con entidades privadas y públicas, para poder apoyarse en el desarrollo de un ecosistema de lectura completa.

Se recomienda implementar nuevos servicios alternativos y complementarios dentro del mismo aplicativo que sean atractivo para los usuarios, como información de libros con atractivos turísticos de países y no solo contribuyen a la educación sino al turismo.

Asimismo, una vez iniciado el proyecto y puesto en marcha, es recomendable expandir el alcance del negocio a países del continente europeo y norteamericano, para que se pueda tener una mayor interacción e intercambio cultural; considerando que en esta zona se encuentran los países con mayor nivel de lectura en el mundo, siendo Canadá y Francia los que lideran el ranking. Finalmente, se considera a Match Books como un negocio viable a nivel nacional e internacional.

Referencias

- BCR (Setiembre, 2022). *Proyecciones Macroeconómicas 2022 -2023*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>
- Ministerio de cultura (Setiembre, 2021). *Principales indicadores del ecosistema del libro y de la lectura en el Perú*. Recuperado de <https://perulee.pe/sites/default/files/Principales%20indicadores%20del%20ecosistema%20del%20libro%20y%20la%20lectura.pdf>
- Gestión (Agosto, 2022). *¿Cuánto leemos los peruanos?*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2022/08/cuanto-leemos-los-peruanos.html/?ref=gesr>
- INEI (Junio, 2022). *Encuesta nacional de lectura enl 2022*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3529854/Ficha%20T%3%A9cnica.pdf?v=1661199157>
- SBS (Diciembre, 2022). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Gestión. (Marzo, 2022). *Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina, según estudio*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/comercio-electronico-peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-en-america-latina-segun-estudio-rmmn-noticia/?ref=gesr>
- La República. (Enero, 2021). *Conozca cuáles son las cinco mejores aplicaciones para leer libros desde su celular*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/internet-economy/conozca-cuales-son-las-cinco-mejores-aplicaciones-para-leer-libros-desde-su-celular-3114647>

Forbes. (Noviembre, 2021). *Peruanos leen un libro al año en promedio, según estudio.*

Recuperado de <https://forbes.pe/forbes-life/2021-11-06/peruanos-leen-un-libro-al-ano-en-promedio-segun-estudio/>

INEI. (2021). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011 – 2021.*

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1855/resumen.pdf

MINEDU. (Setiembre, 2018). *Resultados evaluación internacional PISA.* Recuperado de <https://umc.minedu.gob.pe/resultadospisa2018/>

Price Waterhouse Coopers. (Agosto, 2022). *Libros en el Perú: un mercado de 20 millones de dólares.* Recuperado de <https://desafios.pwc.pe/libros-en-el-peru-un-mercado-de-20-millones-de-dolares/>

SNP. (2022). *Estadísticas del Sistema Nacional de Bibliotecas.* Recuperado de <https://estadistica.snb.gob.pe/>

Infinita (Mayo, 2021). *Herramientas útiles para la metodología Design Thinking.*

Recuperado de <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/herramientas-utiles-para-la-metodologia-design-thinking/>

Innokabi (Junio, 2016). *El Mapa de Experiencia del Cliente o Customer Journey Map.*

Recuperado de <https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>

Miro (Enero, 2022). *¿Qué es una plantilla de matriz de esfuerzo e impacto?.*

Recuperado de <https://miro.com/es/plantillas/matriz-de-esfuerzo-impacto/>

Osiptel (Julio, 2022). *Más de 8 millones de hogares peruanos tienen acceso a internet.*

Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-mas-de-8-millones-de-hogares-peruanos-tienen-acceso-a-internet/>

Diario El Peruano. (11 de 08 de 2022). *Venta de libros físicos crece gracias al comercio electrónico*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/177416-venta-de-libros-fisicos-crece-gracias-al-comercio-electronico>

Diario Perú 21. (04 de 02 de 2021). *Ventas de libros por e-commerce se incrementan en pandemia*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/libros-peru-ventas-de-libros-por-e-commerce-se-incrementan-en-pandemia-ncze-noticia/>

Ministerio de Cultura. (05 de 2022). *¿Cómo vamos en el consumo de libros en el Perú?*
Obtenido de <https://perulee.pe/sites/default/files/C%C3%B3mo%20vamos%20en%20el%20consumo%20de%20libros%20en%20el%20Per%C3%BA%202016-2020.pdf>

Universia. (5 de 10 de 2020). *Las mejores apps para leer libros electrónicos*. Obtenido de <https://www.universia.net.pe/actualidad/vida-universitaria/las-mejores-apps-para-leer-libros-electronicos.html>

UNMSM (Diciembre, 2021). *La importancia de los hábitos de lectura en los estudiantes*. Recuperado de <https://medialab.unmsm.edu.pe/chiqua/news/la-importancia-de-los-habitos-de-lectura-en-los-estudiantes/>

INEI (Octubre, 2017). *Cobertura de alfabetización en el Perú llega al 94,1% de los peruanos de 15 a más años de edad*. Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n199-2017-inei.pdf>

Banco Mundial (Diciembre, 2020). *Tasa de alfabetización, total de adultos (% de personas de 15 años o más)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS>

Ministerio de Cultura (Mayo, 2022). *¿Cómo vamos en el consumo de libros en el Perú? Indicadores de adquisición de libros impresos y digitales entre el 2016 y el 2020*.

Recuperado de

<https://perulee.pe/sites/default/files/C%C3%B3mo%20vamos%20en%20el%20consumo%20de%20libros%20en%20el%20Per%C3%BA%202016-2020.pdf>

Statista. (2021). *Average book prices worldwide, by country*.

<https://www.statista.com/statistics/642231/book-prices-worldwide-by-country/>

Unión Internacional de Editores (2021). *International publishing market trends*

2020/2021. Recuperado de <https://uie.org/publications/international-publishing-market-trends-2020-2021/>

Universidad del Pacífico. (2019). *Perú: Hábitos de lectura*. Recuperado de

https://www.up.edu.pe/investigacion/wp-content/uploads/2019/03/Informe_HabitosdeLectura_2019-1.pdf

Nielsen Book Research. (2019). *UK Consumer Survey 2019: The British book buyer*.

Recuperado de <https://www.nielsen.com/content/dam/corporate/uk/en/reports-downloads/2019/nielsen-uk-consumer-survey-2019.pdf>

Europa Press. (2023, 27 de febrero). *Más de un tercio de los españoles sigue sin leer*

nunca por falta de tiempo o interés y por priorizar las series o películas. Europa

Press. Recuperado de [https://www.europapress.es/cultura/libros-00132/noticia-mas-](https://www.europapress.es/cultura/libros-00132/noticia-mas-tercio-espanoles-siguen-leer-nunca-falta-tiempo-interes-priorizar-series-peliculas-20230227175517.html)

[tercio-espanoles-siguen-leer-nunca-falta-tiempo-interes-priorizar-series-peliculas-](https://www.europapress.es/cultura/libros-00132/noticia-mas-tercio-espanoles-siguen-leer-nunca-falta-tiempo-interes-priorizar-series-peliculas-20230227175517.html)

[20230227175517.html](https://www.europapress.es/cultura/libros-00132/noticia-mas-tercio-espanoles-siguen-leer-nunca-falta-tiempo-interes-priorizar-series-peliculas-20230227175517.html)

Instituto Pró-Livro. (2016). *Retratos da leitura no Brasil*. Recuperado de

http://prolivro.org.br/home/images/Relatorio_final_Prolivro_2016.pdf

ONU. (2015, septiembre). *La Agenda del 2030 y los Objetivos de Desarrollo*

Sostenible: Una Oportunidad para América Latina y El Caribe. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

- Wischenbart, R. (2021). *Global Ebook Report 2021*. Rüdiger Wischenbart Content and Consulting. De https://www.wischenbart.com/en/global-ebook_en/
- Universia Perú. (s.f.). *¿Qué es booktube y cómo ser booktuber?*. Recuperado de <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos/que-es-booktube-y-como-ser-booktuber--5851.html>
- El Comercio. (2022, 26 de marzo). *El boom de los bookstagrammers: el origen del movimiento juvenil, su rol en la FIL Lima 2022 y más*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/luces/libros/el-boom-de-los-bookstagrammers-el-origen-del-movimiento-juvenil-su-rol-en-la-fil-lima-2022-y-mas-noticia/>
- Biblioteca Nacional del Perú. (2022, 21 de marzo). *Biblioteca Pública Digital de la BNP prestó más de 130 mil libros y audiolibros*. [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.bnp.gob.pe/biblioteca-publica-digital-de-la-bnp-presto-mas-de-130-mil-libros-y-audiolibros/>
- García Gómez, A. (2016, febrero 20). *Qué es y cómo se organiza un club de lectura*. Universo Abierto. Recuperado de <https://universoabierto.org/2016/02/20/que-es-y-como-se-organiza-un-club-de-lectura/>
- Branch Group. (8 de Octubre de 2022). Estadísticas de la situación digital de Perú en el 2021-2022. Recuperado de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2021-2022/>
- Congreso de la República (Julio, 2013). *Reglamento de la Ley N° 29733, ley de protección de datos personales*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/272360/Ley%20N%C2%BA%2029733.pdf.pdf?v=1618338779>

Apéndices

Apéndice A: Encuesta Aplicativo club de lectura On line

Responda de la manera más honesta posible las siguientes preguntas. Elige la opción de respuesta que más se adapte a sus preferencias.

Edad

Sexo: M F

1. ¿Le gusta leer?

a) Si

b) No

2. ¿Cuánto tiempo lee a la semana?

a) 30 minutos

b) 1 Hora

c) Mas de 1 Hora

3. ¿Le gusta los clubes de lectura?

a) Si

b) No

4. ¿Le gustaría compartir sus apreciaciones de sus lecturas en un club de lectura On line?

a) Si

b) No

5. ¿Usa redes sociales como Facebook, Instagram, Tiktok?

a) Si

b) No

6. ¿Le gustaría contar con un aplicativo que le brinde información de libros y acceso a salas de lecturas con personas afines a su perfil lector?

a) Si

b) No

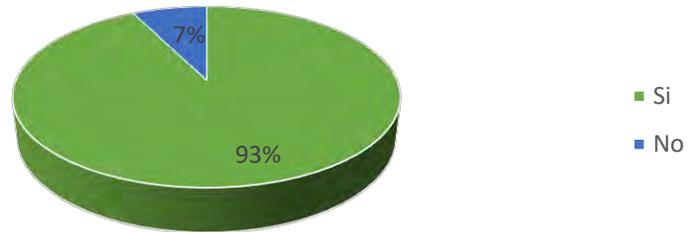
7. ¿Estaría dispuesto a pagar S/12 por una suscripción a un aplicativo donde pueda crear salas de lectura On line con personas del mismo perfil lector?

a) Si

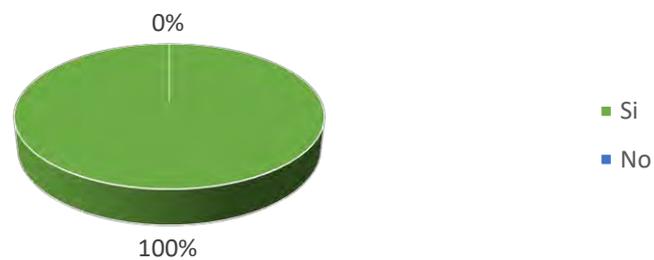
b) No

Apéndice B: Resultados de la encuesta al club de lectura On line

4. ¿Le gustaría compartir sus apreciaciones de sus lecturas en un club de lectura On line?



5. ¿Usa redes sociales como Facebook, Instagram, Tiktok?



6. ¿Le gustaría contar con un aplicativo que le brinde información de libros y acceso a salas de lecturas con personas afines a su perfil lector?



8. ¿Estaría dispuesto a pagar S/12 por una suscripción a un aplicativo donde pueda crear salas de lectura On line con personas del mismo perfil lector?

