

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Animaleo, una Forma Creativa de Desarrollar Hábitos de
Lectura en los Niños**

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

PRESENTADA POR

Yajaira Nohelia Mosqueira Mostacero, DNI: 46421665

Zoila Alicia Vásquez Vidal, DNI: 43631688

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

PRESENTADA POR

Luis Arturo Reyes Dulanto, DNI: 40735278

Ismael Antonio Navarro Reategui, DNI: 40262291

ASESOR

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID 0000-0003-2193-3830

JURADO

Rafael Alejandro Fernández Concha

Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Nicolás Andrés Núñez Morales

Surco, noviembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, 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: “Animaleo, una Forma Creativa de Desarrollar Hábitos de Lectura en los Niños”,

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

Yajaira Nohelia Mosqueira Mostacero, DNI: 46421665

Ismael Antonio Navarro Reategui, DNI: 40262291

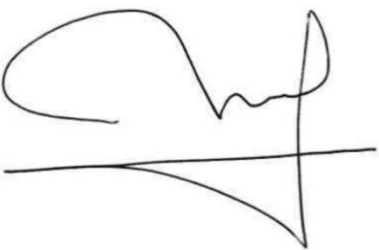
Luis Arturo Reyes Dulanto, DNI: 40735278

Zoila Alicia Vásquez Vidal, DNI: 43631688,

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 27/10/2023.
- 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.

Lugar y fecha: Lima, 27 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

Agradecimientos

A nuestros maestros de Centrum por todo lo aprendido, en especial a nuestro asesor. A todo el equipo de tesis por su dedicación, compromiso y amistad. A nuestros seres queridos y a cada persona que brindó su apoyo en este recorrido académico, con su valiosa contribución, este logro ha sido posible.



Dedicatorias

A Dios, a mis queridos padres, Oscar Vásquez y Rosario Vidal, a mi amada hermana, María Elena, y a mi querida sobrina, Rosario. Su amor y apoyo han sido el motor principal que impulsó este logro académico.

Zoila Alicia Vásquez Vidal

A mi Dios, a mis ángeles, a mis amados padres por ser mi gran ejemplo a seguir, a mis queridos hermanitos por ser mis consejeros y mi fortaleza y a todas aquellas personas tan especiales que han sido un gran soporte para seguir logrando cada uno de mis objetivos. Gracias a todos ustedes por ser la luz que ilumina mi camino.

Yajaira Nohelia Mosqueira Mostacero

Dedico este trabajo a mi hija Mariana. Que mi esfuerzo y mi éxito sirvan para guiar su camino en la vida y le permitan ser feliz siempre. También a mi esposa Linda por ser mi inspiración y mi motivación para seguir mejorando.

Ismael Antonio Navarro Reategui

Quisiera dedicar este trabajo a mis amados padres, cuyo ejemplo y respaldo han sido una guía constante a lo largo de toda mi vida. Su presencia y soporte incondicional han sido los pilares que han fortalecido cada paso que he dado.

Luis Arturo Reyes Dulanto

Resumen Ejecutivo

Según la Dirección del Libro y la Lectura del Ministerio de Cultura (2019) del Perú, el peruano promedio lee menos de un libro al año, convirtiéndose la falta de lectura en un importante problema social que el presente trabajo busca atender, brindando una solución de negocio socialmente responsable en el Perú, con la capacidad de extenderse luego a otros países de la región que tienen un problema similar. La idea de negocio planteada busca fomentar el hábito de la lectura en niños con edades entre los cinco y siete años a través de cuentos, personajes, juegos y actividades cautivadoras.

Animaleo es el nombre de la idea de negocio con un VAN de S/3'518,558.15 proyectado a cinco años y la solución se compone de una serie de cuentos infantiles atractivos para los niños y una aplicación digital desde la cual, los menores podrán interactuar con las historias narradas en los libros utilizando un dispositivo móvil como un celular o una tableta. La aplicación contará con funciones de realidad aumentada, audiolibro, juegos y trivias que buscarán atraer al niño a no dejar de leer el libro, fomentando de esta manera el hábito de la lectura

Además de alinearse al objetivo de desarrollo sostenible número 4 que busca garantizar una educación de calidad y promover el hábito de la lectura en el Perú dando un VAN social de 839,334 USD a 5 años, Animaleo es un negocio rentable que aprovecha la tercerización de servicios y la tecnología para la operación del negocio, dándole capacidades de crecimiento exponencial. Animaleo es una alternativa para aquellos padres que buscan el desarrollo intelectual de sus hijos, entregando cuentos, personajes y juegos que harán de la lectura algo divertido, rescatando lo mejor de la lectura tradicional para complementarlo con tecnología moderna.

Abstract

According to the Directorate of Books and Reading of the Ministry of Culture (2019) from Peru, the average Peruvian reads less than one book a year, transforming the lack of reading into an important social problem that this paper seeks to address, presenting a socially relevant responsible business solution in Peru, having the capacity to later spread to other countries in the region with a similar problem. The proposed business idea seeks to promote the reading habit in children between the ages of 5 and 7 through captivating stories, characters, games, and activities.

Animaleo is the name of the business idea that has a VAN of S/3'518,558.15 projected in 5 years, and the solution consists of a series of stories for kids that are attractive to children, and a digital application from which minors can interact with the stories narrated in the books using a mobile device such as a smartphone, or a tablet. The application will have augmented reality, audiobook, games, and trivia functions that will seek to attract the child to continue reading the book, thus promoting the habit of reading.

In addition to aligning with the sustainable development objective number 4 that seeks to guarantee quality education and promote the habit of reading in Peru giving a Social VAN of 839,334 USD in 5 years, Animaleo is a profitable business that takes advantage of outsourcing services and technology for business operation, giving it exponential growth capabilities. Animaleo is an alternative for those parents who seek the intellectual development of their children, delivering stories, characters, and games that will make reading fun, rescuing the best of traditional reading, complementing it with modern technology.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1 Contexto del Problema	1
1.2 Presentación del Problema	3
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema.....	3
Capítulo II: Análisis del Mercado	5
2.1 Descripción del Mercado o Industria	5
2.2 Análisis Competitivo.....	9
Capítulo III: Investigación del Usuario	12
3.1 Perfil del Cliente.....	13
3.2 Perfil del Usuario	14
3.3 Mapa de Experiencia del Usuario	15
3.4 Identificación de la Necesidad	16
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....	18
4.1 Concepción del Producto o Servicio	18
4.2 Desarrollo de la Narrativa	20
4.3 Tipo de Innovación del Producto o Servicio.....	21
4.4 Propuesta de Valor	23
4.5 Producto Mínimo Viable.....	23
Capítulo V: Modelo de Negocio	31
5.1 Lienzo del Modelo de Negocio	31
5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio	32
5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	32

5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio	34
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	36
6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	36
6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	36
6.1.2 Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis	37
6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución.....	40
6.2.1 Plan de Mercadeo	40
6.2.2 Plan de Operaciones	48
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	52
6.3.1 Presupuesto de Inversión	52
6.3.2. Análisis Financiero	55
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	59
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	64
7.1. Relevancia Social de la Solución	64
7.3. Rentabilidad Social de la Solución.....	68
7.3.1 Cálculo del VAN Social a Cinco Años	68
Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	72
8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	72
8.2 Conclusiones	77
8.3 Recomendaciones.....	81
Referencias.....	84
Apéndice A: Guía de Entrevistas – Padres de Familia.....	91
Apéndice B: Guía de entrevistas – Expertos	94
Apéndice C: Primer Cuento “Un Problema Plumoso”	95
Apéndice D: Retroalimentación del Primer Prototipo Rocky y los Juegos Interactivos	99

Apéndice E: Aplicativo del Cuento “Un Problema Plumoso”	102
Apéndice F: Matriz de Priorización de Hipótesis	104
Apéndice G: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis - Deseabilidad	105
Apéndice H: Encuesta Animaleo – Padres	107
Apéndice I: Resultado de Encuesta Animaleo – Padres.....	111
Apéndice J: Guía de Entrevistas - Niños	116
Apéndice K: Carta de Autorización Firmada por los Padres.....	117
Apéndice L: Simulación de Préstamo	118
Apéndice M: Cotizaciones de Idealización y Animación	119



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales Competidores Directos e Indirectos del Producto</i>	11
Tabla 2 <i>Distribución de la Muestra</i>	12
Tabla 3 <i>Evaluación de la Deseabilidad de la Solución de Animaleo</i>	37
Tabla 4 <i>Segmentos del Mercado</i>	44
Tabla 5 <i>Presupuesto del Mercadeo. Soles (S/)</i>	46
Tabla 6 <i>Eficiencia entre Marketing y Ventas</i>	46
Tabla 7 <i>Retorno de Inversión en Marketing</i>	47
Tabla 8 <i>Costos</i>	50
Tabla 9 <i>Presupuesto de Inversión</i>	52
Tabla 10 <i>Estructura de Costos Inicial</i>	53
Tabla 11 <i>Estructura de Costos por Año</i>	54
Tabla 12 <i>Aporte capital - Deuda Requerida</i>	55
Tabla 13 <i>Estado de Resultado Proyectado</i>	56
Tabla 14 <i>Flujo de Caja Libre y Evaluación Financiera</i>	57
Tabla 15 <i>Proyección de Flujo de Efectivo en Soles - Escenario Base</i>	58
Tabla 16 <i>Proyección de Flujo de Efectivo en Soles -Escenario Optimista</i>	60
Tabla 17 <i>Proyección de Flujo de Efectivo en Soles -Escenario Pesimista</i>	61
Tabla 18 <i>Resumen de Escenarios</i>	62
Tabla 19 <i>Resultados de Simulación de Montecarlo</i>	62
Tabla 20 <i>Impacto de Animaleo en la ODS 4</i>	69
Tabla 21 <i>Cálculo del VAN Social</i>	71
Tabla 22 <i>Contratación de Equipo</i>	74

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Análisis de Porter</i>	10
Figura 2 <i>Arquetipo del Usuario “Cliente”</i>	13
Figura 3 <i>Arquetipo del Usuario</i>	14
Figura 4 <i>Mapa de la Experiencia de Usuario</i>	16
Figura 5 <i>Metdología Design Lean: Design thinking y Lean Startup</i>	20
Figura 6 <i>Lienzo 6 x 6</i>	24
Figura 7 <i>Matriz Costo - Impacto</i>	25
Figura 8 <i>Bocetos del Personaje Principal “Rocky”</i>	25
Figura 9 <i>Lienzo de Propuesta de Valor</i>	26
Figura 10 <i>Lean Canvas</i>	27
Figura 11 <i>Portada del Libro del Personaje “Rocky” y el Cuento “Un Problema Plumoso”</i>	28
Figura 12 <i>Prototipo del Aplicativo</i>	29
Figura 13 <i>Juegos Interactivos en QR en la Primera Versión de Rocky</i>	30
Figura 14 <i>Lienzo del Modelo de Negocio</i>	33
Figura 15 <i>Experimento con el Usuario</i>	39
Figura 16 <i>Pilares del Plan de Comunicación de Animaleo</i>	41
Figura 17 <i>Estrategia Competitiva</i>	41
Figura 18 <i>Estrategia de Marketing</i>	42
Figura 19 <i>Simulación de Ratio LTV / CAC</i>	47
Figura 20 <i>Histograma de VAN</i>	63
Figura 21 <i>Flourishing Business Canvas</i>	65
Figura 22 <i>Cronograma de Implementación de Animaleo</i>	73

Capítulo I: Definición del Problema

Al momento de elegir un problema importante en la sociedad peruana, se detectó que existen falencias relacionadas a la lectura en Perú. Es por ese motivo que en este capítulo se aborda la elección de un problema de gran relevancia en la sociedad peruana, enfocándose en la alarmante carencia identificada en el ámbito de la lectura en el contexto peruano. Se inicia contextualizando este problema y proporcionando luego una exposición minuciosa de su naturaleza, y, por último, justifica su complejidad y relevancia en la sociedad actual.

1.1 Contexto del Problema

En el año 2022 el presupuesto asignado al sector Educación fue de S/197,002 millones de soles representando el 18.2% del presupuesto público a nivel país con una tasa de crecimiento del 7.4% en comparación con el 2021. Del presupuesto asignado al sector Educación, S/12,534 millones pertenece al Ministerio de Educación (MINEDU), 25% más que en el año 2021. Uno de los problemas de interés que el MINEDU abordó en el año 2022 fue la pérdida significativa de los aprendizajes a causa de la pandemia que ha llevado a tener niveles de comprensión lectora similares al 2012 (Federación de Periodistas del Perú 2019) asignándole un presupuesto de S/ 2,025 representando el 16% del presupuesto asignado a este ministerio.

Por otro lado, un informe de la Dirección del Libro y la Lectura del Ministerio de Cultura indicó que el peruano promedio sólo lee el 0.86 % de un libro al año. Los principales motivos por el cual el peruano dice no leer son por falta de tiempo (43%), porque no les gusta leer (29%), por tener mala visión (16.9%), por falta de acceso a libros (11.9%), por analfabetismo (7.1%) y/ o por el precio elevado de los libros (5.4%). A esto se debe sumar una estadística importante publicada en el diario El Comercio, la cual indica que el resultado de la Encuesta Nacional de Lectura reveló que, en el Perú sólo el 47.3% de los peruanos leen libros (“Sólo el 47.3 % de peruanos lee libros,” 2023). Además, un estudio realizado por la

plataforma digital Buscalibre (2021) brindó algunos hallazgos interesantes respecto al nivel de lectura de países de la región:

- Cantidad de libros leídos: Argentina y Chile son los países que más leen, cinco libros por persona en promedio al año seguido de México (3.4), Colombia (2.7) y Perú (1.2).
- Ticket promedio: Chile y Argentina son los países que tienen el ticket promedio de compra más elevado con \$45, seguido por Perú (\$37), México (\$32) y Colombia (\$20).
- Grupo etario: Colombia y México son los países que tienen a los consumidores más jóvenes, con un promedio de edad entre los 30-40 años. En Perú, los usuarios tienen entre 40-45 años y en Argentina 45-50 años.

Otro dato relevante, según la revista Economía (2023) es que en el resultado de la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA) se reveló que sólo el 20% de los niños en el Perú tienen la capacidad de comprensión de lectura. Al enfocarse en los más jóvenes, un estudio realizado por el Instituto de Estadísticas de la UNESCO (2017) indicó que la tasa total de niños y adolescentes que no leen adecuadamente es de 36% frente al 14% de Norteamérica y Europa. Esta situación en Latinoamérica es más grave para los adolescentes, ya que más de la mitad (53% o su equivalente a 19 millones) no están en la capacidad de alcanzar los niveles mínimos de competencia requerida, para cuando terminen sus estudios. Este es el caso para 26% de los niños en edad de cursar la primaria (UNESCO, 2017). Asimismo, Silvia Montoya, directora del Instituto de Estadísticas de Unesco, indicó que actualmente los niños que no cuentan con las competencias básicas para poder extraer información de párrafos sencillos es la nueva definición de analfabetismo.

1.2 Presentación del Problema

En el diario oficial El Peruano se reveló información de la encuestadora Datum en la que se evidencia que la causa del bajo hábito hacia la lectura en los menores se debe a que los padres no promueven la lectura de sus hijos desde pequeños en el hogar (“La promoción de la lectura”, 2022). Asimismo, es importante indicar que este comportamiento de los padres se debe a que ellos tampoco fueron incentivados a leer. Por otro lado, se tiene la formación de las escuelas donde la mayoría de estas instituciones carece de una metodología entretenida que motive a los niños a leer, sino que aplican una metodología memorista y aburrida para el menor desmotivándolo y haciendo que el alumno tenga una errónea percepción de que la lectura es un castigo o una obligación.

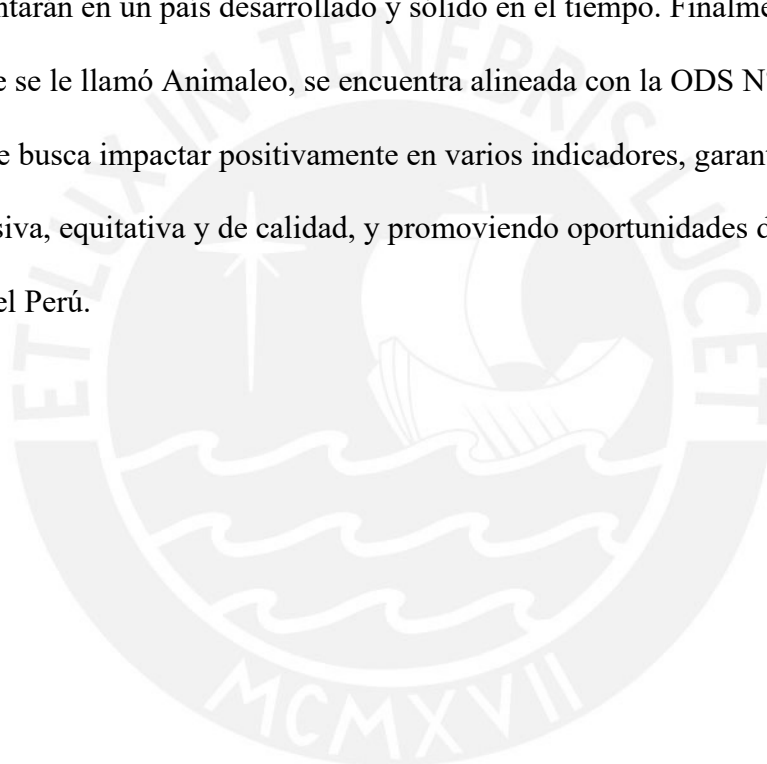
Un niño o adolescente con una baja frecuencia lectora acompañada de una escasa comprensión de lo que lee afrontará problemas en su desarrollo profesional, en su capacidad de tomar decisiones siendo influenciados con facilidad por qué no están preparados para entender problemas, propuestas, situaciones y lo más grave carecerá de la visión necesaria para definir el propósito y preparar el futuro de todos los ámbitos de su vida. Todas estas consecuencias en conjunto afectarán negativamente al desarrollo del país.

1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema

La empresa española Auca (2018) publicó la relación favorable que existe entre la lectura infantil y el desarrollo del niño. Por este motivo, el bajo hábito hacia la lectura en los menores es un problema de alta complejidad, y es necesario comprender los dolores que experimentan los menores al momento de leer. Asimismo, es importante concientizar a los padres respecto a su rol en desarrollar el hábito lector de sus hijos en el hogar y; tanto a los padres como a los colegios, brindarles un producto que los ayuden a motivar a los menores no solo a leer sino a comprender lo que lee de una manera entretenida. La solución que se brinda para cubrir esta necesidad latente en el Perú será de carácter escalable ya que existen

países que enfrentan esta misma problemática, tal como lo mencionó UNICEF (2022) al declarar que el 80% de los niños latinoamericanos no alcanzan el mínimo nivel de comprensión de lectura, por lo que la propuesta de solución puede implementarse a través de una estrategia de expansión gradual a nivel regional y posteriormente a nivel mundial.

Los beneficios de promover la lectura serán evidenciados desde el corto plazo contando con niños seguros de sí mismos, con un buen desempeño y lenguaje, en el mediano plazo jóvenes profesionales de valor y con un futuro prometedor y estos resultados finalmente decantarán en un país desarrollado y sólido en el tiempo. Finalmente, la idea de negocio, a la que se le llamó Animaleo, se encuentra alineada con la ODS N°4 Educación de Calidad donde se busca impactar positivamente en varios indicadores, garantizando una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promoviendo oportunidades de desarrollo para la población en el Perú.



Capítulo II: Análisis del Mercado

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico de los posibles competidores de Animaleo. Comienza con un análisis de mercado seguido de un análisis competitivo basado en el modelo de los cinco factores de Porter (1982). Cabe destacar que, a pesar de la presencia de diversos competidores, ninguno de ellos logra igualar el valor diferencial que Animaleo ofrece a sus clientes y usuarios.

2.1 Descripción del Mercado o Industria

La tecnología ha ido ganando terreno en el mercado de los libros, sin embargo, los libros impresos aun constituyen la mayor parte del mercado a nivel mundial con un 77.4% según un estudio de la PwC (Desafíos PwC, 2022). Sin embargo; según estimaciones recientes de Statista Market Insights (2023), se proyecta que las ventas de libros en formato digital alcanzarán la cifra de 14.160 millones de dólares estadounidenses en el presente año. Este dato representa un aumento significativo de 570 millones de dólares con respecto al año anterior. Además, se prevé que el número de lectores de libros electrónicos en todo el mundo alcance la cifra de 980 millones de dólares, lo que supone un incremento de 50 millones de dólares en comparación con el año 2022. Las proyecciones indican que para el año 2026, la facturación de este sector alcance los 15.140 millones de dólares, y se espera que la audiencia alcance la cifra de 1.100 millones de dólares.

Un estudio de la consultora Mordor Intelligence (2023) indicó que el aumento en la proliferación de dispositivos portátiles de lectura, como teléfonos inteligentes y tabletas, será el principal motor de crecimiento para el mercado mundial de libros electrónicos. Los consumidores están optando cada vez más por los libros electrónicos en lugar de los impresos debido a la fragilidad de los libros físicos, la necesidad de cuidados especiales y los costos elevados. Además, la digitalización de libros y su accesibilidad a través de Internet están dando forma a un entorno innovador que ofrece una experiencia de lectura en tiempo real a

los lectores. La conversión de cómics en materiales digitales por parte de editoriales de renombre como Marvel y DC está permitiendo a las personas explorar la lectura electrónica. Cabe destacar que la American Library Association (ALA) ha anunciado su compromiso de que todos los libros de su catálogo estén disponibles en formato digital, en un esfuerzo por reducir el desperdicio.

La creciente influencia de la tecnología, combinada con la inclinación hacia la digitalización por parte de una población considerable, especialmente entre las generaciones Millennials y Z, se perfila como un factor positivo para el crecimiento continuo del mercado de libros electrónicos. Este enfoque también se presenta como una alternativa de bajo costo al método de distribución tradicional, permitiendo un acceso sencillo a una amplia variedad de bibliotecas de libros electrónicos a través de aplicaciones o servicios. Además, los recursos disponibles para los libros electrónicos, como el préstamo electrónico, han desempeñado un papel fundamental en el continuo crecimiento de este mercado.

El mercado de los libros en Perú continúa en aumento, a pesar de la pandemia, con 18 millones de libros en el 2021 y con una expectativa de 20 millones de libros en el 2026, convirtiéndose en el segundo de más rápido crecimiento en América Latina, después de Brasil. Asimismo, el gobierno peruano tiene un aporte en este crecimiento con subvenciones, costos reducidos de registro de ISBN y la exención de IGV para libros hasta en formatos digitales (Desafíos PWC, 2022). Un artículo de Bibliomanager (2023) sobre las tendencias de ventas en el mercado de Perú, en la Feria del Libro de Lima, indicó que el Ministerio de Cultura de Perú a través de su informe sobre los hábitos de lectura en el país durante el 2022 concluyen que si bien la mayoría de los encuestados prefieren contenido digital (82.7%), sólo un poco más del 50% lee libros impresos.

Además, es importante resaltar que según el informe "Estudio Diagnóstico del sector editorial del Perú" de la Cámara Peruana del Libro (2018), en el país se ha experimentado un

aumento en la oferta de libros. En el mes de junio del 2023 se ha registrado más ventas de libros, impulsado principalmente por Librerías Crisol. Esta cadena representa más del 50% de las ventas totales en Perú, seguida por Buscalibre (19%) y Mercado Libre (17%). España es el principal país proveedor de libros (67%), seguido de Argentina (16%), mientras que la producción local peruana representa sólo el 7%. Los géneros más leídos incluyen educación pedagógica y psicología.

Los clientes potenciales están enfocados en padres de los sectores A, B y C, de niños de cinco a siete años que buscan incentivar la lectura en sus hijos. Es importante indicar en esta parte que según un estudio realizado por Barnes y Bloom (2014) existe un papel preponderante de los padres en la elección del material de lectura destinado a los niños, especialmente en las etapas iniciales de su desarrollo lector. Asimismo, el concepto de elección desempeña un papel crucial en el estímulo de la motivación lectora (Hudson & Williams, 2015). A medida que se explora esta dimensión, se hace evidente que comprender y tener en cuenta las preferencias de lectura individuales de los niños emerge como un elemento de vital importancia.

Un estudio realizado por Beach (2015) sobre las preferencias de libros entre escolares y adultos reveló que sólo el 4.36 % de las elecciones coincidían. Estos resultados indicaron que los libros seleccionados por los adultos para que los niños lean no concuerdan significativamente con los libros elegidos por estos últimos. Por otro lado, los niños entre 5 a 7 años tienden a realizar una lectura compartida, la cual se destaca como una de las estrategias clave para fomentar el desarrollo del lenguaje y la alfabetización en las etapas iniciales siendo la selección adecuada de libros desempeña un papel central en esta actividad (Kotaman & Tekin, 2016).

Según Chapman, et al. (2007) en su estudio donde se investiga las motivaciones detrás de las elecciones de libros realizadas por niños destaca la importancia del tema del libro

como un factor determinante en la selección de lecturas. Estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en los estudios previos de Mohr (2003, 2006), donde se observó que la mayoría de los niños participantes basaban sus elecciones en el tema del libro. En particular, los temas relacionados con animales y el humor se destacaron como los más valorados por los jóvenes lectores. En segundo lugar, los niños justificaron sus elecciones al hacer referencia a las características visibles de los textos, como la portada y las ilustraciones. Estas características parecen desempeñar un papel significativo en la toma de decisiones de los niños al seleccionar un libro para la lectura.

Según Sánchez (2022), gerente editorial de Planeta, los libros más demandados están basados en valores, así como la salud mental. Mientras que investigaciones propias permitieron recopilar temas referidos a animales con muchas ilustraciones como los preferidos para los niños en este rango de edades. Respecto a los tipos de libros que los niños deben leer, se recomienda los textos de carácter informativo por diversas razones. En primer lugar, esta práctica contribuye significativamente al enriquecimiento del conocimiento del mundo por parte de los lectores incipientes, facilitando la adquisición de información relevante (Culatta, et al., 2010). Esta adquisición de conocimientos se considera fundamental para el desarrollo de habilidades de comprensión lectora y el proceso de aprendizaje en general (Cervetti & Wright, 2020).

En segundo lugar, el uso de textos informativos brinda acceso a un nuevas palabras (Leung, 2008). La exposición a este tipo de vocabulario enriquece el repertorio léxico de los lectores niños y contribuye a su desarrollo lingüístico integral. Además, es importante destacar que la elección de textos informativos también tiene un impacto en la motivación de los niños hacia la lectura. Los libros informativos tienen la capacidad de satisfacer la innata curiosidad que los niños suelen manifestar hacia los fenómenos del mundo real (Caswell & Duke, 1998; Duke, 2003). Esta satisfacción de la curiosidad puede fomentar un mayor interés

y compromiso por la lectura en general. Finalmente, cabe mencionar que la lectura comprometida, es decir, la lectura impulsada por el interés genuino en el contenido está estrechamente relacionada con un aumento en la lectura independiente y un mejor desempeño lector (Williams, 2008). Por lo tanto, el uso estratégico de textos informativos en las etapas iniciales de la lectura puede promover no sólo el desarrollo de habilidades de comprensión y vocabulario, sino también una mayor participación y autonomía en la lectura, lo que a su vez, conduce a un mejor rendimiento lector en general.

2.2 Análisis Competitivo

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008), autores reconocidos en el campo del Marketing por su libro "Principios de Marketing" la competencia se define como la lucha constante entre empresas para atraer y retener a los clientes al proporcionar un valor superior en comparación con los competidores. Este valor superior es fundamental para establecer una ventaja competitiva en el mercado. Por otra parte, McCarthy (1960), destacado por su modelo de las 4Ps del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) enfatizó que la competencia se manifiesta en cómo las empresas diseñan y promocionan sus productos, ajustan sus estrategias de precios y llegan a su público objetivo. Las decisiones relacionadas con las 4Ps son esenciales para competir de manera efectiva en el mercado.

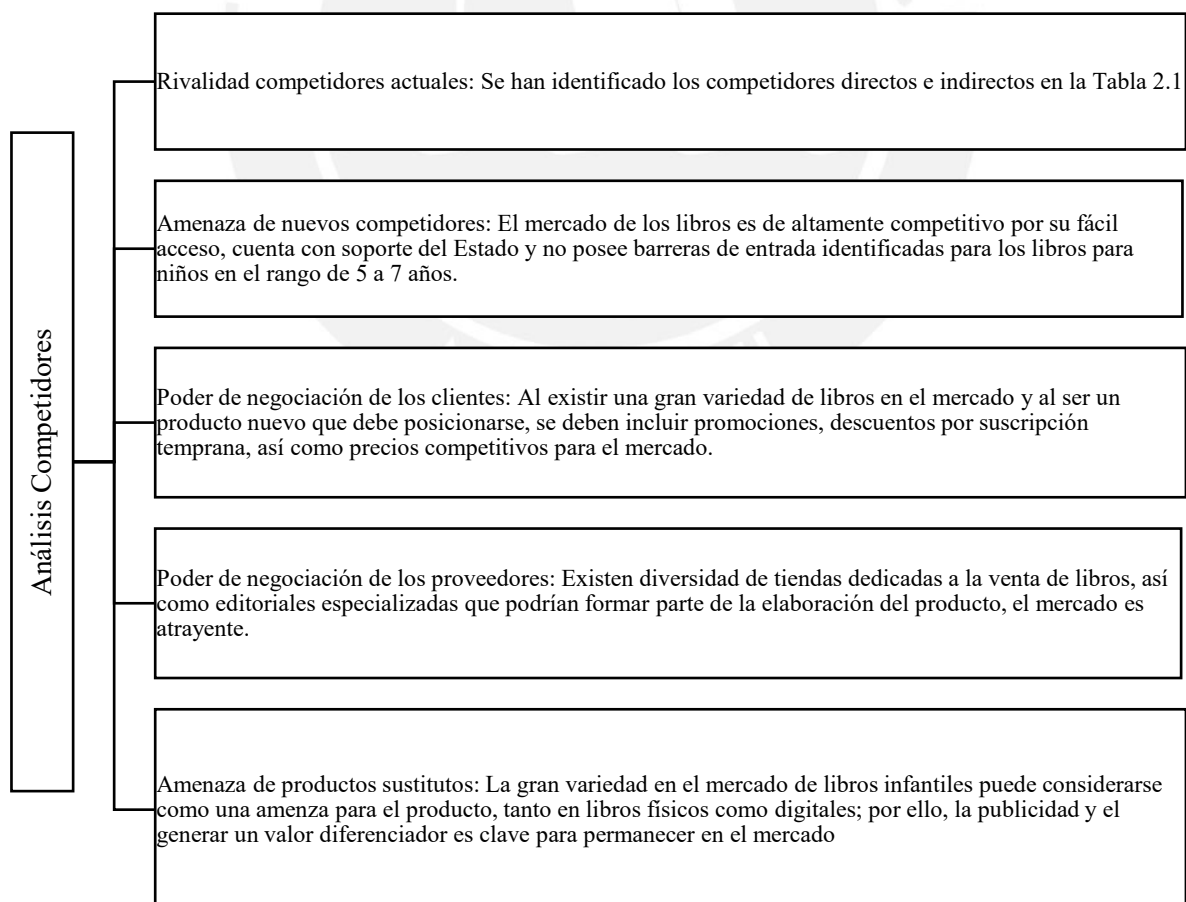
Asimismo, Al Ries y Jack Trout (1998) argumentaron que la competencia se centra en la forma en que una empresa se posiciona en la mente de los consumidores en comparación con sus competidores. El posicionamiento estratégico es crucial para destacar y diferenciarse en un mercado competitivo. Además, D'Aveni (1994) indicó que la competencia es la capacidad de una empresa para cambiar las reglas del juego en su industria, a menudo a través de movimientos estratégicos rápidos y sorprendentes. Haciendo un enfoque en la competitividad de Animaleo, las características que destacan y que le dan el valor agregado para liderar el mercado, las constituyen libros físicos con un aporte tecnológico, que

impulsará a los niños a leer los contenidos y a aprender sobre la vida animal y la protección del medio ambiente de forma gráfica y divertida.

Para su presentación se ha utilizado una síntesis del análisis del mercado basado en los cinco factores de Porter (1982) (ver Figura 1). En este análisis se evalúa la competitividad de una industria y la posición de una empresa en ella. Se centra en cinco fuerzas competitivas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores y clientes, y amenaza de productos sustitutos. Este marco es esencial para comprender el entorno empresarial, identificar oportunidades y amenazas, y formular estrategias efectivas.

Figura 1

Análisis de Porter



A continuación, en la Tabla 1 se detallan los competidores más relevantes conforme a las características del producto y el valor agregado ofrecido.

Tabla 1

Principales Competidores Directos e Indirectos del Producto

	Tipo de Competidor	Empresa / Libro	Características principales
Perú	Directo	Leefante Editorial	Club de cuentos infantiles seleccionados por especialistas, su enfoque se basa en el desarrollo de los niños, el amor por la lectura y va desde los 0 a 8 años. Opera en Perú y Colombia. Incluyen historias de animales y accesorios que complementan la lectura.
		Enciclopedia virtual "Zoodex"	Enciclopedia virtual enfocada en niños de 5 a 6 años de edad con personajes animales y brinda la tecnología de la realidad aumentada a través de una aplicación en el smartphone.
	Indirecto	Animales peruanos – Micaela Chirif	Libro que contiene información sobre 68 animales del Perú y que buscan mostrar la biodiversidad de nuestro territorio.
		Perú de la A a la Z – Andrea Paz & Claudia Paz	Libro en rima que recrea la esencia del Perú resaltando sus maravillas y leyendas. Este libro está enfocado para niños de 5 a 7 años
Extranjero	Directo	Zapatos, zapatitos y zapatones - Jordi Palet i Puig (España)	Libro con realidad aumentada para niños a partir de los 3 años que permite la interacción directa con la lectura.
		ARBI (España)	Empresa especializada en libros para niños que poseen realidad aumentada buscando hacer de la lectura algo divertida, uniendo lo tradicional con lo moderno.
	Indirecto	El gran libro de los cuentos con valores – Esteve Pujol i Pons (España)	Cuentos para niños de 7 a 12 años que incluyen historias de fantasía con mensajes y también interacción a través de la realidad aumentada con una aplicación gratuita.
		La vuelta al mundo en 80 días – Julio Verne (España)	Libro acompañado de lentes de realidad virtual y un tablero de juegos, así como la interacción 360° con un smartphone.
		Teach & Play (España)	Proyecto digital para maestros de niños que combina los juegos digitales con los juguetes manipulativos como una forma de enseñanza didáctica.

Nota. Adaptado de las siguientes fuentes de Web: <https://leefante.com/>
<https://www.unsa.edu.pe/investigadores-de-la-unsa-crean-enciclopedia-interactiva-para-ensenar-zoologia-a-ninos-de-inicial/>
<https://www.planetadelibros.com.pe/libro-animales-peruanos/318130>
<https://www.pressreader.com/peru/diario-el-comercio/20210727/282007560424647>
<https://www.amazon.es/Zapatos-Zapatitos-Zapatones-Cuentos-Creativos/dp/8434240424>
<https://www.arbibook.com/>
<https://www.casadellibro.com/libro-el-gran-libro-de-cuentos-con-valores/9788434233225/1251389>
<https://www.elisayuste.com/la-vuelta-al-mundo-ra-rv/>
<https://www.minilandteachandplay.com/que-es-teach-and-play/>

Capítulo III: Investigación del Usuario

El presente capítulo tiene como objetivo analizar las características, necesidades y expectativas del público objetivo de Animaleo. Se mostrarán las diferencias entre el cliente y el usuario, ya que el producto es para el uso de los niños, y asimismo, se mostrará la experiencia del usuario y las necesidades que se detectaron luego del análisis realizado. Para ello, se identificó y analizó tres perfiles: padres de familia, niños entre cinco y siete años y expertos conformado por profesores y psicólogos de niños entre 5 y 7 años. Cada segmento permitió entender a profundidad las necesidades, los dolores y como les gustaría que estos fueran solucionados. Para ello, se realizaron un total de 21 entrevistas que es una técnica cualitativa cuyo fin es explorar en el comportamiento del público objetivo y así encontrar los *insights* que nos ayuden a realizar un adecuado diagnóstico del mercado y plantear un producto que satisfaga el problema que se quiere solucionar. Es importante indicar que la representatividad no es una característica fundamental de esta metodología, ya que el enfoque se centró en comprender a profundidad a los tres segmentos. Además, para la selección de los participantes se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo "Bola de nieve". A continuación, en la Tabla 2, se presenta la distribución de la muestra por segmento.

Tabla 2

Distribución de la Muestra

Segmentos	Muestra
Padres de niños entre 5 a 7 años	8
Niños entre 5 a 7 años	3
Profesores y psicólogos de niños entre 5 a 7 años	10
Total	21

Carl Gustav Jung, el eminente psicólogo suizo del siglo XX, desarrolló la teoría de los arquetipos como parte de la psicología analítica. Según esta teoría, los arquetipos son patrones simbólicos universales e innatos presentes en el inconsciente colectivo de la humanidad. Jung identificó varios arquetipos, como el "Héroe" y el "Amante", que influyen

en la psicología y el comportamiento humanos. Estos arquetipos, compartidos por todas las culturas, tienen aplicaciones en campos diversos, desde la psicología clínica hasta la literatura y la publicidad, y se utilizan para comprender la psicología humana y comunicar mensajes efectivos que conecten con experiencias y símbolos comunes (Jung, 1910).

3.1 Perfil del Cliente

Utilizando la herramienta de los arquetipos se diseñó este segmento, el cual está representado por los padres de familia, entre 35 a 45 años, pertenecientes al NSE A, B y C, con hijos entre cinco y siete años que no tienen una motivación por la lectura más que por obligación. El cliente se caracteriza por ser un hombre, casado, 35 años, dos hijos, profesional, trabajador dependiente, se preocupa por el bienestar y felicidad de sus hijos (ver Figura 2). Su objetivo de vida es que sus hijos tengan un futuro mejor, es por ello que se encuentra enfocado en trabajar teniendo poco tiempo para dedicarse a sus hijos, el cual se ha incrementado a causa de la pandemia y la crisis económica que está atravesando el país siendo una gran preocupación para ellos.

Figura 2

Arquetipo del Usuario "Cliente"



Asimismo, observa que sus hijos pasan mucho tiempo en la pantalla de la Tablet, celular o televisión viendo dibujos, no interactuando con amigos, reduciendo su nivel de relacionamiento con el entorno. Además, pueden exponerse al peligro ya que pueden contactarse con algún extraño ante su ausencia y en un futuro no muy lejano pueden experimentar problemas visuales. Reconoce que la lectura es importante para el desarrollo profesional de sus hijos, sin embargo, no motiva a sus hijos a leer. Su comportamiento se debe a que él tampoco fue motivado de pequeño y, por ende, no tiene interés de desarrollar este hábito en sus hijos, dejando esta responsabilidad al colegio.

3.2 Perfil del Usuario

Asimismo, el arquetipo de este segmento está representado por los niños, entre cinco a siete años, pertenecientes al NSE A, B y C. La usuaria se caracteriza por ser una niña de siete años que actualmente va a pasar a tercero de primaria, siendo su curso favorito es Informática (ver Figura 3).

Figura 3

Arquetipo del Usuario

Lienzo meta usuario



En sus tiempos libres le gusta pasear con sus papás, jugar con su hermanito, ver televisión y usar la computadora para jugar videojuegos. Considera que la lectura es aburrida ya que no le llama la atención el contenido. Sin embargo, lee porque el colegio se lo demanda y en la noche a veces lee un cuento, pero su frecuencia de lectura es baja. Los aspectos que valoraría de un libro están relacionados con que sea muy visual, que le permita experimentar a través de los sentidos con el libro principalmente el tacto, la visión y el olor. Además, quisiera que los libros cuenten con juegos didácticos que le permitan interactuar y recibir una recompensa por lo aprendido.

3.3 Mapa de Experiencia del Usuario

La definición de la experiencia del cliente según Alfaro (2010) implica la creación de vivencias en el contexto del producto con el propósito de establecer un lazo emocional entre la marca y el cliente. Asimismo, según Fernández de Paredes (2018), un autor peruano reconocido, la experiencia del cliente es una estrategia sólida y coherente para que las empresas logren destacarse, obtener una ventaja competitiva y aumentar sus ingresos de manera significativa.

A continuación, se presenta la experiencia que tiene el usuario cuando lee un libro a través del “Lienzo Mapa de Experiencia del usuario”. Gracias a esta herramienta, se pueden identificar aquellos puntos de dolor que el producto de Animaleo tiene que ser capaz de resolver. Como se indicó en el segmento de expertos es en el hogar donde se debe de desarrollar el hábito de la lectura. Por ello, es necesario encontrar espacios donde el padre y el niño puedan leer siendo la hora de acostarse una oportunidad identificada para trabajar este hábito en los niños. Asimismo, otra oportunidad identificada es que, debido a que los niños demandan la atención y acompañamiento de los padres, se puede aprovechar esta dependencia para crear momentos de interacción y se promueva la lectura, pero de una forma entretenida. Sin embargo, también se identificaron momentos de dolor. El más importante

está relacionado con el poco hábito que tiene el niño hacia la lectura y esto se debería a que la oferta actual de libros físicos no estaría cubriendo las expectativas del usuario ya que, si bien los libros presentan gráficos atractivos y una cantidad de texto adecuada según la edad, el contenido no logra conectar completamente con el niño aburriéndolo con facilidad y dejando a medias la lectura iniciada.

Otro punto de dolor relevante es que el niño prefiere ver videos con su padre antes de dormir, quedándose hasta tarde, perjudicando así su vista y su desempeño para el día siguiente. Asimismo, son conscientes de que ese momento donde ven videos no tienen la oportunidad de interactuar como quisieran con sus padres, representando un dolor para ellos por el poco tiempo que tienen con sus padres durante el día (ver Figura 4).

Figura 4

Mapa de la Experiencia de Usuario

						
MOMENTOS	Es noche y quiero irme a dormir	Le pido a mi papá que me acompañe pero que antes hagamos una actividad	Yo siempre quiero ver un video animado porque me divierto tanto que se me quitan las ganas de dormir y me quedo hasta tarde	El hecho que mi papá este conmigo en mi cuarto me gusta pero sería mejor si hablara más con él y pueda contarle día	Cuando no hay nada que ver o mi papá está cansado decidimos leer pero casi nunca terminamos el cuento ya que si bien el libro tiene gráficos y poco texto no me motiva a seguir leyendo	Al día siguiente voy al colegio yo. Cuando regreso a mi casa en mi tiempo libre lo utilizo para ver videos o jugar videojuegos.
EMOCIONES						

3.4 Identificación de la Necesidad

A través del mapa de experiencia del usuario se puede identificar varios momentos de dolor, todos relacionados a que no existe un medio idóneo para desarrollar el hábito de la lectura, cuidar la salud del niño y promover la comunicación entre el padre y el hijo, siendo el dolor más relevante la carencia de libros que motiven a los niños a disfrutar la lectura:

“Prefiero ver videos porque los libros son aburridos”. Los niños esperan contar con un libro que los entretenga con imágenes, principalmente de animales y una historia llamativa desde el momento en que abre el libro hasta que termine de leerlo. Asimismo, desearían que los libros tengan la capacidad de interactuar con ellos a través de juegos. Es importante agregar que los niños son de una generación digital, por lo que el producto de Animaleo debe ser una combinación de lo tradicional (físico) y lo moderno (digital), explotando los beneficios de cada uno de ellos para armar una propuesta integral que satisfaga esta necesidad latente.



Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

En este capítulo se desarrollarán las distintas etapas que hicieron parte del desarrollo del producto de Animaleo, mostrando el camino desde la concepción del producto hasta la creación del prototipo del primer libro de Animaleo y de la aplicación que lo complementa.

Luego de utilizar diferentes técnicas creativas como la lluvia de ideas, lista de atributos e identificación, se definió un producto que puede atacar el problema planteado. Este producto está compuesto por un libro físico complementado por un aplicativo digital móvil amigable para los usuarios, que será compatible con otros equipos portátiles.

4.1 Concepción del Producto o Servicio

El producto de Animaleo se construyó a partir del levantamiento de las necesidades tanto del usuario y cliente. Para una mejor comprensión primero se identificaron las necesidades y se plantearon las alternativas de solución utilizando la herramienta del lienzo 6 x 6 (ver Figura 5). Además, se elaboró una matriz Costo-Impacto para identificar aquellas alternativas de solución de alto impacto y menor costo. A continuación, se detallan los principales hallazgos obtenidos a través de estas herramientas:

1. Si bien los padres no tienen un hábito por la lectura, desean incentivar este hábito en sus hijos, ya que, reconocen que la lectura es una herramienta muy importante para la formación de sus hijos y que será determinante en su desarrollo personal y profesional en el futuro.
2. Los padres reconocen que muchas veces sus hijos “leen por leer” o leen por “obligación” para memorizar y rendir un buen examen, dando como resultados un análisis y comprensión de lectura de baja calidad.
3. Los padres necesitan contar con libros que mezclen el aprendizaje basado en valores y el entretenimiento, con la finalidad de que sus hijos no se aburran, no vean la lectura como un castigo y, lo más importante, quieran continuar leyendo.

4. Los padres necesitan libros que fusionen lo tradicional con lo moderno. Es decir, contar con un libro físico que les permita a sus hijos pequeños interactuar con ellos, cuidar su visión y concentración, y a la vez, contar con una plataforma de soporte donde el niño pueda desarrollar su capacidad lectora a través de juegos y recompensas, pues no se puede negar que la digitalización es parte de entorno de los niños en la actualidad.
5. Los padres necesitan que los libros cuenten con los personajes preferidos de sus hijos, ya que, esto les ayudaría a despertar el interés en ellos para continuar leyendo, y así, terminar la lectura de manera exitosa.
6. Debido a que los padres tienen poco tiempo, necesitan diferentes canales para poder adquirir los libros de manera rápida. Por ejemplo, ubicarlos en librerías conocidas, así como en sus plataformas, la página web propia de la empresa, entre otros.

Teniendo claro las necesidades de los clientes se generó una lista de ideas de solución de las cuales se seleccionaron las seis más creativas (ver Figura 6):

1. Diseñar un libro físico con personajes llamativos y que sean muy fáciles de recordar, esto permitirá que los niños puedan interactuar con el producto, reconocerlo y adquirir nuevos conocimientos.
2. Diseñar un libro físico donde a lo largo de cada cuento existan actividades que aseguren que el niño ha comprendido la lectura, la modalidad de la interacción incluye: preguntas capciosas, “que pasaría sí...”, videos interactivos, finales alternativos, entre otros.
3. Diseñar una plataforma cuyo fin sea aprender a través de juegos, relacionarse por medio de comunidades y reconocer su esfuerzo a través de premios.

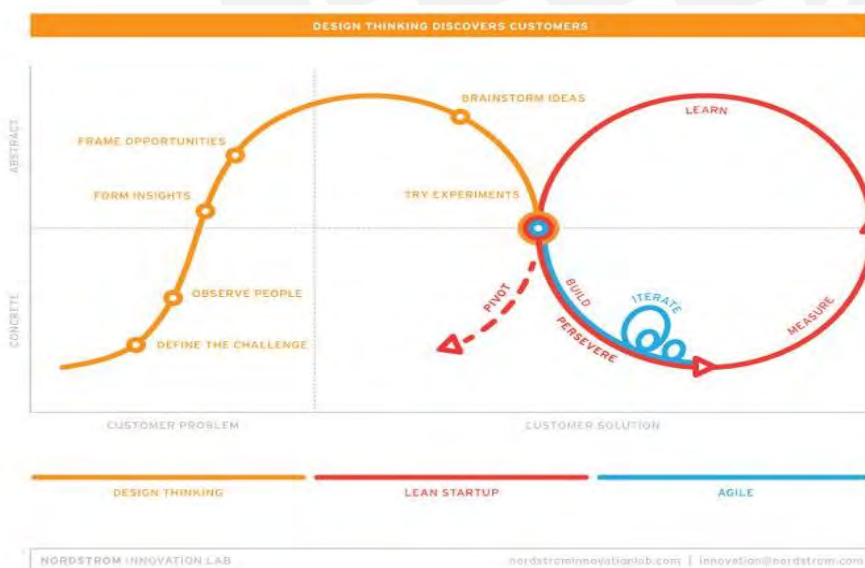
4. Generar una plataforma que desarrolle actividades con los personajes de interés de los niños.
5. Construir cuentos, leyendas e historias que contribuyan en la formación integral de los niños (conocimientos + valores).
6. Celebrar contratos con librerías reconocidas tanto en canal físico como digital para la venta del producto de Animaleo.

4.2 Desarrollo de la Narrativa

A fin de determinar las características del producto, se utilizó la metodología Design Thinking y el Lean Startup, esta combinación es considerada por algunos autores como Lean Design (García, 2015) (ver Figura 5) que busca optimizar los productos de diseño y mejorar la calidad de los productos, en este caso permitirá que Animaleo pueda realizar un test sobre el mejor producto que pueda cubrir las necesidades de los usuarios.

Figura 5

Metdología Design Lean: Design thinking y Lean Startup



Nota. Tomado de “Innovación: Lean Design Thinking,” por García, 2025

(<https://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2015/08/innovacion-lean-design-thinking.html>).

Dentro del proceso de Design Thinking se realizó una investigación exhaustiva sobre los productos existentes en el mercado tanto a nivel nacional como internacional. A través de diversas lluvias de ideas y en base a las entrevistas realizadas tanto a padres como expertos en educación de niños de cinco a siete años la primera conclusión válida fue el uso de animales del tipo antropomorfos como los personajes principales preferidos por los niños. En un ajuste adicional a fin de determinar los tipos animales en los cuales se podrían enfocar los libros, se incluyó el mejorar el conocimiento de la fauna peruana como tema central e incluir mensajes con valores dentro de las historias.

En función a la exhaustiva revisión de las preferencias del mercado y la búsqueda de cubrir las necesidades de los padres y los niños, sin dejar de lado el enfoque de incentivar la lectura; el punto de partida de Animaleo se basa en el cuidado de la fauna peruana, con el primer personaje “Rocky” (ver Figura 8), el gallo de las rocas que vive en la selva peruana y que se convirtió en el inicio de la colección de cuentos de Animaleo. Los primeros bocetos se evidencian líneas abajo, se consideraron diversas ideas para el desarrollo de este personaje en función a las diferentes interacciones con los clientes y usuarios, para el diseño se incluyeron desde bocetos simples hasta diseños con inteligencia artificial, dentro de la metodología Lean, todos estos bocetos fueron mostrados a niños y padres de familia para su rediseño y evolución.

4.3 Tipo de Innovación del Producto o Servicio

Luego de un análisis de las distintas ofertas en el mercado, se identificó que existen productos que usan aplicativos como complemento para la lectura de los niños tal como el producto de Animaleo. Sin embargo, las aplicaciones de los posibles competidores son no están enfocadas en incentivar la lectura de los niños, por el contrario, podrían funcionar como un medio de distracción de la lectura del libro físico o su reemplazo a futuro. La propuesta de Animaleo contempla una aplicación desarrollada con funcionalidades que complementan

perfectamente las historias y cuentos que se les presentan a los niños. Muchas de estas funcionalidades se activarán respondiendo correctamente a preguntas, juegos o acertijos que tienen la respuesta en la historia que el niño leyó. Algunas funcionalidades a las que accederán los niños desde la aplicación serán los efectos de realidad aumentada característica de esta propuesta, también se incluyen sorteos, premios, juegos interactivos, entre otros. La compañía contará con un desarrollador y un artista digital que serán los encargados de mantener la plataforma actualizada y de lanzar nuevas funcionalidades.

Por otro lado, los cuentos tendrán como una característica resaltante el uso de animales de la amazonia peruana como personajes principales de los cuentos e historias. Al ser animales coloridos y creativos, estos serán una ayuda gráfica atractiva para los niños durante su lectura, teniendo todas las páginas ilustradas. De esta manera, el producto buscará cubrir las necesidades de educación y entretenimiento de los niños entre las edades de cinco y siete años con una propuesta única que aprovecha los beneficios de la tecnología para complementar la lectura de los niños. Finalmente, con el uso de animales de la selva peruana y con un plan de donaciones recurrentes a reservas naturales del Perú, Animaleo busca generar conciencia en los niños acerca del cuidado de nuestros recursos naturales al mismo tiempo que apoya económicamente al cuidado de estas tierras, su flora y su fauna.

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede concluir que Animaleo se clasifica como una innovación incremental. Esto se debe a que combina las mejores características de las propuestas existentes en el mercado, fusionando elementos tanto tradicionales (como el libro físico) como modernos (la aplicación), y agregando atributos diferenciadores, como el uso de animales de nuestra amazonia peruana para concientizar en los niños su cuidado, el fomento y fortalecimiento de valores, la introducción de juegos de comprensión lectora novedosos, entre otros, sin causar un cambio abrupto en el mercado. Animaleo representa una evolución en su categoría, ofreciendo mejoras sustanciales en los hábitos de lectura y la

experiencia del usuario.

A continuación, con el propósito de fomentar la generación de ideas innovadoras destinadas a abordar el desafío de incentivar a los niños a la lectura y garantizar su comprensión, se ha desarrollado un "Lienzo 6x6" (ver Figura 6), para mapear las necesidades relacionadas al problema que se llegó a identificar, para luego formular preguntas que permitan generar ideas. Posteriormente se procedió a elaborar una matriz de Costo – Impacto (ver Figura 7), con las ideas más creativas para realizar un diagnóstico en función a estas variables.

4.4 Propuesta de Valor


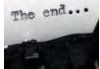




Animaleo contribuirá con los padres de familia a incentivar el hábito de la lectura en los niños, ofreciendo un producto cuyo diseño se enfoca en las características físicas del libro, considerando diseños llamativos y nombres fáciles de recordar, resultado de una investigación con expertos en educación infantil y entrevistas con niños del segmento objetivo. Se realizó el Lienzo de Propuesta de valor (ver Figura 9) y también el Lean Canvas a fin de agrupar todas las necesidades de los usuarios y obtener un mapeo general del producto que se va a ofrecer y los principales problemas que se podrán solucionar (ver Figura 10). Parte de los hallazgos constituyen el refuerzo del libro físico con herramientas digitales como realidad aumentada y un entorno móvil para que se incremente la experiencia del niño con la historia. Mediante esta propuesta, Animaleo buscará que los niños no sólo lean un libro, sino que también den su opinión. Además, se les preguntará acerca de lo leído a través de los juegos que se desarrollarán durante la lectura, de esa manera se reforzarán su comprensión lectora y opinión crítica, al mismo tiempo que los niños se divierten.

4.5 Producto Mínimo Viable

Prototipado y testeado. Como parte del prototipado se desarrolló un cuento y se seleccionó uno de los bocetos del personaje principal del cuento con base en la información

Figura 6

Lienzo 6 x 6

OBJETIVO: Motivar a la hija de Hugo (Camila) a que tenga un mayor interés en la lectura NECESIDADES: - Hugo quiere incentivar a Camila a que lea más - Hugo necesita mejorar el nivel de análisis y comprensión de Camila - Hugo necesita encontrar libros que mezclen el aprendizaje y el entretenimiento - Hugo quiere contar con libros y otras herramientas que ayuden a desarrollar en Camila su capacidad lectora - Hugo necesita que los libros cuyos personajes sean aptos y de interés de su hija - Hugo necesita comprar con facilidad los cuentos para Camila ya que no tiene tiempo					
PREGUNTAS CLAVE					
¿Cómo podríamos ayudar para que Camila se encuentre motivada en leer más?	¿Cómo podríamos ayudar para que Camila no memorice sino analice y aprenda lo leído?	¿Cómo podríamos ayudar a Hugo para que los cuentos que lee Camila mezclen el aprendizaje y entretenimiento?	¿Cómo podríamos ayudar a Hugo para que motive a Camila a leer más?	¿Cómo podríamos ayudar a Hugo para que Camila desarrolle conocimientos de valor?	¿Cómo podríamos ayudar a Hugo para que adquiera con facilidad los libros para su hija?
Crear libro de alto relieve con la finalidad de que Camila pueda tocar el producto (característica valorada en los niños)	Tener en el libro físico preguntas capciosas de cierre al finalizar el cuento que aseguren su entendimiento	Plataforma virtual que te mida el avance de lectura de un libro a través de juegos y pruebe su conocimiento comparando su rendimiento con otros niños	Generar eventos en parques con un cuento que realice juegos sobre el cuento que se presentará	Diseñar con los personajes de interés de Camila historias que ayuden en su formación y concientización medioambiental por ejemplo los animales en peligro de extinción pero de una manera divertida	Diseñar dentro de la plataforma un catálogo de libros
Diseñar un libro con gráficos visuales / llamativos que ayuden a entender el cuento	Tener juegos en el libro físico sobre Que pasaría si el personaje... que incentive al alumno a analizar la situación	Contar con una plataforma que genere comunidades de niños para que a través de los juegos ganen puntos y con esto premios	Tener un cuento que ayude al padre dentro de la plataforma un cuentacuentos que ayude con la lectura a Camila en caso no este presente	Diseñar cuentos donde cada personaje represente un valor (Bondad, Integridad, Empatía, trabajo en equipo, etc)	Tener contratos con las principales librerías del país para la venta de los libros en físico
Diseñar personajes que le gusten a Camila	Brindar un mensaje final de refuerzo al terminar el cuento	Brindar una plataforma virtual con juegos de comprensión lectora dinámicos	Brindar una plataforma con las actividades clasificadas por cuento y edad de fácil ubicación		Contar con una plataforma para la venta del libro físico con servicio delivery
Generar cuentos con historias que se identifique con Camila	Ofrecer cuentos donde el final lo desarrolle Camila		Diseñar personajes atractivos para los cuentos por rango de edad		
DIBUJOS					
					
Diseñar un libro físico con personajes en alto relieve que le permita a los niños interactuar con el producto a través de sus sentidos y adquirir nuevos conocimientos	Diseñar un libro físico donde al final de cada cuento existan actividades que aseguren que el niño a comprendido la lectura: preguntas capciosas, que pasaría sí..., desarrollo del final, entre otros	Diseñar una plataforma cuyo fin sea aprender a través de juegos, relacionarse por medio de comunidades y reconocer su esfuerzo a través de premios	Generar una plataforma que desarrolle actividades con los personajes de interés de los niños	Construir historias que contribuyan en la formación integral de los niños (Conocimientos + Valores)	Celebrar contratos con librerías reconocidas tanto en canal físico como digital para la venta de nuestro producto

Selección de las 6 ideas más creativas


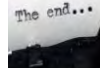




					
Diseñar un libro físico con personajes en alto relieve que le permita a los niños interactuar con el producto a través de sus sentidos y adquirir nuevos conocimientos	Diseñar un libro físico donde al final de cada cuento existan actividades que aseguren que el niño a comprendido la lectura: preguntas capciosas, que pasaría sí..., desarrollo del final, entre otros	Diseñar una plataforma cuyo fin sea aprender a través de juegos, relacionarse por medio de comunidades y reconocer su esfuerzo a través de premios	Generar una plataforma que desarrolle actividades con los personajes de interés de los niños	Construir historias que contribuyan en la formación integral de los niños (Conocimientos + Valores)	Celebrar contratos con librerías reconocidas tanto en canal físico como digital para la venta de nuestro producto

Figura 7

Matriz Costo - Impacto

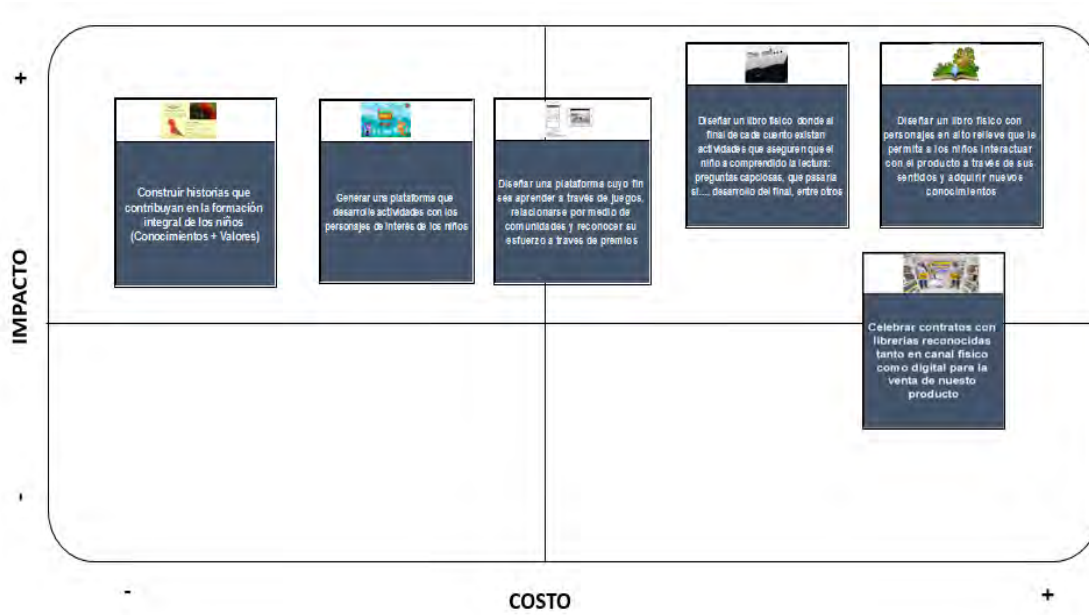


Figura 8

Bocetos del Personaje Principal "Rocky"



Figura 9

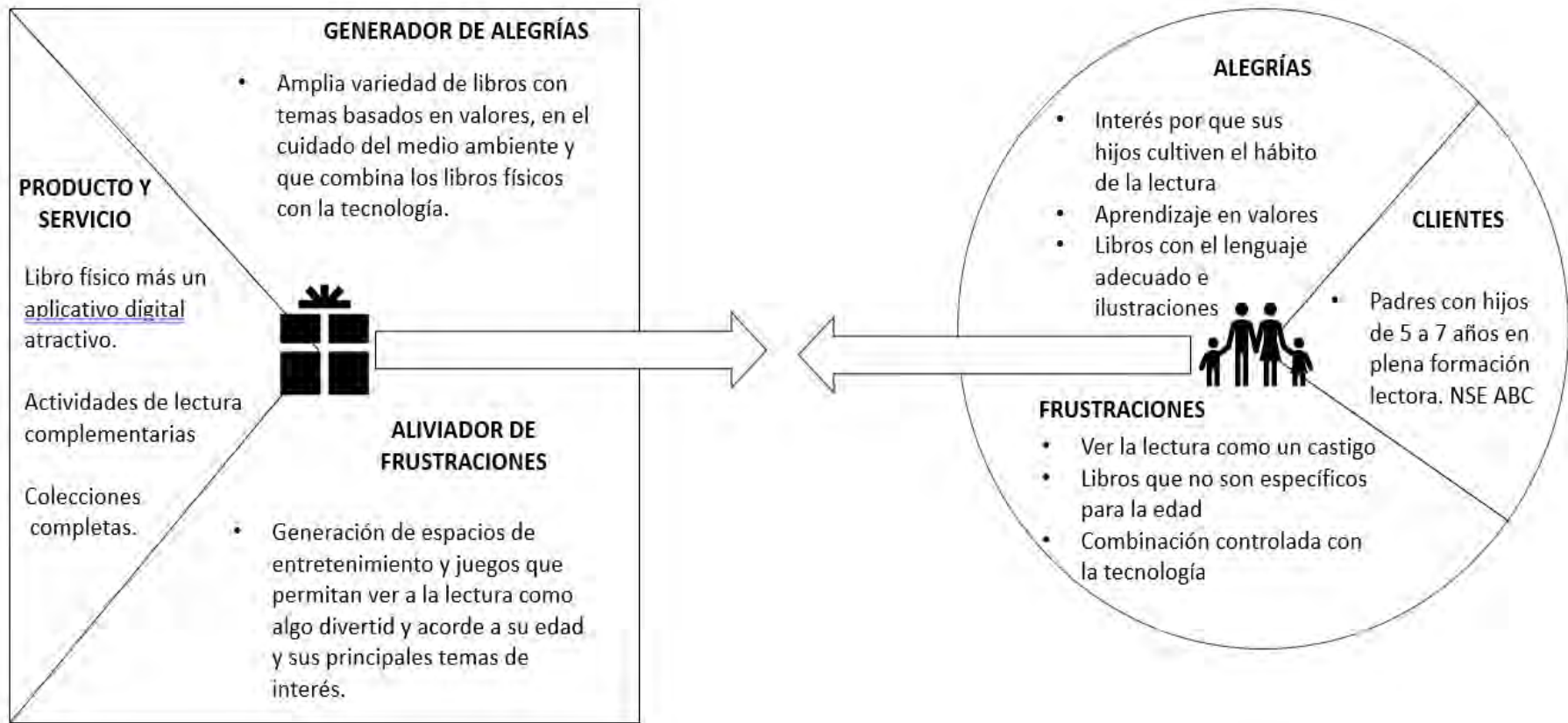
Lienzo de Propuesta de Valor

Figura 10

Lean Canvas

<p>PROBLEMAS </p> <ol style="list-style-type: none"> Ausencia de libros que incentiven a leer a niños entre 5 a 7 años. Un niño no comprende lo que lee si no sabe resumirlo o no es capaz de imaginarlo y los libros no siempre son un soporte para ello. Tenemos un sistema educativo del siglo XIX que no usa las herramientas tecnológicas que facilitan el aprendizaje en el siglo XXI. 	<p>SOLUCIONES </p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollar textos de interés acorde a la edad y niveles lectores de los niños. Crear libros con ilustraciones, lenguaje sencillo e incluso con algunos juegos para una adecuada comprensión lectora. Incluir a la tecnología como aliado en el desarrollo de herramientas de enseñanza. <p>MÉTRICAS CLAVE </p> <ol style="list-style-type: none"> Calificaciones (reviews) de los padres sobre los cuentos que publicamos. Puesto en el ranking de los libros más recomendados por especialistas para niños de 5 a 7 años. Cantidad de usuarios inscritos en la aplicación. 	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Contribuimos con el aprendizaje lector de los niños a través del desarrollo de historias que generen interés y una experiencia divertida en ellos a través de nuestros libros y nuestra aplicación que mezclan lo tradicional con lo tecnológico.</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL ÚNICA </p> <p>Contamos con un miembro del equipo especialista en programación y diseño de aplicaciones móviles, que permitirá brindarle al niño un aprendizaje lector efectivo y entretenido.</p> <p>CANALES </p> <ol style="list-style-type: none"> Publicidad a través de redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube, Podcast, Influencers. Distribución Física: Tiendas de socios (librerías) Distribución Virtual: Aplicativo, página web con servicio de entrega (Almacén + delivery) 	<p>SEGMENTOS </p> <p>TAM: Padres de NSE ABC, con hijos entre 5 a 7 años en Perú</p> <p>SAM: Padres de NSE ABC, interesados en desarrollar la lectura en sus hijos entre 5 a 7 años en Perú</p> <p>SOM (Early adopters) Padres de NSE ABC, interesados en desarrollar la lectura en sus hijos entre 5 a 7 años en Lima</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES </p> <ol style="list-style-type: none"> Costos fijos: 35% de las ventas Costos variables: 45% de las ventas Margen bruto: 35% de las ventas Margen neto: 14% de las ventas 		<p>FLUJO DE INGRESOS </p> <ol style="list-style-type: none"> Venta de libros (Tienda en línea, aplicación y/tiendas de socios). Publicidad de productos afines. 		

entregada por los usuarios finales y se desarrolló una aplicación para usar realidad aumentada con un código QR. Estos componentes del prototipo fueron presentados a un grupo de cuatro niños, obteniendo retroalimentación importante para el desarrollo del producto.

Figura 11

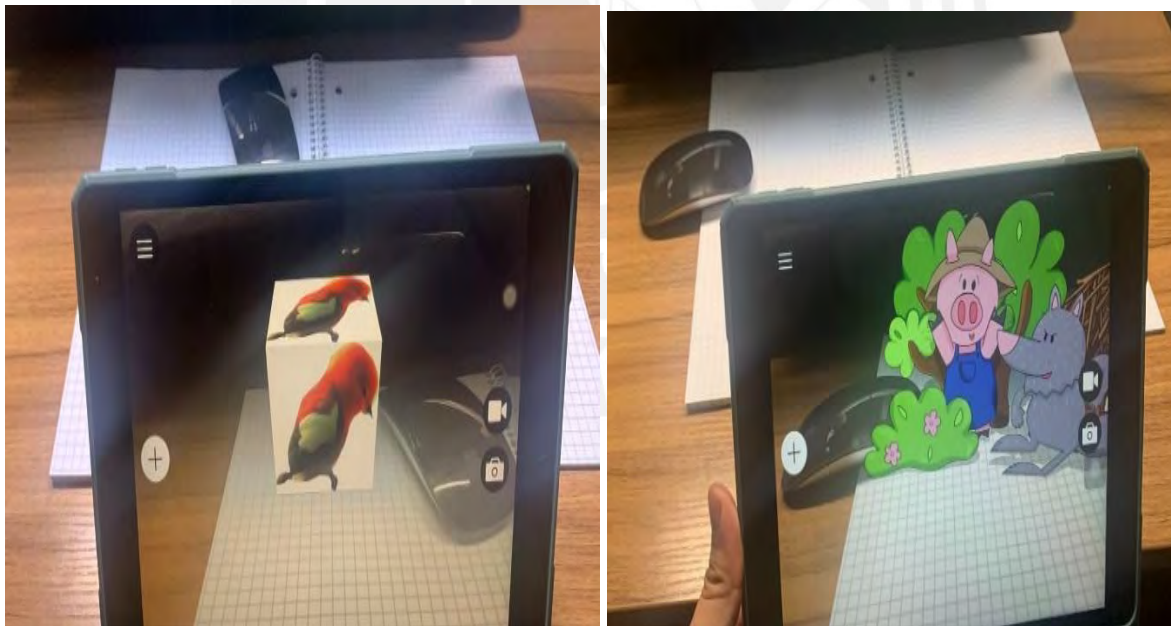
Portada del Libro del Personaje “Rocky” y el Cuento “Un Problema Plumoso”



Acerca del cuento, los niños, en su mayoría, concordaron en que el cuento era entretenido y que tenía un mensaje que resaltaba valores que ellos podían apreciar. Adicionalmente, no todos los niños sabían lo que es un gallito de las rocas, animal que se utilizó para caracterizar al personaje principal del cuento. Finalmente, todos pidieron que el cuento esté lleno de dibujos con colores que les permitan seguir entender mejor la historia que están leyendo. Con respecto al boceto que se eligió luego de la entrevista a un usuario final, a la mayoría niños les gustó y expresaron que Rocky es un animal que proyecta emociones positivas en ellos. Uno de los niños hizo la observación de que, en el dibujo, el ave tiene una mirada triste. Adicionalmente, se vieron impactados por los colores vivos de las plumas de Rocky (ver Figura 12).

Figura 12

Prototipo del Aplicativo



Primeros desarrollos con realidad aumentada. Por otro lado, se les mostró a los niños unas fotos de cómo la aplicación genera realidad aumentada en la pantalla de una tableta y se les explicó cómo funciona. Los niños se sorprendieron y les gustó la idea de que se pueda integrar esta tecnología con el cuento (ver Figura 13).

Figura 13

Juegos Interactivos que Utilizan QR en la Primera Versión de Rocky, Complementarios al Libro



A los niños se les comentó que la aplicación tendría otras funcionalidades como juegos, concursos y premios. Todas estas ideas fueron bien recibidas por los niños, e incluso una niña sugirió que se incluyeran alternativas a la historia original en la aplicación. Finalmente, se les pidió a los niños una retroalimentación acerca de lo que se les presentó como prototipo. A los niños les gusta la idea de tener animales como personajes de los cuentos y quisieran ver otros animales en futuras historias. Se presenta como anexo el cuento final “Un Problema Plumoso” (ver Apéndice C) y las mejoras de la aplicación en función a la retroalimentación recibida (ver Apéndice D).

Capítulo V: Modelo de Negocio

Después de haber establecido el concepto de Producto Mínimo Viable, este capítulo se centrará en la creación del modelo de negocio apropiado para su lanzamiento en el mercado. Este proceso se divide en las siguientes áreas: (a) El lienzo del modelo de negocio, (b) la viabilidad del modelo, (c) la posibilidad de escalabilidad y exponencialidad del modelo, y (d) la consideración de la sostenibilidad.

5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Si bien el usuario final del producto son niños de cinco a siete años y de segmentos socioeconómicos A, B y C en Perú, el segmento de clientes finales lo conforman principalmente los padres de estos niños. Según el análisis derivado de IPSOS (2021), el universo de niños de niveles socioeconómicos A, B y C es de 951,401 niños, de donde se deriva que el mercado que podría conseguir Animaleo es de 8,563 niños. Asimismo, de los resultados de las encuestas realizadas, Animaleo detectó que aproximadamente el 85% de los encuestados se mostraron atraídos por su propuesta. Por ese motivo, Animaleo aplica este factor y el nuevo valor para el mercado que podría conseguir es de 7,279 niños.

La propuesta de Animaleo busca entregar a los niños una experiencia divertida, complementando la lectura con lo más moderno de la tecnología, mientras crea conciencia acerca de los recursos naturales en Perú. Los principales canales de atención y venta serán las librerías más importantes a nivel nacional, la página web y la aplicación móvil. Además, la manera en que la compañía establecerá relación con ellos será principalmente a través de redes sociales, la página web, los profesores de colegio y de la aplicación móvil. De esta manera, las principales fuentes de ingreso de la compañía serán la venta de libros y la venta de suscripciones dentro de la aplicación móvil. Por otro lado, los principales recursos de la empresa serán los escritores, el desarrollador y el artista digital, los mismos que tendrán como principales actividades la publicación de nuevas historias y cuentos, y la actualización

constante de la aplicación móvil y la página web. Los socios claves para este proyecto son la editorial, la compañía de marketing y la empresa proveedora de las distintas pasarelas de pago que se usarán en los canales de venta propios. Finalmente, los principales costos para la ejecución del proyecto son la planilla de la compañía, el servicio de la editorial, la impresión, la distribución y los desarrollos de la página web y a aplicación móvil (ver Figura 14).

5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

La viabilidad financiera del proyecto se sustenta en desarrollo de su estructura de costos, así como en el plan de financiamiento ante la necesidad del mercado de un producto que pueda cumplir una necesidad no satisfecha del público objetivo, el cual se mencionó con anterioridad. La estructura de costos de la inversión inicial (ver Tabla 3) que se realizará considera financiar el proyecto con aporte de patrimonio de los socios (70%) y financiamiento bancario (30%), el costo de la deuda WACC será de 10.29%, resultando un VAN de S/3'518,558.15 y un TIR de 65.48%. Durante el primer año de operaciones se plantea una venta de 43,200 unidades debido al aún conservador tamaño del mercado peruano y se estima un incremento anual en las ventas y costos de producción de 18% y 12% respectivamente, llegando a una cifra en ventas de S/3'350,207.97 al quinto año de operaciones (ver Tabla 4).

5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

A diferencia de otras empresas en el mercado que también publican libros y cuentos para niños, Animaleo resalta por las tres características que le permitirán ser un negocio exponencial, es decir, un negocio con resultados desproporcionadamente grandes comparado con otros negocios similares en el mercado, tal como lo menciona Ismail (2016). En primer lugar, Animaleo tercerizará la mayor parte del proceso de producción de los cuentos con la finalidad de conservar sólo la esencia del negocio que es la edición de los cuentos y el desarrollo continuo de la aplicación. Esto le permitirá a Animaleo ser ágil al momento de

Figura 14

Lienzo del Modelo de Negocio

MODELO DE NEGOCIO CANVA: ANIMALEO



incursionar en nuevos mercados ya que contará con un producto digital que podrá imprimirse fácilmente en cualquier país para luego comercializarlo a través de las cadenas de librerías locales, reduciendo así costos logísticos y tributarios propios de la importación de los libros y reduciendo también los tiempos dentro de la cadena de suministros. Adicionalmente, Animaleo podrá diversificar su negocio con la venta de libros digitales si así lo requiere. Otra característica importante de Animaleo es el uso de la inteligencia artificial para la generación de los prototipos de los personajes. El desarrollo de esta tecnología podría reducir considerablemente los costos de diseño gráfico y asimismo, reducir los tiempos relacionados a esta tarea específica.

Esta tecnología incluso podría ser utilizada para la creación de ideas de nuevas historias sobre las cuales desarrollar nuevos cuentos, reduciendo también costos y tiempos en este proceso creativo. Finalmente, el aplicativo de Animaleo será una fuente importante de información para la empresa, la misma que será explotada para la toma de decisiones. A través de la aplicación, Animaleo podrá perfilar a sus clientes, identificando sus gustos, frecuencia de compra, ubicación geográfica de sus principales clientes, y cualquier dato que la empresa considere importante para el modelo de negocio. Las tecnologías de *big data* pueden ser fácilmente adaptadas para explotar esta información y obtener datos valiosos para Animaleo. Estas tres características resaltantes en el modelo de negocio de Animaleo le permiten ser escalable, ya que utiliza tecnologías de la información para el desarrollo de sus principales procesos operativos, volviéndola una empresa ágil y flexible.

5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El negocio busca impactar la ODS 4 Educación de Calidad, con una proyección de que los niños que adquieran Animaleo puedan formar hábito de lectura y que un porcentaje de estos los mantengan hasta el momento de escoger su carrera profesional y desarrollarse en el mundo laboral. Esto permitirá que desarrollen las competencias necesarias para lograr un

trabajo digno y contribuir en el crecimiento económico del país. Además, al mejorar su desarrollo cognitivo, los niños mejorarán sus habilidades y podrán acceder a mejores oportunidades educativas, a becas, y su preparación educativa tendrá proyección a un mejor futuro.



Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

Este capítulo se realizará un estudio exhaustivo de la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad de Animaleo. Los análisis llevarán a cabo a través de la elección de hipótesis, seguida de un proceso de pruebas. Los resultados permitirán tomar decisiones y maximizar las posibilidades de éxitos del proyecto.

6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución

Animaleo se alza como una propuesta diferencial en un panorama donde destaca por fusionar de manera única la educación, el entretenimiento y la evaluación del aprendizaje en una experiencia integral diseñada para niños. Este enfoque armoniza de manera magistral elementos tradicionales, personificados en el formato del libro físico, con la vanguardia tecnológica materializada en una plataforma interactiva. Mediante esta combinación, se sumerge a niños de edades comprendidas entre cinco y siete años en un mundo enigmático y enriquecedor, donde la emoción se entrelaza con las aventuras y el aprendizaje, centrándose en el fascinante ámbito del mundo natural y la vida de los animales.

El objetivo fundamental de esta propuesta radica en aumentar el interés por la lectura en los niños, trascendiendo así las barreras convencionales que a menudo se asocian con ella, desterrando de raíz la concepción arraigada de la lectura como una “obligación” o un “castigo”. En esta línea, se busca una interacción activa con el usuario a través de características interactivas como juegos, imágenes tridimensionales, comunidades virtuales, premios y otros elementos presentes en la aplicación. Estos componentes no solo evaluarán la comprensión de los usuarios, sino que también fomentarán la retención, incentivando un compromiso continuo y estimulando la adquisición de una mayor cantidad de lecturas dentro del cautivador mundo de Animaleo.

6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para evaluar la deseabilidad de la solución Animaleo, se formularon dos hipótesis

interconectadas: (a) intención de adquirir esta propuesta híbrida (que combina un libro físico con una plataforma digital); (b) la preferencia por la lectura en formato físico y a participar en actividades de comprensión lectora a través de la plataforma. Se ha reconocido que el cliente potencial (el padre de familia) es capaz de proporcionar respuestas a ambas cuestiones, mientras que el usuario final (el niño de cinco a siete años) sólo puede responder a la segunda hipótesis. Por ende, en aras de un análisis completo, se ha optado por validar ambas hipótesis

Hipótesis 1. Creemos que los padres ven en Animaleo una oportunidad para que sus hijos se interesen más por la lectura.

Hipótesis 2. Creemos que a los niños de cinco a siete años les atraerá más la idea de leer los libros de Animaleo (que son una combinación de libro físico y plataforma) que libros que sean solo en papel o completamente virtuales (ver Tabla 3).

Tabla 3

Evaluación de la Deseabilidad de la Solución de Animaleo

Hipótesis	Público objetivo que responderán las hipótesis	Técnica para validar las hipótesis
Hipótesis 1. Creemos que los padres ven en Animaleo una oportunidad para que sus hijos se interesen más por la lectura.	Cliente potencial (Padre de familia)	100 Encuestas
Hipótesis 2. Creemos que a los niños de cinco a siete años les atraerá más la idea de leer los libros de Animaleo (que son una combinación de libro físico y plataforma) que libros que sean solo en papel o completamente virtuales.	Usuario final (niño de cinco a siete años)	10 Experimentos

6.1.2 Experimentos Empleados para Validar la Hipótesis

Para comprobar la primera hipótesis se realizó una encuesta, descrita en el Apéndice H, al padre de familia de niños entre cinco y siete años; en esta se evaluaron tres aspectos claves: (a) Nivel de agrado de la propuesta, (b) Intención de compra y recomendación, y (c)

Disposición de pago. Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir de manera cuantitativa que la propuesta de Animaleo ha sido recibida con un alto grado de aceptación, ya que el 82% de los encuestados expresaron su agrado hacia la misma. Además, el análisis del Índice de Promotor Neto (NPS) arrojó un valor positivo de 45, lo que indica la existencia de una base sólida de padres que no sólo respaldarán nuestra propuesta, sino que también la promoverán activamente, generando así un efecto multiplicador en la recomendación y adquisición de los libros.

Por otra parte, resulta relevante señalar que la mayoría de los participantes identificaron tres aspectos cruciales que deben estar presentes en los libros que elijan para sus hijos. En primer lugar, la enseñanza basada en valores resultó fundamental para el 86% de los encuestados. En segundo lugar, la importancia del diseño visual atractivo para los pequeños lectores fue destacada por el 84% de los participantes. Por último, un 61% manifestó su interés en que los libros aborden historias originales relacionadas con el hábitat natural de los animales. En relación con la disposición de compra, se observa un patrón claro: a medida que el precio se vuelve más accesible, la intención de adquisición aumenta de manera significativa. El 41% de los padres encuestados afirmó que estaría dispuesto a adquirir el libro a un precio de S/45 soles. Esta cifra se eleva considerablemente a medida que el precio descende, con un 67% mostrando interés a un precio de S/35 soles, y un notable 70% indicando su disposición a comprar a S/25 soles. En última instancia, es importante destacar que las conclusiones de la encuesta señalan que un 37% de los padres estarían dispuestos a comprar un libro de Animaleo mensualmente, mientras que un 33% optaría por una frecuencia de compra bimestral.

Estos resultados ilustran de manera elocuente el sólido potencial de mercado que presentan los libros de Animaleo. Los altos niveles de aceptación y disposición a la compra, junto con la presencia de padres promotores, respaldan de manera firme la viabilidad y

perspectivas positivas de nuestra propuesta. Estos resultados corroboraron la hipótesis planteada. El resultado detallado de las encuestas a los padres se encuentra en el Apéndice I. Por otro lado, para comprobar la segunda hipótesis, se realizaron 10 experimentos (ver Figura 15) con autorización de los padres, donde se le entregó a cada niño entre cinco a siete años un libro y se les presentó el aplicativo previo a la aplicación de preguntas que se encuentra en el Apéndice J.

Figura 15

Experimento con el Usuario



En base a los resultados obtenidos, se llegó a una conclusión de carácter cualitativa que revela un consenso entre los niños que participaron en las entrevistas. Estos niños expresaron un alto nivel de agrado por el formato físico del libro, y no identificaron oportunidades de mejora. Además, es notable que todos ellos demostraron una comprensión completa de la lectura, como se evidenció durante la fase en la que se les preguntó acerca del protagonista de esta edición, el gallito de las rocas Rocky. También destacaron su comprensión de la trama, especialmente captando el mensaje central que resalta la recompensa que reciben aquellos que realizan actos benevolentes sin esperar nada a cambio.

En cuanto a la versión digital del libro, la característica que más sobresalió para los niños fue la representación en 3D del personaje Rocky. Un punto para destacar es que todos los niños expresaron su intención de solicitar a sus padres que adquirieran el libro Animaleo para ellos y, además, manifestaron su entusiasmo por recomendarlo entusiastamente a sus amigos.

En resumen, los resultados obtenidos demuestran que los niños entrevistados tienen una preferencia marcada por el libro físico y el aplicativo, perciben una alta comprensión de la historia y su mensaje central, y están emocionados por la posibilidad de adquirir y recomendar el libro Animaleo.

6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución

A continuación, se analizará todos los elementos clave para determinar la factibilidad de la solución. Para ello, se desarrollará el plan de mercado, el plan operativo y se realizará la simulación para validar las hipótesis. Este proceso permitirá tomar decisiones concluyentes y maximizar las posibilidades de éxito de la iniciativa.

6.2.1 Plan de Mercadeo

El plan de comunicación de Animaleo se centra en generar interés tanto en padres *Millennials* como en sus hijos a través de canales virtuales. Esta elección se basa en la necesidad de alcanzar a nuestro *target* de manera efectiva ya que los padres recurren a estos medios para informarse, entretenerse y realizar compras, mientras que los niños los utilizan para entretenerse y estudiar. La estrategia de comunicación busca dar a conocer nuestra propuesta, captar y fidelizar clientes, desarrollando además una comunidad que nos permita obtener ingresos adicionales mediante la publicidad de productos similares en nuestros canales digitales. Asimismo, la estrategia de comunicación se apoyará en acciones tácticas específicas que nos ayudarán a lograr nuestros objetivos. Estas acciones se detallan en la Figura 16, y estarán orientadas a generar impacto, generar interacción con la audiencia y

fortalecer la presencia en línea. Al implementar esta estrategia, se busca establecer una sólida conexión con la audiencia y promover la visibilidad y el crecimiento sostenido de Animaleo en el mercado. Por otro lado, la estrategia competitiva de Animaleo se sostiene en la captación de usuarios actuales y el desarrollo de la categoría para captar nuevos usuarios (ver Figura 17).

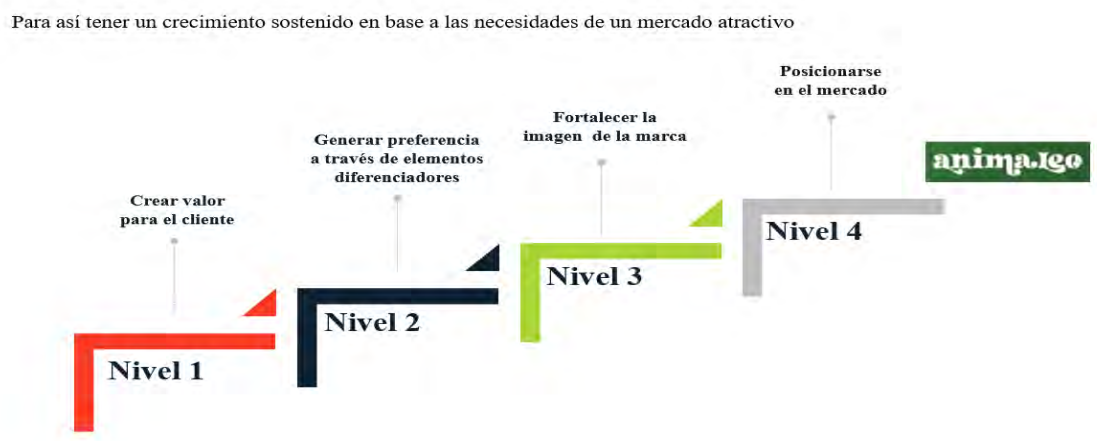
Figura 16

Pilares del Plan de Comunicación de Animaleo



Figura 17

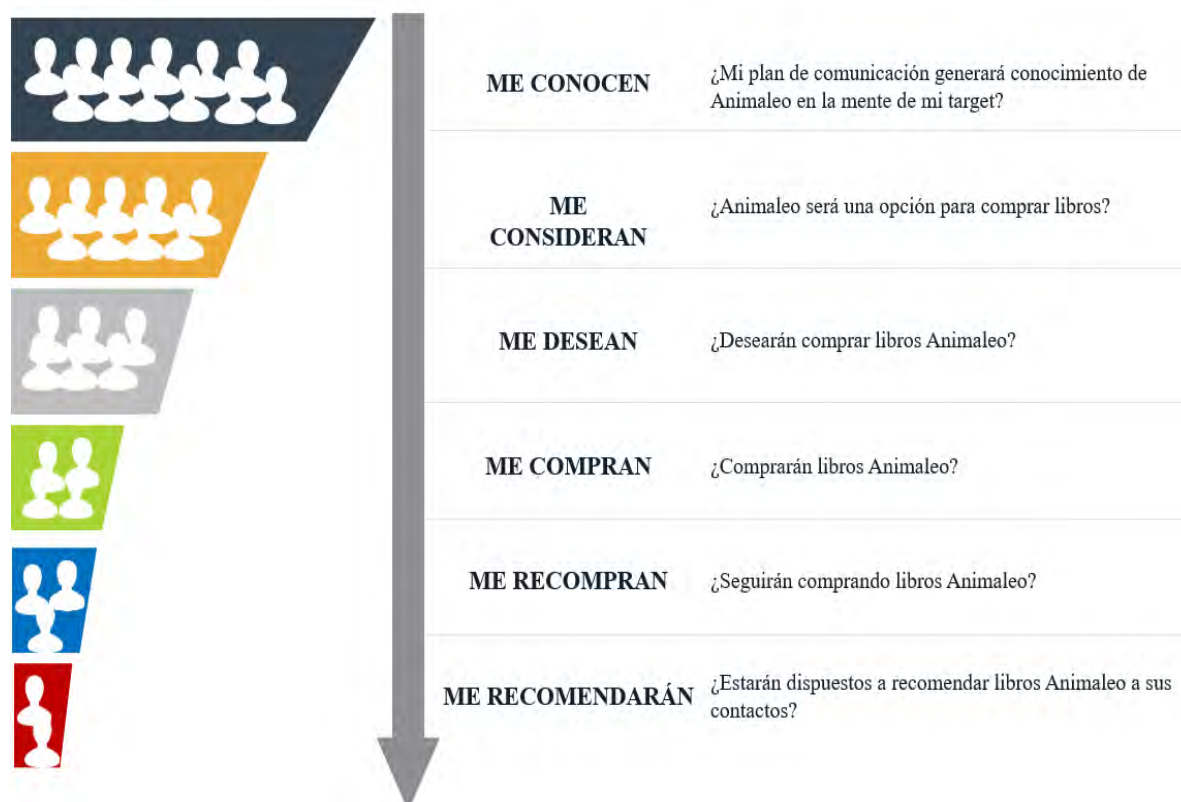
Estrategia Competitiva



La estrategia de marketing de Animaleo se basa en el enfoque del embudo comercial propuesto por Vleeko (2021) el cual ha sido adaptado de acuerdo con el objetivo que Animaleo desea alcanzar que consiste en mejorar el hábito de la lectura de los niños entre cinco a siete años. Esta estrategia, representada en la Figura 18, tiene como objetivo establecer un proceso estructurado que permita crear y mantener una relación sólida con nuestro público objetivo, desde el momento en que comienzan a considerarnos como una opción hasta alcanzar la etapa en la que recomiendan el producto a otros.

Figura 18

Estrategia de Marketing



El embudo comercial de Animaleo se compone de diversas etapas, cada una con un propósito específico. En la primera etapa, el enfoque es generar conocimiento de la marca y propuesta y llamar la atención del público objetivo para que lo consideren entre sus opciones

de compra para ello, se utilizaron diferentes estrategias de marketing, como publicidad digital, redes sociales y relaciones públicas, para lograr este objetivo.

Una vez que se captó la atención de los clientes potenciales, se pasó a la siguiente etapa, donde el enfoque estuvo en generar interacción y compromiso. Aquí, se ofrece acciones de valor, como promociones por ser nuevos clientes (descuentos por la primera compra, puntos bonus de regalo para adquirir el siguiente libro a un precio especial o regalos para sus niños como peluches, lapiceros, juguetes, cuadernos, entre otros) o guías educativas a los padres sobre la importancia de la lectura y sus beneficios de manera concisa, gráfica y de impacto, para involucrar a nuestro *target* y proporcionarles una experiencia positiva con la marca.

A medida que se avanza en el embudo comercial, se busca convertir a los clientes potenciales en clientes leales. Se utilizan estrategias de venta personalizada, promociones exclusivas, regalos, programas de fidelidad para incentivar las próximas compras, participación gratuita de eventos que auspicie Animaleo entre otros con el objetivo de mantener una relación duradera con el público objetivo (padres e hijos).

Por último, se busca promover la etapa de defensa, donde el *target* satisfecho se convierten en promotores de la marca. Se fomenta la recomendación y el boca a boca positivo, brindando incentivos adicionales (por ejemplo: adquisición del próximo libro de manera gratuita, sorteo de viajes a lugares de la Amazonía para que tengan una experiencia vivencial con los animales protagonistas de Animaleo, entre otros) a aquellos padres e hijos que nos refieren a sus amigos, familiares y contactos.

Objetivos del plan de mercadeo. Los objetivos del plan de mercadeo se derivan de la estrategia general, que se enfoca en posicionar a Animaleo como la opción líder para fomentar el hábito de la lectura y promover la comprensión en los niños. Además, se busca contribuir a la formación de niños con valores sólidos y una conciencia social y ambiental.

Segmentos del mercado. Mediante la segmentación de mercado, se dividió la audiencia en grupos específicos para identificar el mercado objetivo (ver Tabla 4). Esto permite diseñar estrategias personalizadas y eficientes, maximizando el impacto de las acciones de marketing. Al dirigirse de manera precisa al mercado objetivo, se logra mejores resultados en atracción y retención de clientes.

Tabla 4

Segmentos del Mercado

Tipo de Segmentación	Mercado Objetivo
Geografía	Perú
Demográfica	Padres de familia con niños entre 5 a 7 años
Niveles socioeconómicos	ABC
Psicográficas	Padres de familia interesados en mejorar los hábitos de lectura en sus hijos. Padres de familia interesados en un libro que mezcle lo tradicional (libro físico) con lo tecnológico (aplicativo). Padres de familia con niños de 5 a 7 años que buscan una herramienta para fomentar la lectura y comprensión en sus hijos, basada en sus intereses y preferencias.
Conductual	Padres de familia con niños de 5 a 7 años que buscan una herramienta que los ayude a desarrollar en sus hijos a través de la lectura una conducta fundamentada en valores sólidos y una conciencia social y ambiental.

Análisis de competidores. En el capítulo II se presentan el análisis de los principales competidores de Animaleo.

Precio: la estrategia de precios propuesta se basa en un análisis exhaustivo de la competencia, tanto a nivel interno como de productos similares a nivel internacional. La

principal fuente de ingresos sería una tarifa de S/40 soles, que incluye tanto el libro físico como el acceso al aplicativo. Es importante destacar que este precio se encuentra por debajo de la media del precio sugerido por las personas encuestadas, lo que respalda su viabilidad y aceptación en el mercado.

Plaza: alianzas con cadenas de librerías, la página web, y aplicativo será el principal medio para interactuar con los clientes y usuarios. Respecto a los canales digitales, es necesario que cuenten con las siguientes características:

- Página web, y aplicativo amigable respecto a la navegación, que transmita la imagen y propuesta de valor de la marca.
- Uso de un lenguaje claro.
- Uso de Imágenes con colores llamativos que reflejen el valor del producto.
- Información actualizada acerca de lanzamientos / promociones.
- Asimismo, los pagos se realizarán a través de la misma plataforma con tarjeta de crédito o débito.

Promoción: se comunica la propuesta de valor a través de los medios más utilizados por el público objetivo. Estos incluyen la página web, que será la principal plataforma de interacción entre los usuarios (niños) y los padres de familia (clientes). También se utilizará el Facebook como una red social clave para enviar promociones y mantener una comunicación activa con nuestra audiencia. Además, en Instagram se publicarán historias generadas a partir de la interacción con el libro y aplicativo, así como se informará sobre los nuevos lanzamientos de libros. De esta manera, se aprovechará eficazmente estos medios para difundir nuestro mensaje y para mantenerse en contacto con la comunidad.

Presupuesto de mercadeo: Se ha contemplado realizar la campaña de comunicación de Animaleo. Esto se comunicará principalmente a través de redes sociales. En la Tabla 5 se muestra el presupuesto asignado para el plan de mercadeo.

Tabla 5*Presupuesto del Mercadeo. Soles (S/)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agencia creativa (Diseño)	\$ 8,688.00	\$ 8,688.00	\$ 8,688.00	\$ 8,688.00	\$ 8,688.00
Agencia de medios digitales	\$ 19,200.00	\$ 21,440.00	\$ 24,965.00	\$ 25,506.00	\$ 25,785.00
Inversión de pauta - Perú	\$ 24,000.00	\$ 26,800.00	\$ 31,206.00	\$ 31,883.00	\$ 32,232.00
Personajes mediáticos / Influencers	\$ 3,620.00	\$ 16,290.00	\$ 16,290.00	\$ 16,290.00	\$ 16,290.00
Total de gastos de servicios	\$ 55,508.00	\$ 73,218.00	\$ 81,149.00	\$ 82,367.00	\$ 82,995.00
Merchandising	\$ 3,620.00	\$ 3,620.00	\$ 3,620.00	\$ 3,620.00	\$ 3,620.00
Total de gasto de marketing	\$ 59,128.00	\$ 76,838.00	\$ 84,769.00	\$ 85,987.00	\$ 86,615.00

De la proyección de ventas en cinco años, la misma que fue modificada luego de analizar las respuestas a las encuestas, Animaleo pudo determinar que el valor de vida de un cliente es de S/ 240.00. Asimismo, el costo de adquisición de un cliente oscila entre S/7.21 y S/10.51, significando que la campaña de marketing genera resultado. Finalmente, la eficiencia entre el marketing y las ventas es superior a 20 en los cinco casos, siendo este un resultado aceptable para el proyecto (ver Tabla 6).

Tabla 6*Eficiencia entre Marketing y Ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/
Ingresos anuales	1,728,000.00	2,039,040.00	2,406,067.20	2,839,159.30	3,350,207.97
# de Compras en el año	43,200	50,976	60,152	70,979	83,755
	S/	S/	S/	S/	S/
Valor promedio de compras	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
# de libros que compraría un cliente por año	6	6	6	6	6
# de clientes en un año	7,200	8,496	10,025	11,830	13,959
Índice promedio de frecuencia de las compras	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
	S/	S/	S/	S/	S/
Valor del Cliente	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Vida útil promedio del cliente (prom. cant. años que el cliente comprará)	1	1	1	1	1
	S/	S/	S/	S/	S/
Valor de la Vida del cliente (LTV)	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Costo de Marketing y Ventas	S/ 71,128.00	S/ 89,318.00	S/ 97,748.20	S/ 99,485.37	S/ 100,653.30
Número de clientes nuevos	7,200	8,496	10,025	11,830	13,959
	S/	S/	S/	S/	S/
CAC esperado	9.88	10.51	9.75	8.41	7.21
LTV/CAC	24.29	22.83	24.61	28.54	33.28

Asimismo, el cálculo del retorno de inversión en marketing es positivo en los cinco años, por lo que se puede inferir que la campaña de marketing está dando resultados.

Animaleo debe evaluar si la inversión en marketing es la adecuada basada en esta información (ver Tabla 7).

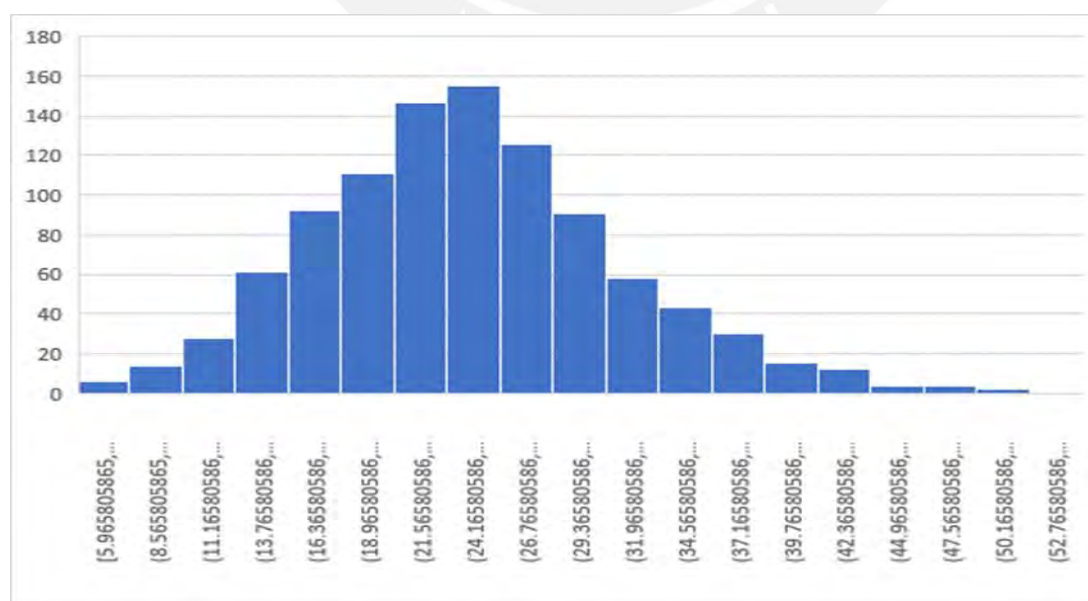
Tabla 7

Retorno de Inversión en Marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento en la facturación debido a Mktg	S/ 1,728,000.00	S/ 311,040.00	S/ 367,027.20	S/ 433,092.10	S/ 511,048.67
Aumento en los costos de ventas	S/ 514,800.00	S/ 61,776.00	S/ 69,189.12	S/ 77,491.81	S/ 86,790.83
Inversión en Marketing	S/ 59,128.00	S/ 76,838.00	S/ 84,769.00	S/ 85,987.00	S/ 86,615.00
ROMI	19.52	2.24	2.51	3.14	3.90
Resultado de simulación					
Promedio	25.2733132				
Desv. Std	7.49734526				
Lograr objetivo	100%				

Figura 19

Simulación de Ratio LTV / CAC



6.2.2. *Plan de Operaciones*

El plan de operaciones de Animaleo tiene como principal objetivo definir los principales procesos y los actores clave dentro de los mismos con la finalidad de garantizar los objetivos de negocio de la compañía. La propuesta de valor de Animaleo es “Entregar a los niños una experiencia divertida, complementando la lectura con lo más moderno de la tecnología mientras se crea conciencia acerca de los recursos naturales.” Y tiene como principales objetivos alineados a esta propuesta, los siguientes:

1. Construir una empresa sostenible que dure por lo menos 100 años.
2. Mejorar la capacidad lectora de nuestros niños entre cinco a siete años con una meta de crecimiento anual del 10%.
3. Producir libros que no causen daño al medio ambiente ni a la sociedad.
4. Contribuir con la protección de la flora y fauna de la Amazonía.

Para esto Animaleo tiene una oferta de cuentos impresos en libros físicos, acompañados de una aplicación que le va a permitir al niño interactuar con cualquiera de los cuentos de la colección de Animaleo. Para fomentar la lectura en los niños, Animaleo ha rescatado varias recomendaciones que dieron los profesores y psicólogos especialistas que fueron entrevistados. Entre las principales características de los cuentos de Animaleo destacan el hecho de que el libro sea físico, con hojas gruesas, con muchas ilustraciones, con personajes de colores y con una lectura adecuada para niños entre los cinco y siete años. Adicionalmente, está la aplicación, que es el complemento perfecto para la lectura de los cuentos, ya que esta contará con funciones de realidad aumentada para dar vida a los personajes de la historia mientras los niños leen, así como juegos con preguntas relacionadas a lo que el niño leyó en el cuento. Esta aplicación podrá interactuar con cualquier cuento de Animaleo.

Para poder lanzar los cuentos al mercado, Animaleo tercerizará la distribución de los

libros utilizando la logística propia de las cadenas de librerías en las que se ofrecerá el producto al mercado. De esta manera, Animaleo podrá llegar a la mayor parte de su mercado objetivo a nivel nacional. Asimismo, para la producción de los cuentos, Animaleo ha identificado sus principales costos de producción (ver Tabla 8):

- Impresión: Animaleo contratará los servicios de un proveedor especialista en impresión que atenderá la impresión de cuentos bajo demanda en las cantidades que Animaleo indique. Estas cantidades se ajustarán a la proyección de ventas.
- Almacén: Animaleo tendrá un almacén en el que guardará sus existencias, las mismas que rotará en el mercado.
- Planilla: Animaleo ocupará dos puestos claves para la producción de su producto, estos son el artista digital y el desarrollador. Ambos estarán a cargo de mantener la aplicación actualizada de manera que interactúe con los últimos lanzamientos de la marca desde el momento en que salen al mercado.
- Redacción: Animaleo tercerizará la redacción del cuento usando escritores fantasmas para este fin, dado que el plan inicial es el de redactar un libro al mes y el gasto de tener un escritor en planilla es costos e ineficiente para esta estrategia.
- Dibujo: Animaleo tercerizará el diseño gráfico de cada cuento. Sin embargo, en el tiempo es posible que se pueda incluir a un dibujante en la planilla por el costo elevado que tiene el servicio tercerizado.
- Edición y maquetado: Este servicio editará la redacción y se encargará de solicitar correcciones en las imágenes en caso sea necesario. Asimismo, se encargará de distribuir adecuadamente las imágenes en el libro. Este servicio será tercerizado y no tendrá un costo elevado ya que la cantidad de palabras que tiene un cuento no es relevante.

El hecho de tercerizar la mayor cantidad de servicios para la producción y distribución

Tabla 8*Costos*

	Concepto	Bimensual	Anualizado
Costos Fijos Historia y diseño	Redacción	S/ 800.00	S/ 4,800.00
	Dibujante (18 dólares por página)	S/ 1,200.00	S/ 7,200.00
	Edición (20mil palabras)	S/ 600.00	S/ 3,600.00
	Maquetado	S/ 200.00	S/ 1,200.00
	Portada y Contraportada	S/ 200.00	S/ 1,200.00
	Total Costos Fijos Historia y diseño	S/ 3,000.00	S/ 18,000.00
	Concepto	Mensual	Anualizado
Costos Fijos Impr y Distr.	Impresión x unidades	S/ 10.00	
	Distribución x unidad	S/ 1.50	
	Tiraje mensual	3,600	43,200
	Total Costos Fijos Impr y Distr.	S/ 41,400.00	S/ 496,800.00
	Total costos	S/ 44,400.00	S/ 514,800.00
	Concepto	Mensual	Anualizado
Gasto de venta	Servicios en la nube	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
	Total Gasto de vta	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
	Concepto	Mensual	Anualizado
Gastos ADM	Desarrollador	S/ 4,500.00	S/ 54,000.00
	Gerente General	S/ 12,000.00	S/ 144,000.00
	Contador	S/ 700.00	S/ 8,400.00
	Administrador	S/ 6,000.00	S/ 72,000.00
	Oficina (Regus/WeWork)	S/ 2,400.00	S/ 28,800.00
	Útiles de Oficina	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
	Total Gatos ADM	S/ 26,600.00	S/ 319,200.00
	Total Gastos operativos	S/ 27,600.00	S/ 331,200.00
	Concepto	Monto inicial	
Gastos preoperativos	Campaña Inicial de Branding	S/ 20,000.00	
	Inversión en cómputo	S/ 30,000.00	
	Desarrollo original (Servicio)	S/ 144,000.00	
	Constitución de empresa	S/ 5,000.00	
	Total Activos	S/ 199,000.00	

le permitirá a Animaleo controlar sus costos en función de la demanda del mercado. De esta manera, Animaleo no tendrá muchos activos, más allá del costo de los equipos de cómputo. Un gran porcentaje de los gastos restantes serán operativos debido a que se tratan principalmente de servicios que Animaleo contratará, inclusive la oficina. Finalmente, Animaleo tendrá un organigrama pequeño en el que el gerente general inicialmente se enfocará en las operaciones y contará con tres colaboradores que le reportarán directamente. Estos colaboradores serán el desarrollador que estará a cargo del desarrollo, mantenimiento y actualización de la aplicación, el administrador que se encargará de la relación con los distintos proveedores y el contador que se encargará de llevar la contabilidad y las finanzas de la compañía. Las demás actividades de la compañía serán tercerizadas.

Es importante precisar que los costos de diseño del libro son bajos, motivo por el cual pudo ser posible la impresión del prototipo del primer libro. El tercerizar la historia, los dibujos y las animaciones para la aplicación permiten tener un costo bajo de diseño, haciendo de la impresión y distribución los costos más altos de la organización, los mismos que subirán o bajarán en función de la demanda estimada.

La demanda inicial ha sido calculada en función del análisis de mercado y del resultado de las encuestas, definiendo una demanda inicial de 3,600 libros. Según un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (PwC, 2022), el crecimiento del mercado de los libros en el Perú es de una compuesta anual que oscila entre 2.2% y 2.6%. Sin embargo, durante la pandemia del COVID-19, el mercado creció 8% en el 2020. El plan de operaciones durante los cinco primeros años contempla un crecimiento importante en la demanda de sus productos, el mismo que va de la mano de la inversión contemplada en el plan de marketing. El crecimiento esperado en la demanda de los productos de Animaleo se espera que sea en promedio de 18% cada año, lo cual significa que el plan de marketing tendrá como objetivos el generar demanda en nuevos segmentos de mercado y el atacar la participación de mercado

de otras empresas que venden libros físicos.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Con relación a nuestro proyecto denominado ANIMALEO, se procede a exponer de manera detallada los diversos elementos que han sido tenidos en cuenta para evidenciar y respaldar la factibilidad y potencial éxito de la iniciativa. Estos aspectos relevantes están meticulosamente expuestos en los siguientes apartados:

6.3.1 Presupuesto de Inversión

Nuestra iniciativa implica la fusión armónica de dos componentes que se entrelazan con la finalidad de satisfacer de manera integral las demandas de nuestros clientes. En un principio, conlleva una inversión inicial que abarca múltiples aspectos de importancia, entre los que destacan la creación y producción del libro en formato físico, y adicionalmente, la concepción y realización de una aplicación móvil que posibilitará la distribución eficiente del contenido digital. Esta última característica constituye el rasgo distintivo y único que nos separa de la competencia. El presupuesto de inversión necesario para iniciar el proyecto asciende a S/1'104,128.00 considera los gastos preoperativos, y el capital de trabajo necesario, los cuales se detallan en la Tabla 9.

Tabla 9

Presupuesto de Inversión

Concepto		Año 0
Activos		
Gastos Preoperativos	S/	199,000.00
Campaña Inicial de Branding	S/	20,000.00
Inversión en cómputo	S/	30,000.00
Desarrollo original (Servicio)	S/	144,000.00
Constitución de empresa	S/	5,000.00
Capital de trabajo	S/	905,128.00
Total, Presupuesto de Inversión	S/	1,104,128.00

Tabla 10*Estructura de Costos Inicial*

Costos Fijos Historia y diseño	Concepto	Costo Inicial
	Redacción	S/ 800.00
	Dibujante (18 dólares por página)	S/ 1,200.00
	Edición (20mil palabras)	S/ 600.00
	Maquetado	S/ 200.00
	Portada y Contraportada	S/ 200.00
Costos Edición e Impresión	Total Costos Fijos Historia y diseño	S/ 3,000.00
	Concepto	Costo Inicial
	Impresión x unidad	S/ 10.00
	Distribución x unidad	S/ 1.50
	Primer tiraje	3,600
	Total Costos Fijos Impresión y Distribución.	S/ 41,400.00
	Total Costos de Edición e Impresión	S/ 44,400.00
Gasto de venta y Administrativos	Concepto	Costo Inicial
	Marketing	S/ -
	Servicios en la nube	S/ 1,000.00
	Total Gasto de venta	S/ 1,000.00
	Concepto	Costo Inicial
Gastos Operativos	Desarrollador	S/ 4,500.00
	Gerente General	S/ 12,000.00
	Contador	S/ 700.00
	Administrador	S/ 6,000.00
	Oficina (Regus/WeWork)	S/ 2,400.00
	Útiles de Oficina	S/ 1,000.00
	Total Gastos administrativos	S/ 26,600.00
	Total Gastos operativos	S/ 27,600.00
	Concepto	Costo Inicial
Gastos Pre - operativos	Campaña Inicial de Branding	S/ 20,000.00
	Inversión en cómputo	S/ 30,000.00
	Desarrollo original (Servicio)	S/ 140,000.00
	Constitución de empresa	S/ 5,000.00
	Total Activos	S/ 195,000.00
	Total de Inversión Inicial	S/ 270,000.00

Tabla 11*Estructura de Costos por Año*

Concepto		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5
Costos de edición e impresión	S/	514,800.00	S/	576,576.00	S/	645,765.12	S/	723,256.93	S/	810,047.77
Redacción	S/	4,800.00	S/	5,376.00	S/	6,021.12	S/	6,743.65	S/	7,552.89
Dibujante (18 dólares por página)	S/	7,200.00	S/	8,064.00	S/	9,031.68	S/	10,115.48	S/	11,329.34
Edición (20mil palabras)	S/	3,600.00	S/	4,032.00	S/	4,515.84	S/	5,057.74	S/	5,664.67
Maquetado	S/	1,200.00	S/	1,344.00	S/	1,505.28	S/	1,685.91	S/	1,888.22
Portada y Contraportada	S/	1,200.00	S/	1,344.00	S/	1,505.28	S/	1,685.91	S/	1,888.22
Tiraje	S/	496,800.00	S/	556,416.00	S/	623,185.92	S/	697,968.23	S/	781,724.42
Gastos administrativos	S/	319,200.00	S/	331,968.00	S/	345,246.72	S/	359,056.59	S/	373,418.85
Desarrollador	S/	54,000.00	S/	56,160.00	S/	58,406.40	S/	60,742.66	S/	63,172.36
Gerente General	S/	144,000.00	S/	149,760.00	S/	155,750.40	S/	161,980.42	S/	168,459.63
Contador	S/	8,400.00	S/	8,736.00	S/	9,085.44	S/	9,448.86	S/	9,826.81
Administrador	S/	72,000.00	S/	74,880.00	S/	77,875.20	S/	80,990.21	S/	84,229.82
Oficina (Regus/WeWork)	S/	28,800.00	S/	29,952.00	S/	31,150.08	S/	32,396.08	S/	33,691.93
Útiles de Oficina	S/	12,000.00	S/	12,480.00	S/	12,979.20	S/	13,498.37	S/	14,038.30
Gastos de venta	S/	71,128.00	S/	89,318.00	S/	97,748.20	S/	99,485.37	S/	100,653.30
Servicios en la nube	S/	12,000.00	S/	12,480.00	S/	12,979.20	S/	13,498.37	S/	14,038.30
Marketing	S/	59,128.00	S/	76,838.00	S/	84,769.00	S/	85,987.00	S/	86,615.00
Costo Total Operativo	S/	905,128.00	S/	997,862.00	S/	1,088,760.04	S/	1,181,798.89	S/	1,284,119.92

En ese sentido se asumirá una estructura de capital que considera la combinación de capital propio de 75% y préstamo bancario de 25%, tal y como se describen detalladamente en la Tabla 12. Además, los pormenores relativos a los pagos de cuotas, amortización e intereses se encuentran minuciosamente expuestos en el Apéndice L.

Tabla 12

Aporte capital - Deuda Requerida

Concepto	%		Monto
Préstamo bancario	25%	S/	276,032.00
Aporte de accionistas	75%	S/	828,096.00

6.3.2. Análisis Financiero

Con el propósito de llevar a cabo la evaluación financiera, se han proyectado la demanda de nuestros libros en los próximos cinco años, que es el horizonte temporal bajo el cual se analizarán los resultados. Comenzamos por exponer el estado de resultados donde declaramos los costos y gastos de la operación, obteniendo elementos fundamentales como el EBITDA, EBIT, también el beneficio o pérdida neto (ver Tabla 13). En la Tabla 14 el flujo de caja libre nos ayudara en la estimación del valor del proyecto mediante los indicadores VAN y TIR, se procede a calcular el valor del WACC para hallar los valores económicos y financieros de ambos indicadores.

Con el propósito de llevar a cabo una evaluación de las variables financieras, se explora ciertos escenarios posibles para observar cómo varía la solidez financiera y la sostenibilidad del enfoque propuesto. El escenario inicial es el previsto, el cual presenta el flujo de efectivo contemplando la situación fundamental en la que hay un crecimiento anual del 18% (ver Tabla 15).

Tabla 13*Estado de Resultado Proyectado*

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		S/	S/	S/	S/	S/
Ingresos		1,728,000.00	2,039,040.00	2,406,067.20	2,839,159.30	3,350,207.97
Costo de ventas (impresión)	S/	514,800.00	S/ 576,576.00	S/ 645,765.12	S/ 723,256.93	S/ 810,047.77
Utilidad bruta	S/	1,213,200.00	S/ 1,462,464.00	S/ 1,760,302.08	S/ 2,115,902.36	S/ 2,540,160.20
Gastos de administración	S/	319,200.00	S/ 331,968.00	S/ 345,246.72	S/ 359,056.59	S/ 373,418.85
Gastos de ventas	S/	12,000.00	S/ 12,480.00	S/ 12,979.20	S/ 13,498.37	S/ 14,038.30
campana mkt.	S/	59,128.00	S/ 76,838.00	S/ 84,769.00	S/ 85,987.00	S/ 86,615.00
EBITDA (Utilidad Operativa más depreciación)	S/	822,872.00	S/ 1,041,178.00	S/ 1,317,307.16	S/ 1,657,360.40	S/ 2,066,088.05
Depreciación	S/	36,300.00	S/ 36,300.00	S/ 36,300.00	S/ 36,300.00	S/ 28,800.00
EBIT (Utilidad Operativa)	S/	786,572.00	S/ 1,004,878.00	S/ 1,281,007.16	S/ 1,621,060.40	S/ 2,037,288.05
Gastos financieros	S/	34,855.62	S/ 29,436.96	S/ 23,334.06	S/ 16,460.52	S/ 8,719.03
Utilidad antes de impuestos	S/	751,716.38	S/ 975,441.04	S/ 1,257,673.10	S/ 1,604,599.89	S/ 2,028,569.01
Impuesto a la renta	S/	225,514.91	S/ 292,632.31	S/ 377,301.93	S/ 481,379.97	S/ 608,570.70
Utilidad neta	S/	526,201.46	S/ 682,808.73	S/ 880,371.17	S/ 1,123,219.92	S/ 1,419,998.31

Tabla 14

Flujo de Caja Libre y Evaluación Financiera

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA		S/ 822,872.00	S/ 1,041,178.00	S/ 1,317,307.16	S/ 1,657,360.40	S/ 2,066,088.05
Depreciación		S/ 36,300.00	S/ 36,300.00	S/ 36,300.00	S/ 36,300.00	S/ 28,800.00
EBIT		S/ 786,572.00	S/ 1,004,878.00	S/ 1,281,007.16	S/ 1,621,060.40	S/ 2,037,288.05
Impuesto a la renta		S/ 235,971.60	S/ 301,463.40	S/ 384,302.15	S/ 486,318.12	S/ 611,186.41
Depreciación		S/ 36,300.00	S/ 36,300.00	S/ 36,300.00	S/ 36,300.00	S/ 28,800.00
NOPAT		S/ 586,900.40	S/ 739,714.60	S/ 933,005.01	S/ 1,171,042.28	S/ 1,454,901.63
Capital de trabajo	-S/ 1,104,128.00					
Flujo de caja económico	-S/ 1,104,128.00	S/ 586,900.40	S/ 739,714.60	S/ 933,005.01	S/ 1,171,042.28	S/ 1,454,901.63
Préstamo	S/ 276,032.00					
Intereses		S/ 34,855.62	S/ 29,436.96	S/ 23,334.06	S/ 16,460.52	S/ 8,719.03
Amortizaciones		S/ 42,912.01	S/ 48,330.68	S/ 54,433.58	S/ 61,307.12	S/ 69,048.61
Escudo fiscal		S/ 10,456.69	S/ 8,831.09	S/ 7,000.22	S/ 4,938.16	S/ 2,615.71
Flujo de caja financiero	-S/ 828,096.00	S/ 519,589.45	S/ 670,778.05	S/ 862,237.59	S/ 1,098,212.80	S/ 1,379,749.70

Beta des apalancada del sector	0.87
Capital	S/ 828,096.00
Deuda	S/ 276,032.00
Impuesto a la renta	30%
Beta apalancada	1.069
CAPM (Re)	10.776%
Rd	12.627%
Wd	25%
We	75%
	10.292%

Análisis Económico

WACC	10.29%
TIR	94.06%
VAN	\$5,455,272.57

Análisis Financiero

CAPM	10.78%
TIR	111.41%
VAN	\$5,364,334.97

Tabla 15*Proyección de Flujo de Efectivo en Soles - Escenario Base*

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA		S/ 822,872.00	S/ 1,041,178.00	S/ 1,317,307.16	S/ 1,657,360.40	S/ 2,066,088.05
Impuesto a la renta		S/ -	S/ 235,971.60	S/ 301,463.40	S/ 384,302.15	S/ 486,318.12
Actividades de operación	S/ -	S/ 822,872.00	S/ 805,206.40	S/ 1,015,843.76	S/ 1,273,058.26	S/ 1,579,769.93
CAPEX (desarrollo móvil)		S/ 144,000.00				
CAPEX (equipos cómputo)		S/ 30,000.00				
Actividades de inversión	S/ -	S/ 174,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Aportes de capital		S/ 828,096.00				
Préstamo bancario		S/ 276,032.00				
Amortización		S/ 42,912.01	S/ 48,330.68	S/ 54,433.58	S/ 61,307.12	S/ 69,048.61
Intereses		S/ 34,855.62	S/ 29,436.96	S/ 23,334.06	S/ 16,460.52	S/ 8,719.03
Actividades de financiamiento	S/ -	S/ 1,026,360.36	-S/ 77,767.64	-S/ 77,767.64	-S/ 77,767.64	-S/ 77,767.64
Flujo del periodo	S/ -	S/ 1,675,232.36	S/ 727,438.76	S/ 938,076.12	S/ 1,195,290.62	S/ 1,502,002.29
Caja inicial		S/ -	S/ 1,675,232.36	S/ 2,402,671.12	S/ 3,340,747.24	S/ 4,536,037.86
Caja final		S/ 1,675,232.36	S/ 2,402,671.12	S/ 3,340,747.24	S/ 4,536,037.86	S/ 6,038,040.15

Luego, se muestra el escenario Optimista, que plantea una perspectiva más favorable. En este caso, se considera un incremento significativo del 40% en las ventas (ver Tabla 16). Finalmente, se exhibe el escenario Pesimista, el cual contempla un aumento del 5% en las ventas. Aunque no se contempla un crecimiento nulo o negativo, esta cifra más conservadora se fundamenta en la novedad de la solución y en un análisis previo de lanzamientos de soluciones parcialmente similares. Este enfoque cauteloso busca brindar una visión realista de cómo el crecimiento más moderado podría afectar el flujo de efectivo, considerando las circunstancias particulares y las lecciones aprendidas de experiencias pasadas. En la Tabla 17 presenta los valores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) correspondientes a los escenarios propuestos. En esta Tabla se exponen de manera clara y organizada los resultados financieros obtenidos para cada escenario, permitiendo una comparativa directa de la rentabilidad y la viabilidad económica de cada uno de ellos.

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Desde la perspectiva de un inversionista, invertir en el modelo económico de ANIMALEO podría involucrar un nivel de riesgo. Con esta premisa en mente, se ha formulado una hipótesis con el objetivo de examinar la posibilidad de que el VAN resulte menor de lo anticipado.

Hipótesis 1: Creemos que la probabilidad que el VAN sea menor a S/ 3' 500,000 es menor al 35%.

Los resultados de este proceso se presentan en el contenido de la Tabla 18. A partir de lo presentado, se puede concluir que realizar una inversión en ANIMALEO no conlleva un riesgo notable para el inversionista, ya que la posibilidad de pérdida es menor a la que se estableció en la hipótesis. Para validar lo mencionado, se llevó a cabo una simulación de Montecarlo (ver Tabla 19 y Figura 20) de los flujos de efectivo netos mediante la generación de mil situaciones distintas.

Tabla 16*Proyección de Flujo de Efectivo en Soles -Escenario Optimista*

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA		S/ 822,872.00	S/ 902,938.00	S/ 1,002,119.96	S/ 1,118,169.11	S/ 1,245,844.88
Impuesto a la renta		S/ -	S/ 235,971.60	S/ 259,991.40	S/ 289,745.99	S/ 324,560.73
Actividades de operación	S/ -	S/ 822,872.00	S/ 666,966.40	S/ 742,128.56	S/ 828,423.12	S/ 921,284.15
CAPEX (desarrollo móvil)		S/ 144,000.00				
CAPEX (equipos cómputo)		S/ 30,000.00				
Actividades de inversión	S/ -	S/ 174,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Aportes de capital		S/ 828,096.00				
Préstamo bancario		S/ 276,032.00				
Amortización		S/ 42,912.01	S/ 48,330.68	S/ 54,433.58	S/ 61,307.12	S/ 69,048.61
Intereses		S/ 34,855.62	S/ 29,436.96	S/ 23,334.06	S/ 16,460.52	S/ 8,719.03
Actividades de financiamiento	S/ -	S/ 1,026,360.36	-S/ 77,767.64	-S/ 77,767.64	-S/ 77,767.64	-S/ 77,767.64
Flujo del periodo	S/ -	S/ 1,675,232.36	S/ 589,198.76	S/ 664,360.92	S/ 750,655.48	S/ 843,516.51
Caja inicial		S/ -	S/ 1,675,232.36	S/ 2,264,431.12	S/ 2,928,792.04	S/ 3,679,447.53
Caja final		S/ 1,675,232.36	S/ 2,264,431.12	S/ 2,928,792.04	S/ 3,679,447.53	S/ 4,522,964.03

Tabla 17*Proyección de Flujo de Efectivo en Soles -Escenario Pesimista*

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5						
EBITDA	S/	822,872.00	S/	902,938.00	S/	1,002,119.96	S/	1,118,169.11	S/	1,245,844.88		
Impuesto a la renta	S/	-	S/	235,971.60	S/	259,991.40	S/	289,745.99	S/	324,560.73		
Actividades de operación	S/	-	S/	822,872.00	S/	666,966.40	S/	742,128.56	S/	828,423.12	S/	921,284.15
CAPEX (desarrollo móvil)	S/	144,000.00										
CAPEX (equipos cómputo)	S/	30,000.00										
Actividades de inversión	S/	-	S/	174,000.00	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Aportes de capital	S/	828,096.00										
Préstamo bancario	S/	276,032.00										
Amortización	S/	42,912.01	S/	48,330.68	S/	54,433.58	S/	61,307.12	S/	69,048.61		
Intereses	S/	34,855.62	S/	29,436.96	S/	23,334.06	S/	16,460.52	S/	8,719.03		
Actividades de financiamiento	S/	-	S/	1,026,360.36	-S/	77,767.64	-S/	77,767.64	-S/	77,767.64	-S/	77,767.64
Flujo del periodo	S/	-	S/	1,675,232.36	S/	589,198.76	S/	664,360.92	S/	750,655.48	S/	843,516.51
Caja inicial	S/	-	S/	1,675,232.36	S/	1,675,232.36	S/	2,264,431.12	S/	2,928,792.04	S/	3,679,447.53
Caja final	S/	1,675,232.36	S/	2,264,431.12	S/	2,928,792.04	S/	3,679,447.53	S/	4,522,964.03		

Tabla 18*Resumen de Escenarios*

Escenarios	VAN	TIR
Optimista	\$5,455,272.57	94.06%
Neutro	\$2,414,430.15	65.48%
Pesimista	\$1,563,532.73	53.17%

Tabla 19*Resultados de Simulación de Montecarlo*

VAN Promedio	S/	4,375,982
VAN Desviación estándar.	S/	1,936,189
VAN Min.	S/	188,907
VAN Max.	S/	13,244,902
Objetivo de simulación	S/	3,500,000
Riesgo de no llegar a objetivo		34.5%
Riesgo de VAN negativo		0.00%

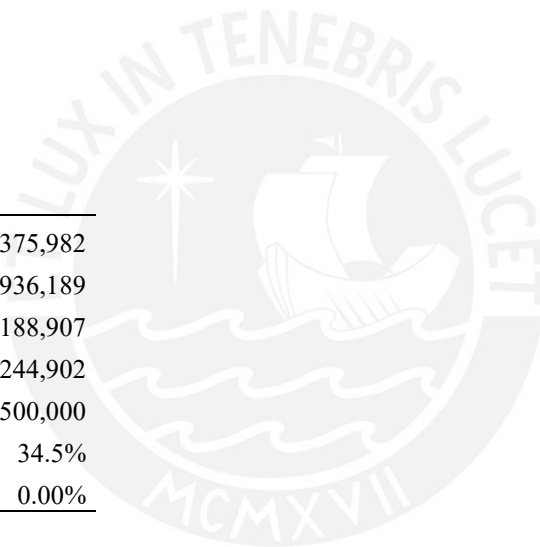
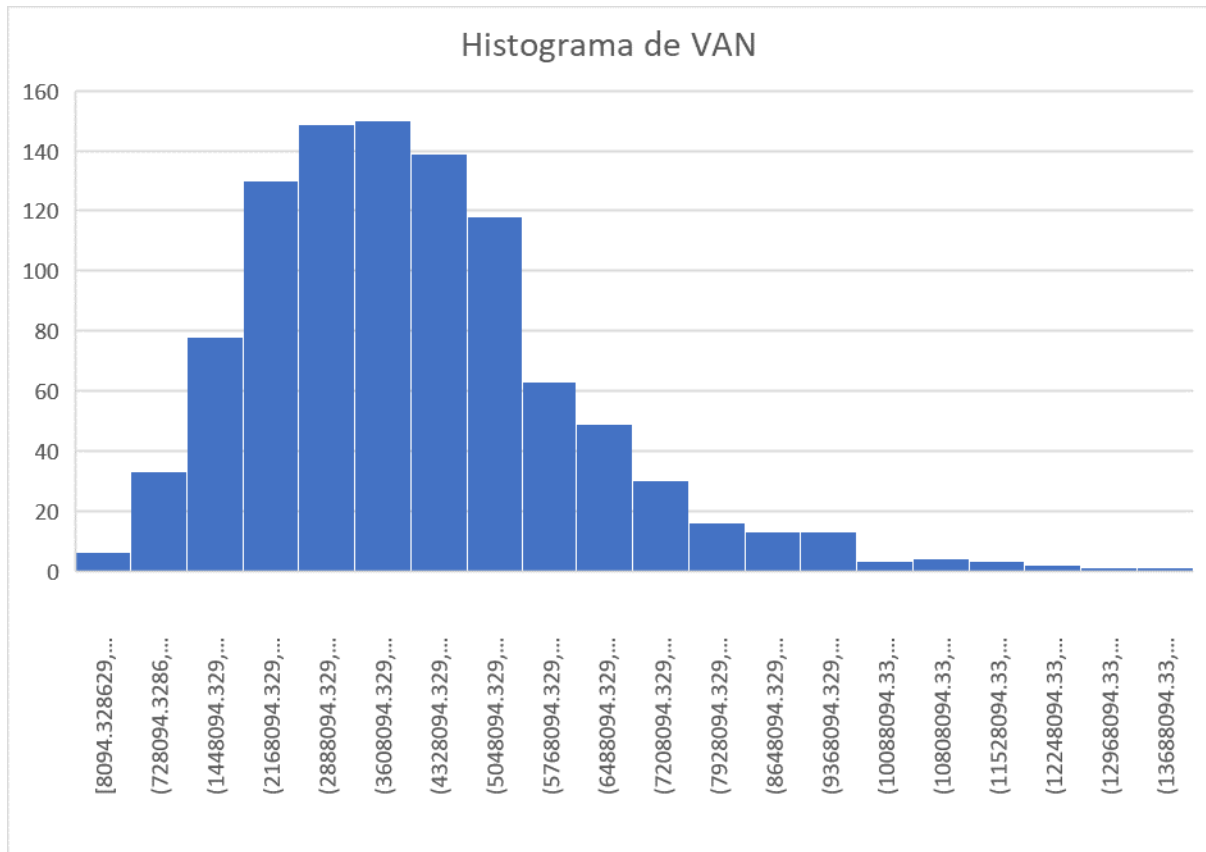


Figura 20*Histograma de VAN*

Capítulo VII. Solución Sostenible

En este capítulo, se aborda la relevancia social para el desarrollo del hábito de la lectura y se mostrará el impacto que genera en el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 4: Educación de Calidad. Primero se presenta el Flourishing Business Canvas a fin de determinar el impacto del modelo de negocio desde el punto de vista social, económico y medio ambiental y posteriormente se evalúa el impacto general en la ODS N° 4 y en las metas respectivas conforme a estudios realizados en diversas partes del mundo que demuestran la mejor calidad de vida en los niños que desarrollaron hábitos de lectura a temprana edad, objetivo que está alineado con la propuesta de Animaleo.

7.1. Relevancia Social de la Solución

El Flourishing Business Canvas es una herramienta desarrollada por Upward y Jones (2015) que evalúa y diseña modelos de negocio que promueven el bienestar desde el punto de vista social y ambiental a través de la identificación de oportunidades de negocio alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Proporciona un marco integral para analizar cómo un modelo de negocio puede generar valor económico, social y ambiental de manera equilibrada y sostenible. Con el objetivo de determinar la relevancia sostenible de la propuesta, que tiene como objetivo aumentar el hábito de lectura en niños de cinco a siete años, se presenta el Flourishing Business Canvas de Animaleo, un modelo de negocio integral que se compone de 16 componentes clave. Mediante el uso de este lienzo, se busca examinar exhaustivamente todos los aspectos relacionados con la iniciativa y evaluar su impacto en el bienestar social y sostenible. Asimismo, el Flourishing Business Canvas de Animaleo mostrado en la Figura 21, brinda una estructura sólida para medir y evaluar constantemente el desempeño de la propuesta en términos de impacto social, ambiental y económico. A través de la implementación de este enfoque holístico, se busca asegurar que esta iniciativa no sólo promueva la lectura en los niños, sino que también contribuya a la

Figura 21

Flourishing Business Canvas



creación de una sociedad próspera y sostenible a largo plazo. Específicamente, Animaleo tiene un impacto sobre el Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 4 que busca Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y de promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. La Organización de las Naciones Unidas especifica que “la mitad de todos los niños y adolescentes de todo el mundo no están alcanzando los estándares mínimos de competencia de lectura y matemáticas” por lo que el impacto de los libros de Animaleo en conjunto con las aplicaciones tecnológicas que acompañarán a cada uno de los cuentos, podrá contribuir en la formación de los niños, fomentando el hábito de la lectura desde los cinco años, logrando así que sus habilidades cognitivas y competencias puedan mejorar en su desarrollo a futuro.

En una sociedad en la que el acceso a la información es cada vez más fácil, es necesario que los niños desde temprana edad desarrollen las habilidades para leer e interpretar la lectura en sí, esto va a permitir que a futuro pueda decidir, juzgar, opinar. Pues según Sulby y Teale hay una correlación directa entre los cuentos que un pequeño lee, la calidad y el contenido de los mismo, así como su futuro interés de aprendizaje en su futuro (Andreu, 2013). Un estudio realizado en la Universidad de Virginia del desarrollo de la actividad lectora desde la infancia hasta la edad adulta, en el que un grupo de 84 personas fueron evaluados en su habilidad lectora durante alrededor de 40 años. En base a los resultados, se determinó que existe una clara evidencia de estabilidad en la actitud de lectura a lo largo del tiempo, desde la infancia hasta la adultez y que, a su vez, hay una correlación entre la actitud de la lectura en adultos y la educación de 0.37, que equivale a 14% de la varianza, estos resultados son considerados moderados pero significativos. Los adultos del estudio de mayor estatus tienen actitudes positivas hacia la lectura y su vez posiciones laborales que exigen más lectura (maestros, abogados, ingenieros, etc.) (Smith, 2015).

Por otra parte, de acuerdo con un estudio realizado por Sparks et al. (2013)

reveló relaciones productivas entre las habilidades de lectura en niños y el lenguaje con una proyección de 10 años, usando una réplica del estudio original de Cunningham y Stanovich, demuestra los beneficios a largo plazo de dotar a los niños del hábito de la lectura desde temprana edad, que se basan en habilidad de comprensión, habilidades cognitivas, ortografía, vocabulario, comprensión auditiva, entre otros. Por otra parte, de acuerdo con un análisis de las inversiones en niños a temprana edad tales como Perry Prescholl y Abecedarian de los años 60 identifican oportunidades para beneficiar la preparación escolar y aumentar los ingresos en las etapas posteriores de la vida. Adicional a ellos, un estudio High/Scope a un niño llamado Perry, al cual se le dio mayor herramientas para ser exitoso en su vida escolar, y a pesar de tener altas posibilidades de fracaso escolar, se vio posterior al programa un aumento de su coeficiente intelectual y se mantuvo hasta la edad adulta hasta donde se realizó el seguimiento (Executive Office of United States, 2014).

Por otra parte, un estudio realizado en la Universidad de Oxford por el Dr. Mark Taylor en el que se tuvo como muestra de estudio 17,000 adolescentes, evidenciaron que los adolescentes que tenían desarrollado el hábito de la lectura tenían un 39% de probabilidades de conseguir un puesto a nivel directivo. Así también, los niños y adolescentes lectores tienen entre 24% y 35% más posibilidades de poder acceder a la educación superior (Instituto México, 2018). Animaleo tiene como objetivo fundamental promover la lectura desde la infancia y que ésta se transforme en un hábito para que trascienda hasta población joven y adulta. Según el IOP, en un estudio realizado en el 2015, sólo el 15.5 % de la población tiene a la lectura como un hábito cotidiano, en promedio, pero que está relacionado directamente al nivel socioeconómico (mayor nivel, mayor cantidad de personas que leen). Si bien existen factores intrínsecos y extrínsecos para desarrollar el hábito de la lectura, dos mecanismos relacionados con Animaleo promueven esta formación, la implementación desde la infancia y el acceso a recursos materiales que guie este proceso (Ministerio de Cultura, 2022).

Con base en toda esta información, de un salón de 15 a 20 niños entre los cinco a siete años, solo desarrollarán la habilidad de la lectura alrededor de dos a tres niños (15.5%).

Considerando que Animaleo pueda llegar a los niños de ese salón y puedan incrementar estos valores entre 30 y 40%, se puede considerar que ocho niños podrían desarrollar este hábito y que tres de ellos (39%) tienen una gran probabilidad de conseguir las mejores posiciones directivas. De acuerdo con el análisis realizado, el resultado de impacto en la ODS 4 se muestra en la parte final de la Tabla 20.

7.3. Rentabilidad Social de la Solución

A fin de calcular la rentabilidad social de la solución, se identificarán los beneficios sociales cualitativos asociados al proyecto de incentivar la lectura de Animaleo:

- Incremento de 30 a 40% del hábito de lectura de todos los niños que lean los libros de Animaleo y que estén comprendidos en el rango de cinco a siete años
- En una proyección a 5 años, los niños pueden lograr adquirir una beca de estudios primarios por alto rendimiento, logrando así un impacto social a corto plazo. Entidades educativas como Innova School y Colegios Roosevelt otorgan becas integrales a estudiantes desde los niveles primarios para poder acceder a un mejor nivel educativo sin la necesidad de una mayor inversión económica.
- Entre los objetivos a largo plazo, en una proyección a 40 años del 35% de ellos, de obtener un cargo directivo y el restante a desarrollarse en posiciones relacionadas a actividades de servicios como educación, medicina derecho e ingeniería cuyo ingreso promedio está alrededor de los 3,000 soles (Ponteencarrera, 2019)

7.3.1 Cálculo del VAN Social a Cinco Años

En función a las premisas investigadas previamente, el cálculo del VAN Social estará referido al impacto que podría generar Animaleo en los niños de cinco a siete años en función a la obtención de becas integrales de educación en los niveles primarios (ver Tabla 19).

Tabla 20

Impacto de Animaleo en la ODS 4

Meta ODS 4: Educación de Calidad	Impacto Propuesta	Justificación
4.2 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria.	Sí	Animaleo puede usarse como una herramienta de educación preescolar de calidad, adquiriendo no solamente habilidades lectoras, sino mejorando sus capacidades para los niveles primarios. Según un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Padua en el 2016, en el que se evaluaron 5800 personas de varios países de Europa de diferentes entornos rurales y urbanos, se obtuvo como conclusión que los niños que crecieron con más de 10 libros en casa, los cuales eran lecturas no obligatorias, sino por preferencia, ganaban hasta 21%. (Pinto, 2016)
4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento	Sí	Basado en estos resultados, los niños que desarrollan habilidades lectoras a temprana edad desarrollan mejor los niveles de inteligencia y pueden estar mejor preparados para su futuro profesional, generando así un impacto en la ODS 4.
4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad	Sí	Animaleo es una herramienta educativa de acceso igualitario a los niños de 5 a 7 años, logrando fomentar el hábito de la lectura a todos los niños sin distinción de género condición social o discapacidad. En un proyecto a futuro se pueden incluir libros para niños en braille y asimismo con las ganancias obtenidas se pueden realizar donaciones de los libros a niños en zonas de bajos recursos económicos.
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	Sí	Según “Whitehurst y Loningan (2003) definen el Alfabetismo Emergente como el conjunto de precursores del desarrollo de la lectura formal que tiene sus orígenes en los primeros años de vida” (Caballeros, Sazo y Gálvez, 2014) Animaleo podría convertirse en una herramienta clave para lograr incrementar los índices de alfabetización, creando y mejorando la comprensión lectora desde temprana edad.
4.7 De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible	Sí	Los libros de Animaleo tienen como tema central animales peruanos en situación de vulnerabilidad y/o peligro de extinción, esto permitirá que los niños no solamente tengan un hábito por leer, sino que aprendan en el camino sobre el cuidado del medio ambiente, valoración de la diversidad cultural peruana. Por otra parte, que los niños inicien la lectura desde la temprana edad contribuye al desarrollo físico, cognitivo y emocional. Asimismo, aporta en la comunicación y la interacción con el entorno. Los conocimientos impartidos en los libros permitirán que los niños como sujeto de derecho cultura puedan ser la base del desarrollo sostenible del país. (Ministerio de Cultura, 2021)

# Metas ODS 4	# Metas impactadas	% Impacto ODS
10	5	50%

Se asume los gastos nivel primario de un colegio del nivel socioeconómico A, según una investigación realizada en el 2017 por la consultora Global Research Marketing (GRM) y Netquest, se consideran 2,100 soles como un gasto promedio en útiles y uniformes, 1,892 soles en matrícula y 1,845 soles por pensión escolar (Perucom, 2017). Por otra parte, esta información representada a partir del 2023 en adelante debe incluir un incremento por inflación, la cual constituye un incremento de 16.3% en matrícula y 10.1% en pensiones. (BCRP, 2023). Si se logra que al menos el 2% de los niños logran mejorar sus habilidades lectivas y mantener el hábito por la lectura, eso permitirá que 44 niños puedan cambiar sus vidas, dar un soporte económico a sus hogares y poder acceder a mejores oportunidades de preparación académica. Para los cálculos realizados en soles, se utilizará un tipo de cambio de 3.9 soles equivalentes a un dólar de acuerdo con las proyecciones de Julio Velarde (Banco Central de la Reserva, 2022). Asimismo se considera 7.17 \$/t carbono de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023) se utilizará una tasa social de descuento de 8% en soles (MEF, 2019) la cual representará el costo de oportunidad del Perú para poder financiar los proyectos a través de sus recursos. Al realizar el análisis de los costos asociados, se considera el CO₂ emitido por la impresión de los libros físicos y a la vez los 30 minutos diarios que se obtuvieron de las encuestas como el tiempo promedio que los niños pueden leer todos los días.

Dentro de los valores considerados se incluye el consumo teórico diario asumido es 0.02 kWh (“¿Cuánto se gasta de electricidad si cargo un *smartphone* más de una vez al día?”, 2022), se está considerando el factor de emisión de CO₂ de un *smartphone* de 0.45 kgCO₂/kWh (Alvia et al, 2023), por otra parte, según las fuentes revisadas se considera 1.2 kg CO₂ la impresión de un libro de 300 páginas y 80 g CO₂ por transporte (1,000 Km) (Mazzei, 2023). Tal como se observa en la Tabla 21, el resultado final del VAN Social generaría una ganancia de 839,334 USD en una proyección de cinco años.

Tabla 21

Cálculo del VAN Social

Población niños NSE ABC					8,563
% padres que les pareció atractiva la idea de Animaleo según encuestas					85%
Niños a los que impactará Animaleo					7,279
% niños que desarrollará el hábito según estudios					30%
Niños que efectivamente mejorarán sus habilidades					2,184
% de niños que podrían acceder a una beca de estudios primarios					2%
Niños que serían beneficiados					44
VAN SOCIAL NSE ABC (Soles peruanos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# niños	44	44	44	44	44
Gasto promedio útiles, uniformes		2,100	2,100	2,100	2,100
Gasto promedio matrícula		1,892	1,892	1,892	1,892
Incremento de matrícula al 2023 por inflación		16%	16%	16%	16%
Gasto promedio pago mensual		1,845	1,845	1,845	1,845
Incremento de pensiones al 2023 por inflación		10.1%	10.1%	10.1%	10.1%
# pensiones al año		10	10	10	10
Total Ahorro por Becas	-	1,083,009	1,083,009	1,083,009	1,083,009
Inversión en cuentos de Animaleo (6 libros año)	10,560	10,560	10,560	10,560	10,560
Tipo de cambio (BCRP) (Soles a Dólares)	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9
Costos de Emisión del CO2 por energía eléctrica de laptop	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# laptops	5	5	5	5	5
Consumo energético teórico diario (8h) (kwh/año)	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28
Días trabajados	365.0	246.0	246.0	246.0	246.0
Huella de carbono (kgCO2/año)	511	344	344	344	344
Factor de emisión de CO2 (kgCO2/kWh)	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45
Huella de carbono (kgCO2/año)	230	155	155	155	155
Costo de emisión de CO2 (\$/kgCO2)	0.00717	0.00717	0.00717	0.00717	0.00717
Costo de emisión de CO2 por impresión de libros (\$)	1.6	1.1	1.1	1.1	1.1
Costo de emisión de CO2 por impresión de libros (soles)	6	4	4	4	4
Costos de Emisión del CO2 por Smartphones con aplicativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# total de usuarios que usarán equipos electrónicos (smartphone)	7,279	7,279	7,279	7,279	7,279
Consumo energético teórico diario (kWh)	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Horas de recarga del smartphone anual (h/año)	730	730	730	730	730
Total consumo energético (kWh/año)	106,273	106,273	106,273	106,273	106,273
Factor de emisión de CO2 (kgCO2/kWh)	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45
Huella de carbono (kgCO2/año)	47,823	47,823	47,823	47,823	47,823
Costo de emisión de CO2 (\$/kgCO2)	0.00717	0.00717	0.00717	0.00717	0.00717
Costo de emisión de CO2 por el uso de smartphone (\$)	343	343	343	343	343
Costo de emisión de CO2 por el uso de smartphone (soles)	1,337	1,337	1,337	1,337	1,337
Costos de Emisión del CO2 por Libros Impresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# total de libros	43,200	50,976	60,152	70,979	83,755
# hojas promedio libros	16	16	16	16	16
Factor de emisión de CO2 por un libro de 300 páginas(kgCO2)	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Huella de carbono (kgCO2/año)	2,765	3,262	3,850	4,543	5,360
Costo de emisión de CO2 (\$/kgCO2)	0.00717	0.00717	0.00717	0.00717	0.00717
Costo de emisión de CO2 por impresión de libros (\$)	19.8	23.4	27.6	32.6	38.4
Costo de emisión de CO2 por impresión de libros (soles)	77	91	108	127	150
Costos de Transporte de Libros Impresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# total de libros	43,200	50,976	60,152	70,979	83,755
# libros por caja	80	80	80	80	80
# cajas por furgoneta	35	35	35	35	35
# viajes de un promedio de 1000 km	16	19	22	26	30
Factor de emisión de CO2 por transporte de libros (kgCO2)	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
Huella de carbono (kgCO2/año)	1.3	1.5	1.8	2.1	2.4
Costo de emisión de CO2 (\$/kgCO2)	0.00717	0.00717	0.00717	0.00717	0.00717
Costo de emisión de CO2 por transporte de libros (\$)	0.009	0.011	0.013	0.015	0.017
Costo de emisión de CO2 por transporte de libros (soles)	0.036	0.043	0.049	0.058	0.067
Total de Ahorros	-	1,083,009	1,083,009	1,083,009	1,083,009
Total de Costos	11,981	11,993	12,009	12,029	12,052
Total Final	(11,981)	1,071,016	1,071,000	1,070,981	1,070,958
VAN soles (8%)	3,273,403				
VAN dólares	839,334				

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En este capítulo, se detallará el plan de implementación destinado a iniciar las operaciones de Animaleo. Este plan abarca las acciones a ser ejecutadas, los plazos previstos para su realización y el equipo encargado de supervisar y llevar a cabo estas actividades. Esto se observa en el diagrama de Gantt presentado en la Figura 22.

8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación de Animaleo abarca todas las actividades preoperativas necesarias para el lanzamiento exitoso del negocio. Estas actividades se dividen en diez áreas principales: (a) Asesoría jurídica y tributaria, (b) Constitución de la empresa y obtención de financiamiento, (c) Contratación de personal, (d) Creación y registro de la marca, (e) Producción de historias, (f) Impresión de los libros, (g) Creación de la plataforma, (h) Plan de mercadeo, y (i) Lanzamiento. Cabe destacar que los plazos de ejecución de estas actividades pueden superponerse en función de la naturaleza de cada una, siempre y cuando no exista una dependencia directa entre ellas.

Asesoría jurídica y tributaria. Durante esta fase, se procederá a la contratación de los servicios de una firma legal especializada, encargada de evaluar los posibles riesgos legales que podrían afectar a Animaleo, así como las consideraciones regulatorias cruciales para el desarrollo de la actividad comercial. De manera paralela, se buscará la asesoría de una firma experta en temas tributarios, con el propósito de elaborar un informe exhaustivo que identifique las obligaciones fiscales que impactan a Animaleo, al mismo tiempo que se analiza el modelo de negocio en cuestión. Las conclusiones y recomendaciones resultantes de esta fase serán la base para avanzar hacia el proceso de establecimiento legal de la empresa y la búsqueda de financiamiento.

Formalización de la empresa y obtención de financiamiento. Durante este período, se llevará a cabo la formalización legal de la empresa en la notaría y en Registros Públicos. Este proceso implica la constitución de una sociedad anónima cerrada, excluyendo la presencia de un directorio. Además, se considera la apertura de los registros contables y societarios para garantizar una gestión transparente y precisa. Una vez completada la fase de establecimiento legal de la empresa y tras haber obtenido tanto el Registro Único de Contribuyentes (RUC) como la partida registral correspondiente, se procederá a la solicitud de financiamiento ante una entidad bancaria en calidad de persona jurídica. Esta solicitud contará con el respaldo de los socios de la empresa como aval, lo que permitirá acceder a los recursos financieros necesarios para el siguiente paso.

Contratación de personal. En esta fase, una vez que la empresa haya sido oficialmente establecida, se avanzará hacia la selección y contratación del equipo fundamental encargado de llevar a cabo el modelo de negocio. Esta etapa comprende la búsqueda y selección del personal idóneo, así como la formalización de los acuerdos contractuales correspondientes, tal como se detalla en la Tabla 21.

Tabla 22

Contratación de Equipo

N	Cargos
1	Gerente general
2	Administrador
3	Desarrollador del aplicativo

Creación y Registro de la Marca. En esta etapa se contempla la creación y se forja la identidad corporativa y visual (branding) de Animaleo. Esto abarca la creación de elementos clave como el logo de la marca, el isotipo, la selección de la paleta de colores, y demás componentes afines. Estos pasos se llevarán a cabo en colaboración con una agencia especializada en branding, cuya expertise contribuirá a dar forma a la identidad distintiva de

la empresa. Una vez culminado el diseño y obtenidas las versiones definitivas de los componentes de la marca, el siguiente paso será la gestión de su registro legal ante Indecopi. Para llevar a cabo esta tarea, se contará con la asistencia del asesor legal externo, quien se encargará de asegurar la protección legal y el reconocimiento oficial de la marca en el ámbito correspondiente.

Creación de la Plataforma. En esta fase, se elaborará la plataforma, abarcando la implementación tecnológica necesaria para su operatividad. El diseño y la programación del sitio web serán ejecutados por especialistas siendo liderado por unos de los dueños de Animaleo. Dentro de esta etapa, se engloban diversos elementos esenciales que contribuyen al funcionamiento fluido de la plataforma. Esto incluye no sólo el diseño y desarrollo del sitio web, sino también la infraestructura tecnológica, la obtención de licencias, el acceso al servicio de internet, la adquisición del dominio y otros componentes afines. Cada uno de estos aspectos será abordado con la precisión y el enfoque necesario para garantizar el despliegue exitoso y eficiente de la plataforma respaldando su robustez y la calidad de la experiencia digital que se busca ofrecer.

Producción de historias. En esta fase se producirán las historias destinadas a niños de cinco a siete años, será llevada a cabo a través de un proceso creativo y colaborativo. Se contratará escritores fantasmas, los mismos que se definen como escritores contratados que no recibirán crédito por sus obras, especializados en literatura infantil, así como ilustradores con experiencia en imágenes atractivas y pedagógicas, así como educadores que aportarán su conocimiento en el desarrollo cognitivo y emocional de esta franja de edad. Las historias serán cuidadosamente concebidas y escritas para captar la atención y estimular la imaginación de los niños, al mismo tiempo que promueven valores educativos y emocionales relevantes. Las ilustraciones, por su parte, complementarán la narrativa de manera visualmente cautivadora y pedagógica. La interacción entre escritores, ilustradores y

educadores permitirá la creación de historias que no sólo entretengan, sino también enriquezcan el desarrollo integral de los niños en esta etapa crucial de su crecimiento.

Impresión de los libros. En esta etapa se enviará las historias y material gráfico para la producción de libros dirigidos a niños de cinco a siete años a un proveedor de impresiones el cual será de origen peruano, mediante un proceso estratégico y logístico bien definido. Sin embargo, se espera que en un futuro se establezcan alianzas con proveedores chinos especializados en la impresión y encuadernación de los libros, garantizando los estándares de calidad a un menor costos. Además, se coordinará el transporte y manejo de los libros a través de empresas de logística con experiencia en importaciones, asegurando una entrega eficiente y oportuna. La gestión aduanera y trámites legales serán abordados en colaboración con expertos en comercio internacional, asegurando el cumplimiento de regulaciones y normativas. Este enfoque integral y planificado permitirá establecer una cadena de suministro confiable y competitiva, respaldando el negocio propuesto y sustentando la tesis en la viabilidad y eficacia de la importación desde China para la producción de libros destinados a esta particular franja de edad.

Plan de Mercadeo. Dentro de esta etapa, se afronta el desafío de diseñar y ejecutar un conjunto exhaustivo de estrategias de marketing previas al lanzamiento, con el propósito de introducir la marca y su propuesta de valor al público de manera efectiva. Siguiendo la dirección trazada en el Plan de Mercadeo previamente desarrollado, se implementarán tácticas dirigidas a generar conciencia y anticipación al target. Esto involucra la creación de historias atractivas, la selección de canales de comunicación idóneos y la activación de estrategias de interacción que fomenten la conexión con potenciales usuarios.

La ejecución de esta estrategia se abordará con meticulosidad en términos financieros y cronológicos, asegurando un uso eficiente de recursos y la optimización de resultados. En

síntesis, esta etapa pre - lanzamiento desempeña un rol esencial en la estrategia global de la marca, enfocándose en generar un reconocimiento sólido y una base de expectativa que sienta las bases para el lanzamiento exitoso de Animaleo y su propuesta única en el mercado.

Lanzamiento. Esta fase proporciona una visión integral de las tareas distribuidas a lo largo de cada etapa de implementación. La planificación se refleja en la estimación precisa de la duración de cada actividad y las fechas de inicio y conclusión correspondientes. Esta representación gráfica, se erige como un recurso esencial en la planificación y ejecución exitosa de la implementación de Animaleo.

8.2 Conclusiones

- La situación lectora en el Perú es un desafío crucial y complejo. A pesar de los esfuerzos por aumentar la inversión en educación, los niveles de comprensión lectora siguen siendo preocupantes, reflejando la pérdida de aprendizaje durante la pandemia. La comparativa regional subraya la necesidad de promover activamente el hábito de lectura, especialmente entre los jóvenes, donde la falta de competencias básicas podría perpetuar el analfabetismo funcional. Urgen estrategias integrales y sostenidas para impulsar una transformación significativa en el panorama lector peruano.
- La problemática lectora en el Perú, derivada de factores familiares y educativos, tiene efectos profundos en el desarrollo personal y en el progreso del país. La solución propuesta, el proyecto "Animaleo", no sólo mejora la comprensión lectora, sino también se alinea con objetivos de desarrollo sostenible y promueve la conexión con la biodiversidad. Este enfoque integral busca empoderar a la juventud y contribuir al crecimiento sostenible de la nación.
- La demanda de padres de niños de cinco a siete años destaca la preferencia por libros físicos con contenido virtual como soporte para asegurar la comprensión

lectora a través de juegos. En esta categoría, la temática basada en valores e historias enriquecedoras sobre animales, revelan ser las preferencias del mercado.

- A pesar de la presencia de competidores directos e indirectos, Animaleo se distingue por su propuesta única: la combinación de lo tradicional, un libro físico que asegura el bienestar visual del niño, junto con historias sobre animales en extinción que transmiten valores, y lo tecnológico, a través de una aplicación que incluye juegos para reforzar la comprensión lectora infantil. Esta singularidad establece a Animaleo como una solución integral, no presente en otros competidores, lo cual confirma su potencial en el mercado.
- El "Lienzo Mapa de Experiencia del Usuario" resalta oportunidades y desafíos para Animaleo. Promover el hábito de lectura en el hogar, especialmente antes de dormir, y aprovechar la interacción padre-hijo para hacerlo entretenido son oportunidades clave. La oferta actual de libros físicos no logra mantener el interés del niño, mientras que la preferencia por ver videos antes de dormir afecta su salud visual y tiempo de calidad con los padres. Animaleo debe abordar estas áreas para brindar una solución valiosa en la formación y entretenimiento de los niños.
- La investigación sobre los hábitos de lectura en los niños de cinco a siete años lleva a proponer a Animaleo, una empresa que ofrece libros enfocados en el desarrollo de las habilidades cognitivas de los niños y un complemento digital que incluye juegos, videos y preguntas interactivas; una solución tradicional que se complementa con un aplicativo digital. La interacción directa entre el desarrollo de la historia y el aplicativo permitirá que los niños empiecen a desarrollar curiosidad e interés por la lectura.
- Basados en las preferencias de los padres y especialistas en educación, los personajes escogidos son llamativos, representan un aprendizaje en cultura y

valores para los niños, cada personaje será un representante de animales oriundos del Perú y permitirá que los niños conozcan la diversidad de la fauna silvestre que caracteriza a su país. El primer personaje escogido es “Rocky”, un gallito de las rocas, diseñado luego de la revisión de varios prototipos, asimismo, el primer cuento “Un problema plumoso” fue revisado y retroalimentado por especialistas y niños de cinco a siete años hasta su versión final.

- Animaleo ha desarrollado un modelo de negocio en el que identificó a sus principales grupos de interés, determinando el mercado que puede conseguir en función de información de mercado y del análisis de las encuestas, para finalmente determinar que con estos datos el negocio resulta ser rentable, entregando una utilidad neta positiva desde el primer año. Asimismo, el modelo de negocio de Animaleo cuenta con las características necesarias para ser exponencial debido al uso de tecnología disruptiva y a la tercerización de servicios.
- Animaleo destaca como una propuesta única que fusiona educación, entretenimiento y evaluación del aprendizaje para niños de cinco a siete. Las hipótesis planteadas fueron respaldadas por una encuesta a padres y experimentos con niños, demostrando una alta aceptación hacia Animaleo. Los resultados cuantitativos muestran un alto grado de agrado y disposición de compra. Los niños demostraron preferencia por el libro físico y la aplicación, comprendieron la trama y el mensaje central, y expresaron entusiasmo por adquirir y recomendar Animaleo.
- Animaleo propone un plan de marketing y operaciones que le permitirán tener la capacidad de vender los productos y al mismo tiempo manejar los costos eficientemente para mantener el precio de venta en el tiempo. La eficiencia entre ventas y marketing proyectada es aceptable durante los cinco primeros años del

negocio y el retorno de inversión en marketing es positivo también durante este tiempo. Finalmente, la tercerización de gran parte de la producción de los libros le permite a Animaleo mantener un precio de venta aceptable para el mercado peruano.

- Al observar en el análisis económico y financiero del negocio, es claro que la propuesta presentada por Animaleo proporciona cimientos robustos y prometedores para potenciales inversionistas. Esta afirmación encuentra respaldo en los resultados concretos derivados del análisis, como los estados financieros y los flujos de caja libre y de efectivo. La solidez de esta propuesta se refleja en los resultados obtenidos al evaluar los estados de resultados, donde se vislumbra un panorama financiero saludable y sostenible. Los flujos de caja libre, por su parte, revelan la capacidad del negocio para generar efectivo después de cubrir las inversiones necesarias para su operación, lo que subraya la viabilidad financiera del proyecto. Además, el análisis del flujo de efectivo proporciona una visión aún más detallada y precisa de cómo los recursos fluyen dentro y fuera del negocio. Esto no solo revela la salud financiera actual, sino que también apunta hacia la capacidad de generar ingresos consistentes en el futuro.
- La propuesta Animaleo busca generar un impacto en la ODS N°4 Educación de Calidad, pues según la investigación exhaustiva realizada en este proyecto, el hábito de la lectura es escaso en la población adulta, al generar un impacto en los niños desde edades tempranas, los estudios garantizan que entre un 30% y 40% podrían mantener este hábito hasta la edad adulta, logrando tener mejores oportunidades en sus carreras profesionales. Los impactos directos en las metas de la ODS N° 4 constituyen un 50%.

- Por otra parte, el desarrollo de este hábito de la lectura permitirá que los niños puedan tener acceso temprano a nuevos conocimientos, despertar su interés por aprender y generar oportunidades a becas de estudios en el nivel primario, las cuales son proporcionadas por entidades públicas y privadas, accediendo así a un aprendizaje de calidad que les garantice una preparación adecuada para enfrentar los retos futuros. Animaleo tiene como objetivo generar el hábito de la lectura en una población de 2,184 niños, entonces, si tan sólo un 2% de ellos lograría alcanzar una beca de estudios en el nivel primario, esto podría impactar en una proyección de 5 años, en un ahorro económico de alrededor de 3 millones de soles peruanos.

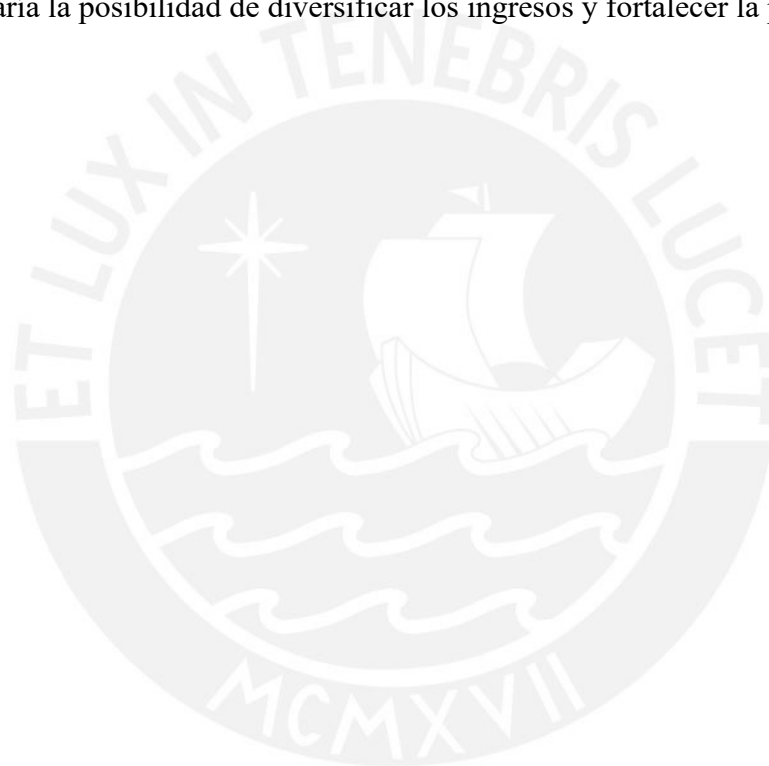
8.3 Recomendaciones

- Para la implementación y lanzamiento exitoso de Animaleo se debe considerar todas las actividades conformadas en diez áreas principales: (a) Asesoría jurídica y tributaria, (b) Constitución de la empresa y obtención de financiamiento, (c) Contratación de personal, (d) Creación y registro de la marca, (e) Producción de historias, (f) Impresión de los libros, (g) Creación de la plataforma, (h) Plan de mercadeo, y (i) Lanzamiento.
- Implementar de manera regular *focus groups* y encuestas lo que brindará valiosos conocimientos para robustecer la propuesta diferencial de Animaleo, alineándola con las necesidades y expectativas de nuestro público objetivo. Esta estrategia de retroalimentación constante garantizará una evolución continua y efectiva de nuestro producto, asegurando una experiencia enriquecedora y satisfactoria para los niños y sus padres.
- Continuar evaluando y perfeccionando de manera constante el plan de mercadeo de Animaleo, asegurando que esté en sintonía con las cambiantes tendencias del mercado. Esto implica analizar regularmente las estrategias de promoción,

publicidad y comunicación, así como la identificación de nuevas oportunidades y enfoques para maximizar la efectividad de nuestras acciones de marketing.

- Las alianzas con instituciones educativas estatales y privadas, así como librerías reconocidas a nivel nacional podrían ser el primer paso para poder llegar al público objetivo.
- Revisar la estructura de costos de manera recurrente con la finalidad de generar eficiencias, especialmente en la edición e impresión, ya que cualquier eficiencia en la impresión o distribución generarán un ahorro importante para Animaleo.
- Promover actividades de lectura presenciales tanto en Lima como en los otros departamentos del Perú, con el fin no sólo de que el público conozca a Animaleo y su propuesta de lectura, sino que podría generarse un espacio para la difusión de becas, financiamientos para alumnos destacados, concursos y propuestas de inversión para las principales entidades educativas del país, tanto del sector público como privado.
- Explorar la opción de buscar nuevos proveedores con el objetivo de reducir los costos de impresión de los libros. Además, sería valioso considerar la viabilidad de realizar un cambio en los materiales utilizados. Dado que estos libros están destinados a niños y, en muchas ocasiones, son de un solo uso, podría ser una estrategia efectiva para reducir los gastos y, al mismo tiempo, mejorar nuestros márgenes de ganancia.
- Revisar si la inversión en marketing es la óptima. Si bien, genera retorno y permite tener la capacidad de vender los libros, es importante revisar si con un presupuesto menor se pueden obtener los mismos resultados.
- Evaluar la posibilidad de expandir las operaciones a otros países como una estrategia clave para ampliar nuestro mercado objetivo. Al diversificar nuestras

operaciones en diferentes regiones, no sólo se mitigaría el riesgo asociado con un solo mercado, sino que también se podría capitalizar las oportunidades únicas que cada país ofrece. Para ello se debería realizar un estudio de mercados potenciales, considerando factores económicos, culturales, legales y de la competencia. Una vez identificados los mercados más prometedores, sería prudente desarrollar una estrategia de entrada y expansión sólida que permita aprovechar al máximo esta oportunidad. Esta estrategia no sólo impulsaría el crecimiento, sino que también brindaría la posibilidad de diversificar los ingresos y fortalecer la presencia global.



Referencias

- Alfaro, E. (2010). *El ABC del Customer Experience*. España: Editorial Wolters Kluwer.
- Al Ries y Jack Trout (1998). *Posicionamiento: la batalla por su mente*.
<https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Alvia, V., Arana, A., Arana, L., & Figueroa, M. (2023). *Modelo ProLab: SOS CARS, una propuesta sostenible financiera y socialmente, cuyo propósito es promover la formalización de los Talleres Mecánicos en la ciudad de Lima Metropolitana*. Centrum PUCP. Lima
- Andreu, I. (2013) *Método Doman: propuesta de iniciación a la lectura en Educación Infantil*. Universidad Internacional de La Rioja. España.
- Auca. (2018, March 27). *La importancia de la lectura en el desarrollo de los niños y las niñas*. <https://www.auca.es/la-importancia-la-lectura-desarrollo-los-ninos-las-ninas/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Notas de estudio del BCRP*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-24-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2022). *Proyecciones Macroeconómicas 2022 - 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>
- Barnes, J. L. & Bloom, P. (2014). Children's preference for social stories. *Developmental Psychology*, 50(2), 498-503. <https://doi.org/10.1037/a0033613>
- Beach, J. (2015). Do Children Read the Children's Literature Adults Recommend? A Comparison of Adults' and Children's Annual "Best" Lists in the United States 1975-2005. *New Review of Children's Literature and Librarianship*, 21(1), 17-41. <https://doi.org/10.1080/13614541.2015.976075>

- Bibliomanager (2023). Tendencias de ventas en el mercado de Perú ante la Feria del Libro de Lima. <https://www.bibliomanager.com/bmg/tendencias-de-ventas-en-el-mercado-de-peru-ante-la-feria-del-libro-de-lima-2023/>
- Caballero, M., Sazo, E y Gálvez, J. (2014). *El aprendizaje de la lectura y escritura en los primeros años de escolaridad: Experiencias exitosas en Guatemala*. Revista Interamericana de Psicología. Guatemala.
- Cámara Peruana del libro (2018). Estudio Diagnóstico del sector editorial del Perú. https://infolibros.cpl.org.pe/wp-content/uploads/2018/03/Estudio_diagnostico_del_sector_editorial_del_Peru_marzo2018.pdf
- Caswell, L. J. & Duke, N. K. (1998). Non-narrative as a catalyst for literacy development. *Language Arts*, 75(2), 108-117
- Cervetti, G.N. & Wright, T.S. (2020). The role of knowledge in understanding and learning from text. En E.B. Moje, P. Afflerbach, P. Enciso, & N.K. Leseaux (Eds.), *Handbook of reading research* (Vol. 5) (pp. 237-260). Nueva York, NY: Routledge
- Culatta, B., Hall-Kenyon, K. & Black, S. (2010). Teaching expository comprehension skills in early childhood classrooms. *Topics in Language Disorders*, 30(4), 323-338. <https://doi.org/10.1097/TLD.0b013e3181ff5a65>
- Chapman, M., Filipenko, M., McTavish & Shapiro, J. (2007). First graders' preferences for narrative and/or information books and perceptions of other boys' and girls' book preferences. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 30(2), 531-553. <https://doi.org/10.2307/20466649>
- ¿Cuánto se gasta de electricidad si cargo un smartphone más de una vez al día? (2022, 22 de octubre). *La República*. <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/10/22/cuanto-se-gasta-de-electricidad-si-cargo-un-smartphone-mas-de-una-vez-al-dia-atmp>

- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*.
https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/79166031/Lindskov_A._2021_Accepted_for_publication_in_CR.PDF
- Desafíos PWC (2022). *Libros en el Perú: un mercado de 20 millones de dólares*.
<https://desafios.pwc.pe/libros-en-el-peru-un-mercado-de-20-millones-de-dolares/>
- Duke, N. K. (2003). Reading to learn from the very beginning: Information books in early childhood. *Young Children*, 58(2), 14-20.
- El mercado peruano de libros generaría casi US\$ 20 Millones para el 2026. (2022, 23 de julio). *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2022/07/23/el-mercado-peruano-de-libros-generaria-casi-us20-millones-para-el-2026-atmp/>
- El Peruano. (2022, July 10). *La promoción de la lectura*. Diario Oficial El Peruano.
<https://www.elperuano.pe/noticia/168326-la-promocion-de-la-lectura>
- Executive Office of the United States (2014) *The economics of early childhood investments*.
https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/docs/early_childhood_report_up_date_final_non-embargo.pdf
- Federación de Periodistas Del Perú. [FPP]. (2019, 10 de julio). *¿Por qué el peruano promedio lee muy poco?* <https://fpp.org.pe/por-que-el-peruano-promedio-lee-muy-poco/>
- Fernández de Paredes, R. (2018). *Construyendo Xperiencias*. Lima: Autor-Editor
- García, A. (2015). *Innovación: Lean Design Thinking*. Revista Gestión.
<https://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2015/08/innovacion-lean-design-thinking.html>
- Hudson, A. K. & Williams, J. A. (2015). Reading Every Single Day. *The Reading Teacher*, 68(7), 530-538. <https://doi.org/10.1002/trtr.1349>.

Instituto México (2018). *¿Cómo influye la lectura en la calidad de vida?*

<https://www.institutomexico.edu.mx/cms/blog/como-influye-la-lectura-en-la-calidad-de-vida>

IPSOS (2021). *Perfiles socioeconómicos del Perú 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>

Kotaman, H. & Tekin, A. K. (2016). Informational and fictional books: young children's book preferences and teachers' perspectives. *Early Child Development and Care*, 187(3-4), 600-614. <https://doi.org/10.1080/03004430.2016.1236092>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. 8va edición. Pearson Educación México.

Jung, C. (1910). *Psicología y simbólica del arquetipo*.

https://www.academia.edu/45164923/Los_arquetipos_seg%C3%BAAn_Carl_JUNG

Leefante Editorial. (2023). *Nosotros*. <https://leefante.com/>

Leung, C. B. (2008). Preschoolers' Acquisition of Scientific Vocabulary Through Repeated Read-Aloud Events, Retellings, and Hands-On Science Activities. *Reading Psychology*, 29(2), 165-193. <https://doi.org/10.1080/02702710801964090>

Literatura infantil 2022: Qué lee el niño peruano, la importancia de la ilustración, bibliotecas públicas y más. (2022). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/luces/libros/resumen-2022-literatura-infantil-2022-que-lee-el-nino-peruano-la-importancia-de-la-ilustracion-bibliotecas-publicas-y-mas-ano-2022-covid-19-noticia/>

Mazzei, M. (2023). *¿Cuál contamina menos: el libro impreso o el digital?* Carbono News. R <https://www.carbono.news/recursos-naturales/cual-contamina-menos-el-libro-impreso-o-el-digital/>

McCarthy, J (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*.

<https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b9-453d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf>

Ministerio de Cultura. (2022). *Factores asociados al hábito lector y las prácticas lectoras en personas jóvenes y adultas*. Perú.

Ministerio de Cultura (2021). *Proyecto Lectura en la Primera Infancia*. Perú.

Ministerio de Educación (2023). *Cómo va el empleo*. <https://www.ponteencarrera.pe/pec-portal-web/inicio/como-va-el-empleo>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). *Parámetros de Evaluación Social*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_directiva001_2019EF6301.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2021). *Nota Técnica para el uso del Precio Social del Carbono en la Evaluación Social de Proyectos De Inversión*. Perú.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo3_RD006_2021EF6301.pdf

Mohr, K. A. J. (2003). Children's choices: A comparison of book preferences between Hispanic and Non-Hispanic first-graders. *Reading Psychology: An International Quarterly*, 24(2), 163-176. <https://doi.org/10.1080/02702710308231>.

Mohr, K. A. J. (2006). Children's choices for recreational reading: A three-part investigation of selection preferences, rationales, and processes. *Journal of Literacy Research*, 38(1), 81-104. https://doi.org/10.1207/s15548430jlr3801_4

Mordor Intelligence (2023). Mercado de libros electrónicos: crecimiento, tendencias, impacto de covid-19 y pronósticos (2023 - 2028).

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/e-book-market>

Perucom. 2017. *¿Cuánto gastan los padres en colegios particulares al inicio de clases?*

<https://peru.com/educacion-y-carrera/colegios/cuanto-gastan-padres-colegios-particulares-al-inicio-clases-noticia-500600/>

Pinto, T. (2016). *Los niños que crecen rodeados de libros ganarán más dinero de adultos.*

https://www.lasexta.com/tecnologia-tecnoplora/ciencia/divulgacion/ninos-que-crecen-rodeados-libros-ganaran-mas-dinero-adultos_2016061057fd09660cf2a2e945bad8a5.html

Porter, M (1982). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and*

Competitors. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8371/Tjfs02de23.pdf>

Revista Economía (2023). *La lectura en el Peru está en crisis y necesita acciones rápidas.*

Revista Economía. <https://www.revistaeconomia.com/la-lectura-en-el-peru-esta-en-crisis-y-necesita-acciones-rapidas/>

Salim, I. (2016) *Organizaciones Exponenciales (Spanish Edition)*. Bubok Publishing S.L.

España.

Sánchez, A. (2022, December 27). Literatura infantil 2022: Qué lee el niño peruano, la importancia de la ilustración, bibliotecas públicas y más. *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/luces/libros/resumen-2022-literatura-infantil-2022-que-lee-el-nino-peruano-la-importancia-de-la-ilustracion-bibliotecas-publicas-y-mas-ano-2022-covid-19-noticia/>

Smith, C. (2015). *A Longitudinal Investigation of Reading Attitude Development from*

Childhood to Adulthood. The Journal of Educational Research. USA.

Sólo el 47.3 % de peruanos Lee libros, según Encuesta Nacional de Lectura. (2023, 2 de

mayo). *El Comercio*. Perú. <https://elcomercio.pe/peru/solo-el-473-de-peruanos-lee-libros-segun-encuesta-nacional-de-lectura-ministerio-de-cultura-inei-noticia/>

Sparks, R, Patton, J. Murdoch, A (2013) *Early reading success and its relationship to*

reading achievement and reading volume: replication of “10 years later”.

<https://www.msj.edu/academics/graduate-programs/master-of-arts-teacher-advancement-programs/reading-science/Sparks,-Patterson,-Murdoch-2014.pdf>

Statista Market Insights (2023). *El mercado del eBook en el mundo*.

<https://es.statista.com/grafico/30323/ingresos-por-la-venta-de-libros-en-formato-electronico-y-lectores-en-el-mundo/>

UNESCO. (2017). *Más de la mitad de los niños y adolescentes en el mundo no está aprendiendo*. Instituto de Estadística de la UNESCO.

<https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs46-more-than-half-children-not-learning-2017-sp.pdf>

UNICEF. (2022, June 22). *Cuatro de cada cinco niños y niñas en América Latina y el Caribe no podrán comprender un texto simple*. <https://www.unicef.org/lac/comunicados-prensa/cuatro-de-cada-cinco-ninos-y-ninas-en-america-latina-y-el-caribe-no-podran-comprender-un-texto-simple>

Upward, A., & Jones, P. H. (2015). *An ontology for strongly sustainable business models*:

https://www.researchgate.net/publication/280920965_An_Ontology_for_Strongly_Sustainable_Business_Models_Defining_an_Enterprise_Framework-Compatible_With_Natural_and_Social_Science

Williams, L. M. (2008). Book selections of economically disadvantaged black elementary students. *Journal of Educational Research*, 102(1), 51-

63. <https://doi.org/10.3200/JOER.102.1.51-64>

World Bank. (2021). *Las pérdidas de aprendizaje debido a la COVID-19 podrían costarle a la generación de estudiantes actual unos USD 17 billones del total de ingresos que percibirán durante toda la vida*.

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/12/06/learning-losses->

from-covid-19-could-cost-this-generation-of-students-close-to-17-trillion-in-lifetime-earnings

Apéndice A: Guía de Entrevistas – Padres de Familia

I. Presentación

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es _____, soy estudiante de la maestría de CENTRUM. El motivo de esta entrevista es realizarle algunas preguntas relacionadas a la educación.

II. Perfil del público objetivo

Ahora para conocerlo quisiera hacerle unas preguntas:

¿Cómo se llama? ¿Cuántos años tiene? ¿Es soltero o casado? ¿Cuál es su nivel educativo? ¿Quiénes son los integrantes de su familia? ¿Dónde vive? ¿Cuáles son sus principales hobbies durante su tiempo libre?

Si nos enfocamos en la lectura, cuando era niño ¿Para qué leía? ¿Y en que momentos?

Del 0 al 10, ¿Qué tan importante es la lectura para usted? ¿Por qué?

Ahora, quisiera que mencione tres beneficios que usted considere la lectura otorga a las personas.

Y actualmente, ¿En qué momentos lee? ¿Cuántas veces al día lee? ¿Cuántas horas al día lee?

¿Qué lee? ¿Qué medios utiliza para la lectura?

¿Considera que el tiempo que le dedica a la lectura es suficiente? ¿Por qué?

III. Hábitos de la lectura de su hijo

Ahora quisiera que hablemos de sus hijos, ¿Cuántos años tiene su hijo? ¿Y qué actividades hace durante el día? ¿Qué actividades le gusta más? ¿Qué actividades le gusta menos?

Si nos enfocamos en la lectura quisiera que me comente ¿Su hijo lee? (E: Si responde que sí seguir con las siguientes preguntas) ¿Qué lee? ¿Podría indicarme como es el contenido de lo que lee? (E: indicar si es un libro gráfico, con preguntas de comprensión, todas las características)

¿En qué momentos lee? ¿Cada cuánto tiempo lee? ¿Cuántas horas al día lee? ¿A través de que medio lee: físico o digital?

¿Considera que su hijo lee lo suficiente? ¿Por qué?

Usted, ¿Considera que le es fácil incentivar a su hijo para que lea? ¿Por qué? ¿Cómo motiva a su hijo para que lea? (E: Profundizar) ¿Considera que su hijo ve la lectura como un castigo? ¿Por qué?

¿Usted acompaña a su hijo en la lectura? ¿Cómo es ese acompañamiento? ¿Cada cuánto tiempo lo acompaña? (E: Si responde que no) ¿Por qué? ¿Qué tendría que pasar para que acompañe a su hijo en la lectura? ¿Qué necesitaría aparte de tiempo? (E: Profundizar)

Ahora, quisiera que completara con sus palabras la siguiente frase: Para su hijo la lectura es...

¿Qué se podría hacer para que su hijo considere a la lectura entretenida? (E: Profundizar)

IV. Atributos valorados

A continuación, quisiera que hablemos acerca del libro ideal para su hijo

Atributos: ¿Qué atributos considera más importantes al momento de elegir un libro para su hijo? ¿Qué significa para usted este atributo? (E: Profundizar) (E: esperar una respuesta espontánea y ayudar sólo de no obtener una respuesta. Podemos dar alternativas como: que tenga gráficos, que sea fácil de entender, que no tenga mucho texto solo lo necesario, que contenga temas que ayuden en la formación de mi hijo, que sea de un autor reconocido, que sea un libro físico, que sea un libro digital, que tenga un número de páginas adecuado, etc.) ¿Algún otro atributo? De los atributos que valora, ¿Cuáles son los tres más importantes?

V. Sobre la oferta de la categoría

¿Los libros de qué editoriales suele comprar para su hijo? (E: Preguntar por cada editorial)
¿Qué fortalezas tiene? ¿Oportunidades?

¿Su hijo utiliza audiolibros? ¿Cuáles? (E: Preguntar por cada uno) ¿Qué beneficios le encuentra? ¿Le encuentra alguna desventaja? ¿Cuál o cuáles?

¿Su hijo utiliza aplicativos digitales para leer? ¿Cuáles? (E: Preguntar por cada uno) ¿Qué beneficios le encuentra? ¿Y desventajas?

Del 0 al 10, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la oferta de libros para su hijo? ¿Por qué?

¿Su hijo ha participado de eventos de lectura? (E: Si responde que sí) ¿Dónde? (E: indagar en el colegio, Municipalidad, etc.) ¿Qué le parece? ¿Por qué? ¿Considera que es una buena técnica para impulsar a los niños a leer? ¿Por qué?

VI. Levantamiento de ideas para incentivar la lectura

Técnica proyectiva de rol: Si usted tuviera un negocio cuyo objetivo es hacer que los niños lean más a través de su producto ¿Qué producto se imagina puede ofrecerles a los padres como usted para ayudarlos a que sus hijos lean más? (E: profundizar libros didácticos con una nueva estructura para facilitar la lectura, contenido, personajes, etc.) ¿Por qué sería para usted un buen producto, ¿Cómo lo implementaría? Indagar (E: si no sale de manera espontánea) ¿Qué te parece la idea de ofrecer un producto de lectura para los niños a través de un canal digital? ¿Cómo se lo imagina? (Indagar en contenido, personajes, juegos, tipos de historia, entre otros)



Apéndice B: Guía de entrevistas – Expertos

I. Presentación

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es _____, soy estudiante de la maestría de CENTRUM. El motivo de esta entrevista es realizarles algunas preguntas relacionadas a los hábitos de lectura en el Perú.

II. Perfil

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Cuántos años tiene?
- ¿Cuál es su profesión? ¿Por qué razón escogió esta profesión?
- ¿Dónde trabaja actualmente? ¿Cuántos años tiene trabajando en este lugar?
- Usted me comentó que trabaja con niños, ¿Cómo definiría su experiencia con ellos? ¿Por qué?
- Como sabe, uno de los aspectos más importantes para la formación de un niño es la educación, dígame ¿Qué opina de la educación para los niños en el Perú?
- ¿Qué oportunidades de mejora considera que deberían de aplicarse para elevar el nivel educativo de nuestros niños?

(E: Profundizar)

III. Diagnóstico del problema

- Ahora quisiera que hablemos acerca de la lectura en el Perú. De 0 al 10, donde 0 es nada y 10 es mucho ¿Cuánto cree usted que es el nivel lector de los niños en el Perú? ¿Por qué?
- ¿A qué cree que se deba? **(E: Profundizar si es un problema que viene de casa o del colegio o de ambos)**
- ¿Lo considera un problema? ¿Por qué?
- ¿Qué consecuencias traería esto? Si tuviera que clasificar estas consecuencias, ¿Cómo las clasificaría? (Ejemplo de clasificación: personal, social, familiar)
- ¿Qué aspectos considera usted que motiva a un niño a leer?
- ¿Ha identificado algún medio o técnica que considere estos aspectos?
- ¿Quién considera usted que debe de liderar la aplicación de estos medios o técnicas?
- **(E: Profundizar)**
- Actualmente, ¿qué acciones realizan profesionales como usted para incentivar la lectura en los niños?
- ¿Podría indicarnos las más importantes?
- ¿Y son efectivas? ¿Por qué?

(E: Profundizar)

IV. Levantamiento de ideas para incentivar la lectura

- **Técnica proyectiva de rol:** Si usted tuviera la responsabilidad de hacer que los niños lean más ¿Qué acciones propondría? **(E: profundizar metodologías de lectura ágiles, libros didácticos con una nueva estructura para facilitar la lectura, aplicativos de lectura, personajes, etc.)** ¿Por qué sería para usted una buena acción? ¿Cómo lo implementaría? ¿Qué características debería de tener? ¿Cree que esta acción incentivaría a los niños a leer más? ¿Por qué? De todas las acciones que me ha comentado ¿Cuál es la más efectiva para hacer que los niños lean más? ¿Por qué?

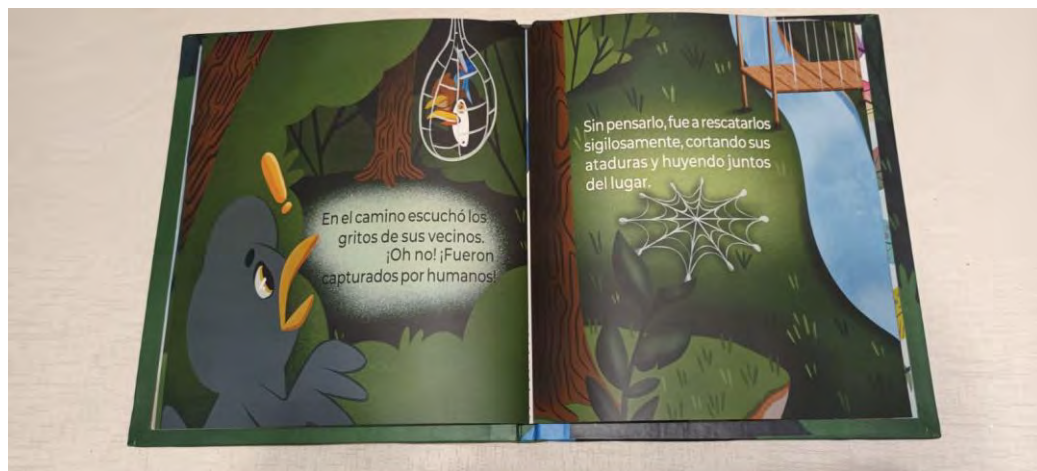
https://drive.google.com/drive/folders/1pEpkyMfirx5X1eFjr9rHFUpPU4SdTp5?usp=drive_1

ink

Apéndice C: Primer Cuento “Un Problema Plumoso”







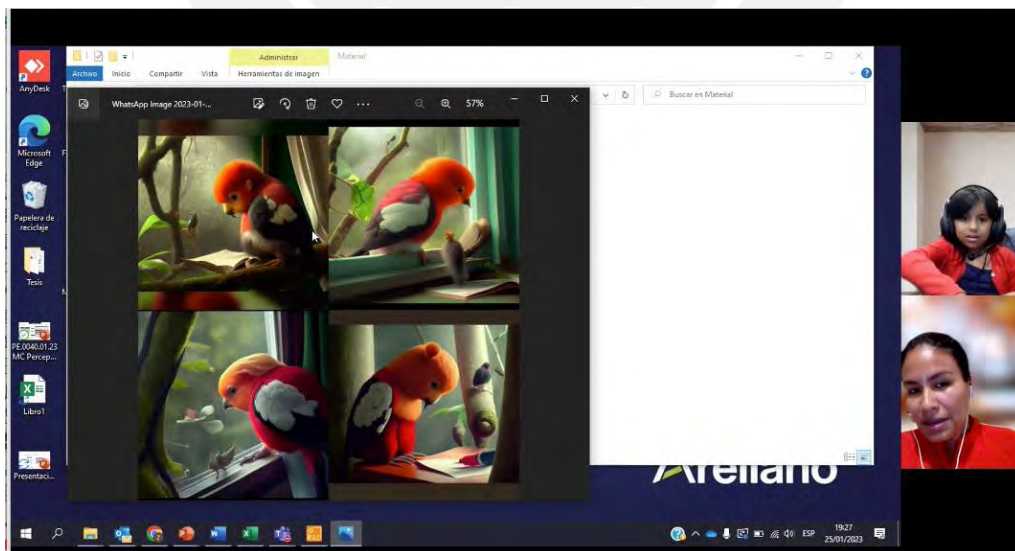


Apéndice D: Retroalimentación del Primer Prototipo Rocky y los Juegos Interactivos

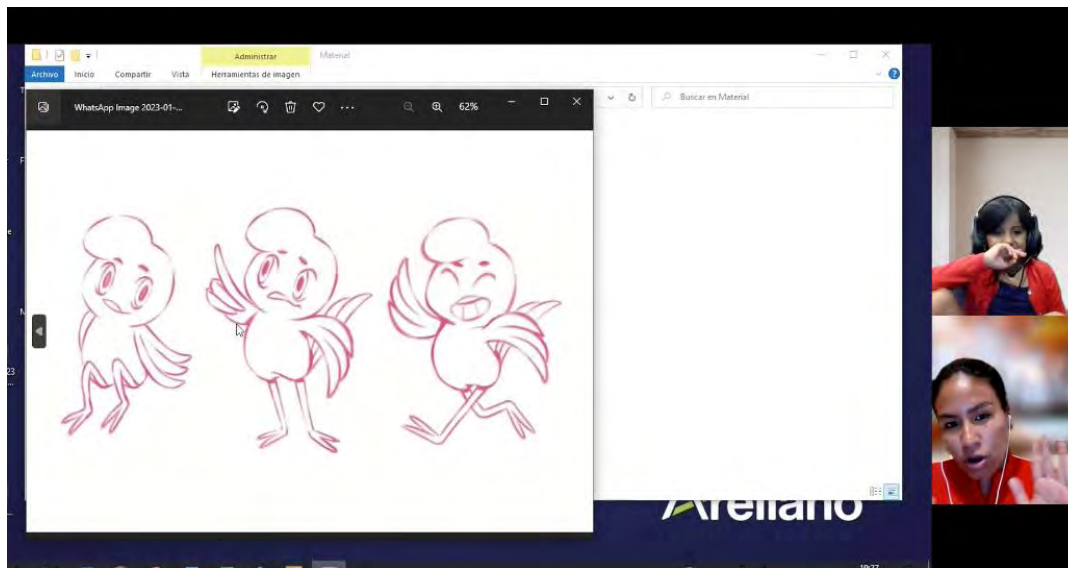
Entrevista a Camila por nuestra compañera Zoila Vásquez



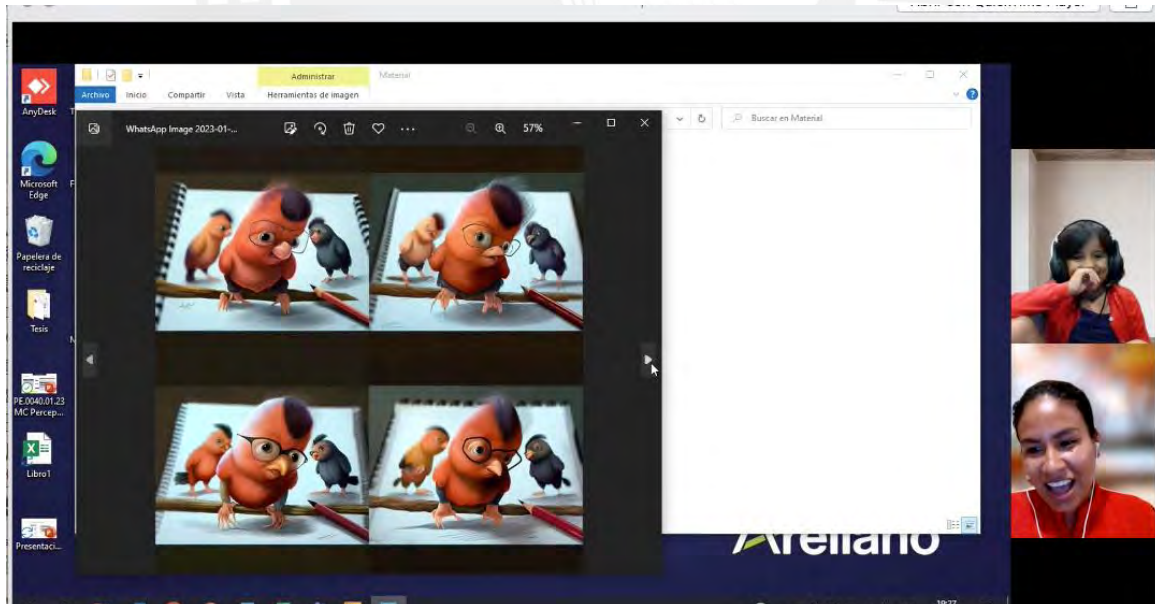
Retroalimentación del Prototipo I de Rocky



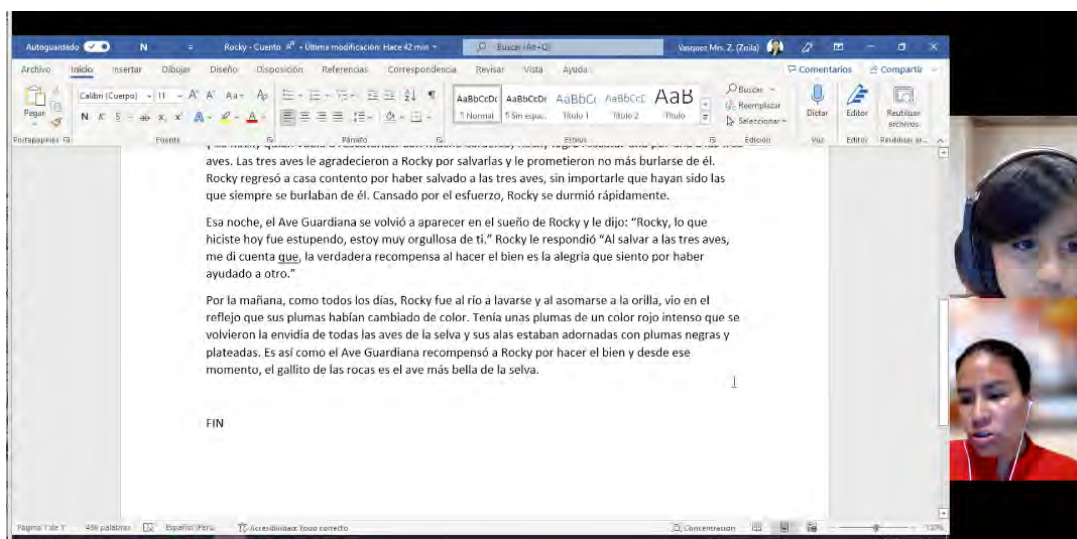
Retroalimentación del Prototipo II de Rocky



Retroalimentación del Prototipo III de Rocky



Retroalimentación del Cuento “Un Problema Plumoso”



The screenshot shows a Microsoft Word document titled "Rocky - Cuento" with the following text:

aves. Las tres aves le agradecieron a Rocky por salvarlas y le prometieron no más burlarse de él. Rocky regresó a casa contento por haber salvado a las tres aves, sin importarle que hayan sido las que siempre se burlaban de él. Cansado por el esfuerzo, Rocky se durmió rápidamente.

Esa noche, el Ave Guardiana se volvió a aparecer en el sueño de Rocky y le dijo: "Rocky, lo que hiciste hoy fue estupendo, estoy muy orgullosa de ti." Rocky le respondió "Al salvar a las tres aves, me di cuenta que la verdadera recompensa al hacer el bien es la alegría que siento por haber ayudado a otro."

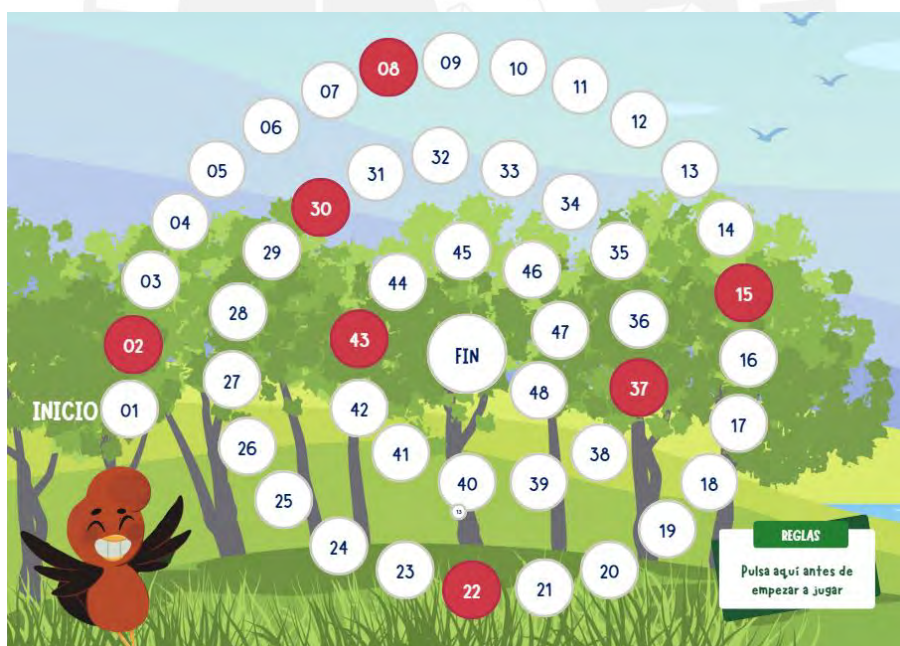
Por la mañana, como todos los días, Rocky fue al río a lavarse y al asomarse a la orilla, vio en el reflejo que sus plumas habían cambiado de color. Tenía unas plumas de un color rojo intenso que se volvieron la envidia de todas las aves de la selva y sus alas estaban adornadas con plumas negras y plateadas. Es así como el Ave Guardiana recompensó a Rocky por hacer el bien y desde ese momento, el gallito de las rocas es el ave más bella de la selva.

FIN

The document interface includes the Microsoft Word ribbon (Inicio, Insertar, Diseño, etc.) and a status bar at the bottom showing "Página 7 de 7" and "498 palabras". Two video call windows are visible on the right side of the document, showing participants in a virtual meeting.



Apéndice E: Aplicativo del Cuento “Un Problema Plumoso”





Solo
UN
capitulo
MAS

5-7
AÑOS

10 - 15 DIC

**CLUB DE
LECTURA**

10 AM - 6 PM
PARQUE KENNEDY
LIMA - PERU

ACTIVIDADES
CUENTACUENTOS
DEPORTES & JUEGOS
CARITAS PINTADAS
y más!

@ANIMALEO
WWW.LEERANIMALEO.COM

Apéndice F: Matriz de Priorización de Hipótesis



1: Hipótesis 1. Creemos que los padres ven en Animaleo una oportunidad para que sus hijos se interesen más por la lectura.

2: Hipótesis 2. Creemos que a los niños de 5 a 7 años les atraerá más la idea de leer los libros de Animaleo (que son una combinación de libro físico y plataforma) que libros que sean solo en papel o completamente virtuales.

a: Hipótesis a. Creemos que el uso de Animaleo mejora la comprensión lectora

b: Hipótesis b. Creemos que el uso de Animaleo incrementa el hábito de lectura.

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

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

c: Hipótesis c. Creemos que captaremos el 70% de nuestros clientes a través de nuestra página web y las redes sociales.

5: Hipótesis 5. Creemos que la probabilidad de que el VAN sea menor al esperado (\$xx dólares) es menor al 10%.

d: Hipótesis d. Creemos que la probabilidad de que la TIR sea mayor a xx % es de un x%.

Apéndice G: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis - Deseabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Testeo de Deseabilidad

Responsable Animaleo

⊕ Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☹☹☹)

Creemos que

Hipótesis 1: Creemos que el uso de Animaleo incrementa el interés por la lectura en niños entre 5 a 7 años.

Hipótesis 2: Creemos que a los niños de 5 a 7 años les atraerá más la idea de leer los libros de Animaleo (que son una combinación de libro físico y plataforma) que libros que sean solo en papel o completamente virtuales.

Hipótesis 3: Creemos que los padres ven en Animaleo una oportunidad para que sus hijos se interesen más por la lectura.

Hipótesis 4: Consideramos que a los padres les llamará la atención adquirir un nuevo tipo de libro que mezcla lo tradicional con lo tecnológico, si eso motiva a sus hijos a leer más.

⊕ Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos ☹☹☹)

Para verificarlo, nosotros

Cientes

Realizaremos un estudio mediante encuestas dirigidas a los padres de niños en el rango de edades entre 5 y 7 años. A través de esta fase de evaluación, analizaremos los hábitos de la lectura que tienen sus hijos, el nivel de agrado de los clientes con la propuesta, su disposición a adquirirla y a recomendarla, así como su disposición económica para hacerlo.

Usuarios

Realizaremos un total de 10 experimentos con niños de edades comprendidas entre 5 y 7 años. En cada uno de estos experimentos, proporcionaremos a los niños un ejemplar impreso de la primera edición de Animaleo, con el propósito de que lo exploren y se involucren con él durante un período de 2 días. Posteriormente, llevaremos a cabo una revisión conjunta de las ventajas de la plataforma en su versión preliminar, culminando con una serie de preguntas destinadas a conocer su nivel de agrado y su nivel de interés hacia nuestra propuesta.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido ⌚ ⌚ ⌚)**Además, mediremos**

La disposición de pago por el libro.

Por el nivel de agrado con el libro.

La calificación de su comprensión lectora obtenida a través de la interacción con el aplicativo.

Paso 4: Criterio**Estamos bien si**

El 30% está dispuesto a pagar S/35 a más.

El nivel de agrado de los usuarios debe ser mayor al 80%.

Los indicadores de comprensión de lectura y avance de la lectura supera el 70%.

Apéndice H: Encuesta Animaleo – Padres

Sección 1 de 4

Cuestionario : Hábitos de lectura en sus hijos

De antemano muchas gracias por tu participación. En esta ocasión, estamos realizando una encuesta sobre los hábitos de la lectura en sus hijos, por lo que quisiéramos nos apoye en responder algunas preguntas. Es importante indicar que no existe respuesta buena ni mala por lo que valoramos su sinceridad en responder. Finalmente, toda la información que nos brinde será confidencial y no la compartiremos para otros fines.

1. ¿Tiene algún hijo entre 5 a 7 años? *

Sí

No

2. Pensando en su(s) hijo(s) entre 5 a 7 años, ¿Con qué frecuencia lee su hijo? *

Todos los días

Interdiario

3 -2 veces a la semana

1 vez a la semana

Cada 15 días

Una vez al mes

Con menor frecuencia

3. Cuando su niño tiene un libro, ¿Cuánto tiempo permanece leyendo? *

De 0 a 5 minutos.

De 5 a 10 minutos.

De 10 a 20 minutos.

De 20 a 30 minutos.

Más de 30 minutos.

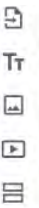
4. ¿Qué género de lectura lee(n) su(s) hijo(s) entre 5 a 7 años? *

- Historia
- Cuentos
- Fábulas (narraciones con animales como protagonistas)
- Narraciones de la vida real
- Leyendas
- Otra...



5. ¿Qué características valora de un libro para su(s) hijo(s) entre 5 a 7 años? (Marque solo 3 atributos por favor) *

- Que tenga gráficos
- Que sea fácil de entender
- Que no tenga mucho texto solo lo necesario
- Que contenga temas que ayuden en la formación de mi hijo
- Que sea de un autor reconocido
- Que sea un libro físico
- Que sea un libro digital
- Que tenga un número de páginas adecuado



6. ¿A cuáles de estos equipos tiene acceso su hijo? *

- Smartphone
- Tablet
- Laptop



12. Marque las afirmaciones con las que esté de acuerdo: *

- Los libros deben tener historias originales sobre un hábitat natural
- Los libros deben dejar una enseñanza basada en los valores para mis hijos
- Los libros deben presentar un diseño atractivo para sus hijos
- Un aplicativo interactivo ayudaría a mi hijo a desarrollar su capacidad lectora
- Los libros son una pérdida de tiempo
- Los libros quitan el tiempo para otras actividades más productivas que la lectura
- Los libros están pasados de moda

13. Del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta nueva propuesta de libro a padres con hijos como usted? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Si le dijera que el libro de Animaleo cuesta S/25, del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que lo compre? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Muy probable

15. Para finalizar, ¿Qué oportunidades de mejora le brindaría a esta propuesta para aumentar su intención de compra? *

Texto de respuesta larga

https://docs.google.com/forms/d/1OpzJLuzOWfhWIE_pL-

[IqiQ_SN9ROQrWNZzMcAwL_5f4/edit?hl=ES&pli=1](https://docs.google.com/forms/d/1OpzJLuzOWfhWIE_pL-IqiQ_SN9ROQrWNZzMcAwL_5f4/edit?hl=ES&pli=1)

Apéndice I: Resultado de Encuesta Animaleo – Padres

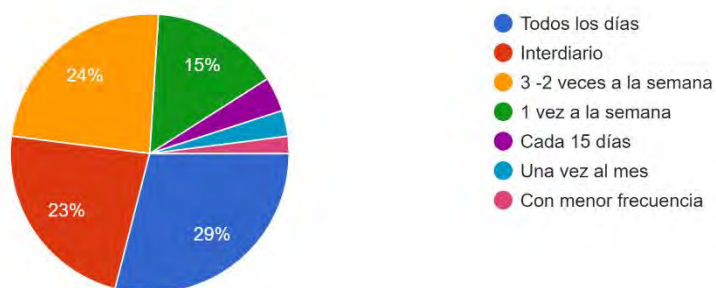
1. ¿Tiene algún hijo entre 5 a 7 años?

100 respuestas



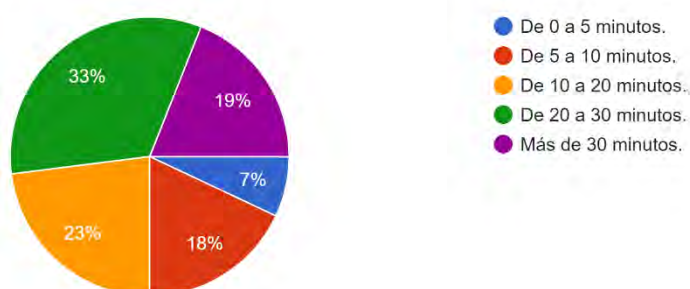
2. Pensando en su(s) hijo(s) entre 5 a 7 años, ¿Con qué frecuencia lee su hijo?

100 respuestas



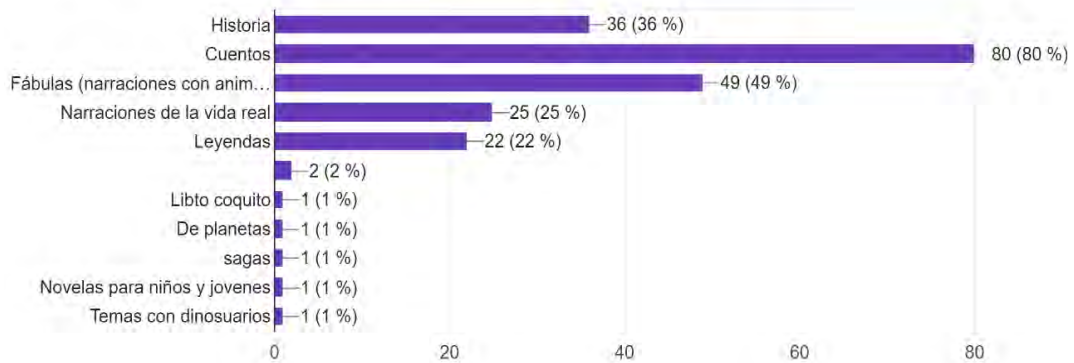
3. Cuando su niño tiene un libro, ¿Cuánto tiempo permanece leyendo?

100 respuestas



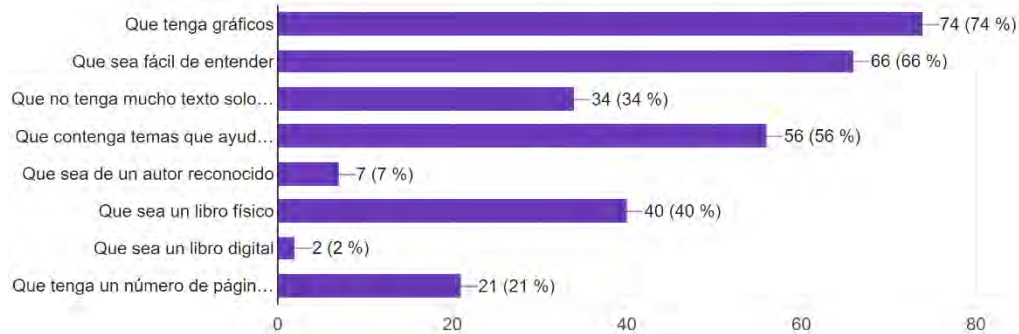
4. ¿Qué género de lectura lee(n) su(s) hijo(s) entre 5 a 7 años?

100 respuestas



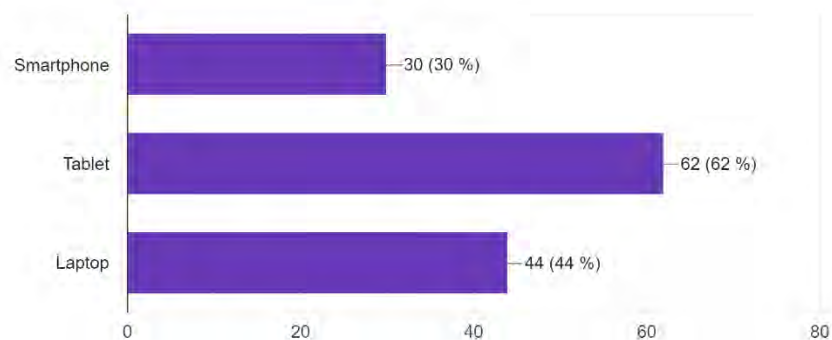
5. ¿Qué características valora de un libro para su(s) hijo(s) entre 5 a 7 años? (Marque solo 3 atributos por favor)

100 respuestas



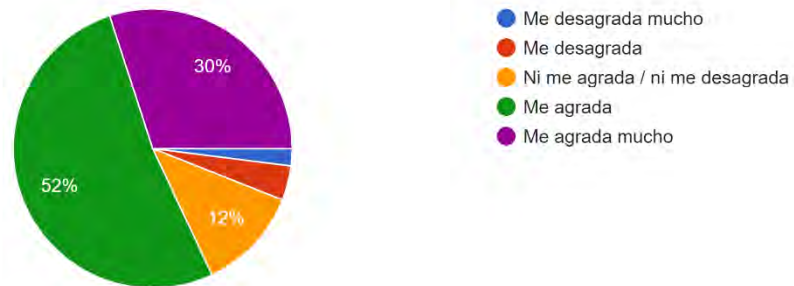
6. ¿A cuáles de estos equipos tiene acceso su hijo?

100 respuestas



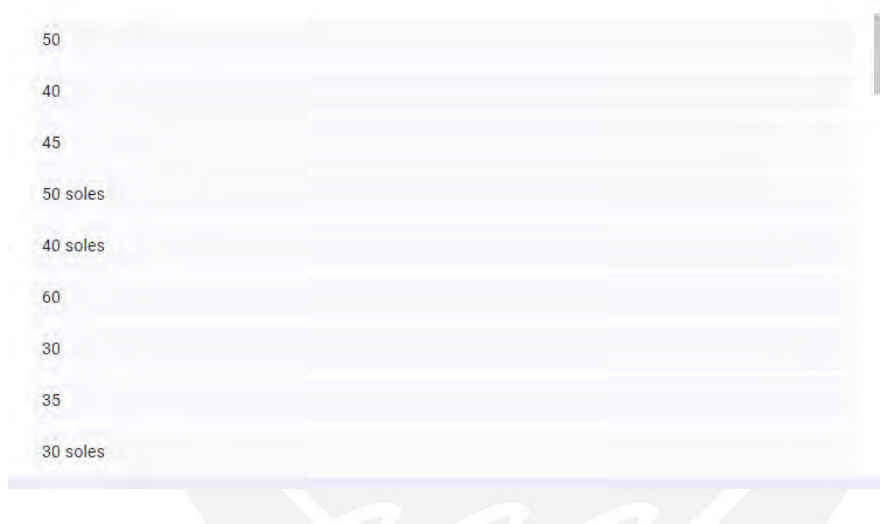
7. ¿Qué tanto le agrada o desagrada el concepto que le acabo de presentar?

100 respuestas



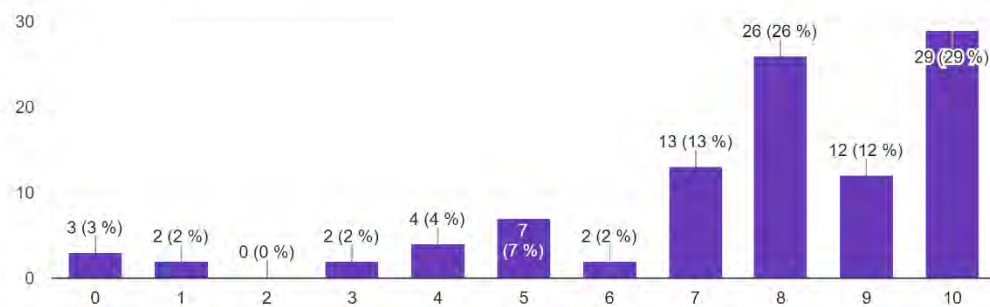
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un libro de Animaleo?

100 respuestas



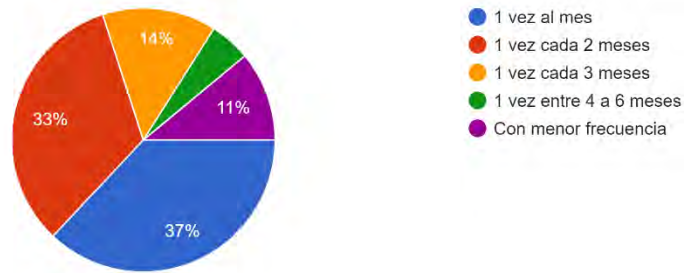
9. Si le dijera que el libro de Animaleo cuesta S/45, del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que lo compre?

100 respuestas



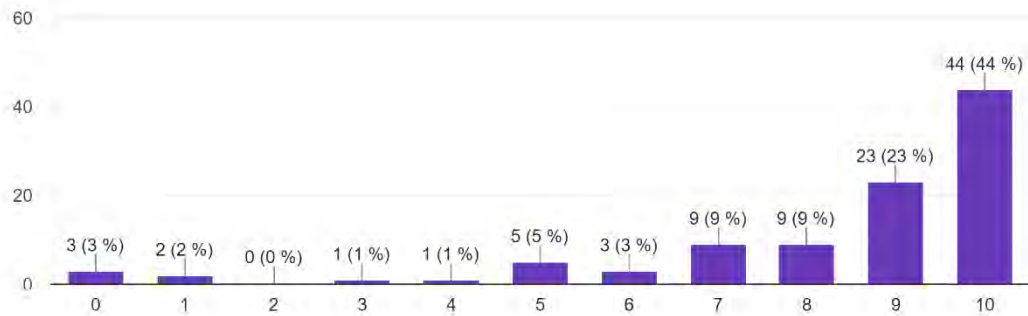
10. ¿Con que frecuencia compraría un libro de Animaleo con estas características para sus hijos?

100 respuestas



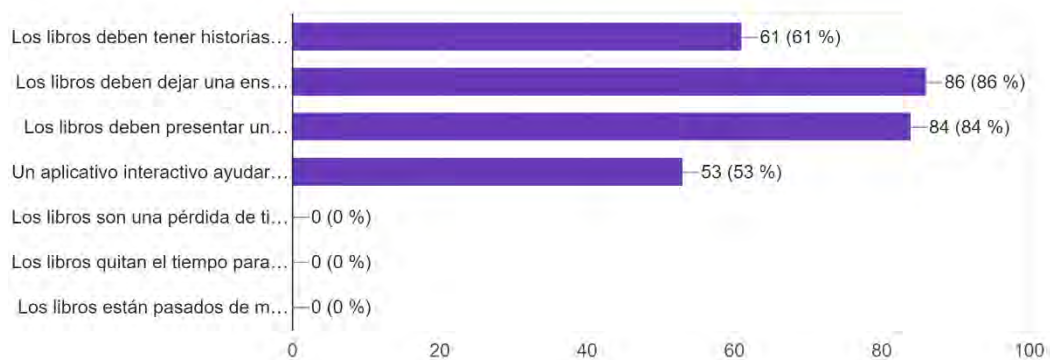
11. Si le dijera que el libro de Animaleo cuesta S/35, del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que lo compre?

100 respuestas



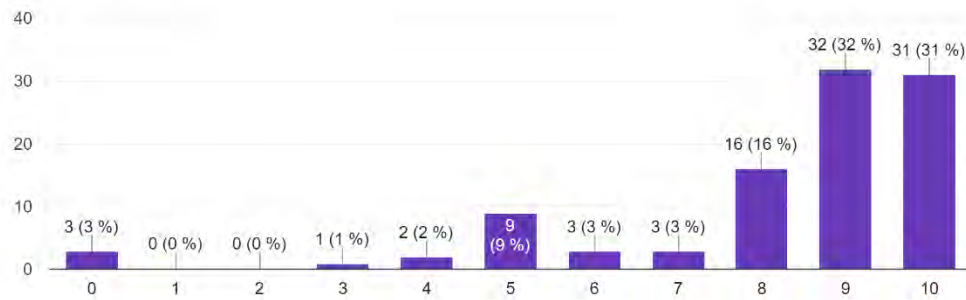
12. Marque las afirmaciones con las que esté de acuerdo:

100 respuestas



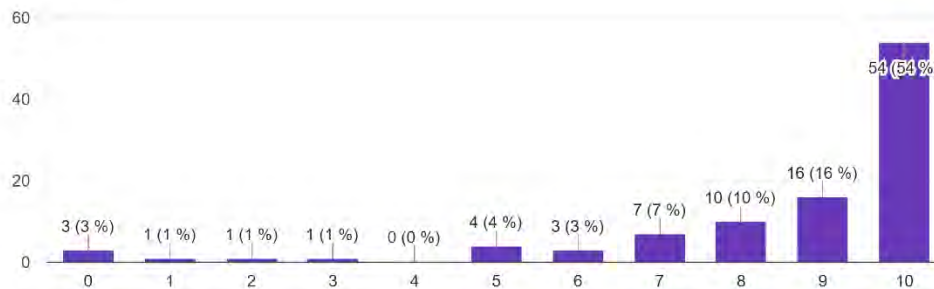
13. Del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta nueva propuesta de libro a padres con hijos como usted?

100 respuestas



14. Si le dijera que el libro de Animaleo cuesta S/25, del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que lo compre?

100 respuestas



Preguntas Respuestas **100** Configuración

15. Para finalizar, ¿Qué oportunidades de mejora le brindaría a esta propuesta para aumentar su intención de compra?

100 respuestas

- Crear una membresía anual.
- Sería ideal que sea una colección, con personajes recurrentes, así creo que sería motivador para seguir las historias
- Que sus libros no sean tan recargados con teorías que tengan buenas gráficas y que su contenido tengan valores
- Que tengan temas que lo atrapen y que quiera seguir leyendo para saber el fin.
- Que los niños tengan su propio usuario
- Actualizar el libro físico y virtual cada mes o dos meses

https://docs.google.com/forms/d/1OpzJLuzOWfhWIE_pL-

[IqiQ_SN9ROQrWNZzMcAwL_5f4/edit?hl=ES&pli=1#responses](https://docs.google.com/forms/d/1OpzJLuzOWfhWIE_pL-IqiQ_SN9ROQrWNZzMcAwL_5f4/edit?hl=ES&pli=1#responses)

Apéndice J: Guía de Entrevistas - Niños

ETAPA DE EXPERIMENTO: GUIA DE PREGUNTAS

I. Perfil del público objetivo

- ¿Cómo te llamas? ¿Cuántos años tienes? ¿Qué te gusta hacer?
- ¿Sabes leer? ¿Cuál es tu libro favorito? ¿Tu libro favorito es físico o lo lees en el celular / computadora/ Tablet/ laptop? ¿En qué momento lo lees? ¿Lo lees solo o acompañado? (E: MOSTRAR EL LIBRO Y TOMAR UNA FOTO)

E: LUEGO QUE EL NIÑO(A) REVISE EL LIBRO Y VIDEO PREGUNTAR

II. Evaluación del libro y aplicativo

- ¿Te gustó el libro? ¿Qué fue lo que más te gustó del libro? ¿Y que no te gustó del libro?
- ¿Te gustaron los juegos que viste en el video? ¿Qué fue lo que más te gustó? ¿Qué fue lo que menos te gustó?
- Y, ¿De qué se trataba la historia?
- ¿Cuál es la enseñanza que te deja la historia?
- Entre estos dos libros (**colocar en la mesa el libro de Animaleo y el libro que favorito del niño**) ¿Cuál escogerías? ¿Por qué?
- Ahora quisiera jugar contigo. Quiero que tomes estos carteles uno dice SÍ y el otro NO cuando te haga una pregunta me gustaría que me respondas con la verdad de acuerdo?
-

El libro me gustó mucho	SI	NO
Los juegos me gustaron mucho	SI	NO
Me divertí leyendo este libro	SI	NO
Me divertí con los juegos	SI	NO
Entendí de que se trataba la historia	SI	NO
Me gustaría mucho que mis padres me compren este libro	SI	NO
A mis amigos le gustaría leer este libro y usar los juegos	SI	NO

- Para finalizar, ¿Qué otros animales te gustaría ver en un libro como este para que quieras leer? ¿Qué tipo de historias te gustaría leer? ¿Algun juego que te gustaría se incluya en

https://drive.google.com/drive/folders/1pEpkyMfirx5X1eFjr9rHFUpPU4SdTp5?usp=drive_1ink

Apéndice K: Carta de Autorización Firmada por los Padres

Previo a la dinámica:

1. El niño lee el libro y revisa el aplicativo durante 2 días.
2. Se tiene la autorización de los padres para reunirnos con el niño.
3. Se tiene la autorización de los padres para grabar la dinámica.

Durante la dinámica:

4. La duración de la dinámica con cada niño no será mayor a 30 min.
5. La dinámica se hará en presencia de alguno de los padres.
6. Los datos personales de los niños no se compartirán con ninguna institución o persona externa. Solo será utilizado para fines de la presente investigación que servirá de insumo para la tesis: ANIMALEO, UNA PROPUESTA DE NEGOCIO PARA PROMOVER LA LECTURA EN NIÑOS DE 5 A 7 AÑOS

Para ello, los padres firmarán el siguiente acuerdo de confidencialidad:

Buen día, mi nombre es _____, soy alumno(a) del MBA 165 de CENTRUM. En esta ocasión, estamos realizando un estudio sobre la lectura en los niños. Como es de su conocimiento en aplicación de la ley n° 29733 y su respectivo reglamento necesitamos su autorización para recopilar la información de su hijo y así garantizarle el derecho a la protección de sus datos personales.

¿Está usted de acuerdo con brindarnos información que será tratada confidencialmente?

Muchas gracias.

1. SÍ	2. NO (E: TERMINAR)
(E: SI RESPONDE <u>NO</u> TERMINAR Y AGRADECER)	

Política de autorización para la recopilación y tratamiento de datos personales

De conformidad con la ley 29733 “ley de protección de datos personales”, y su reglamento DS 003-2013-jus, declaro los datos de mi hijo expresados son reales y brindo mi consentimiento al Grupo N°2 del MBA 165 de CENTRUM para el tratamiento de los datos personales para la presente investigación. Asimismo, conozco que los datos serán almacenados con estricta confidencialidad.

FIRMA:

NOMBRE:

DNI:

https://drive.google.com/drive/folders/1pEpkryMfirx5X1eFjr9rHFUpPU4SdTp5?usp=drive_1

ink

Apéndice L: Simulación de Préstamo

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
0	S/ 276,032.00			
1	S/ 233,119.99	S/ 42,912.01	S/ 34,855.62	S/ 77,767.64
2	S/ 184,789.31	S/ 48,330.68	S/ 29,436.96	S/ 77,767.64
3	S/ 130,355.72	S/ 54,433.58	S/ 23,334.06	S/ 77,767.64
4	S/ 69,048.61	S/ 61,307.12	S/ 16,460.52	S/ 77,767.64
5	S/	- 69,048.61	8,719.03	77,767.64

Transponiendo

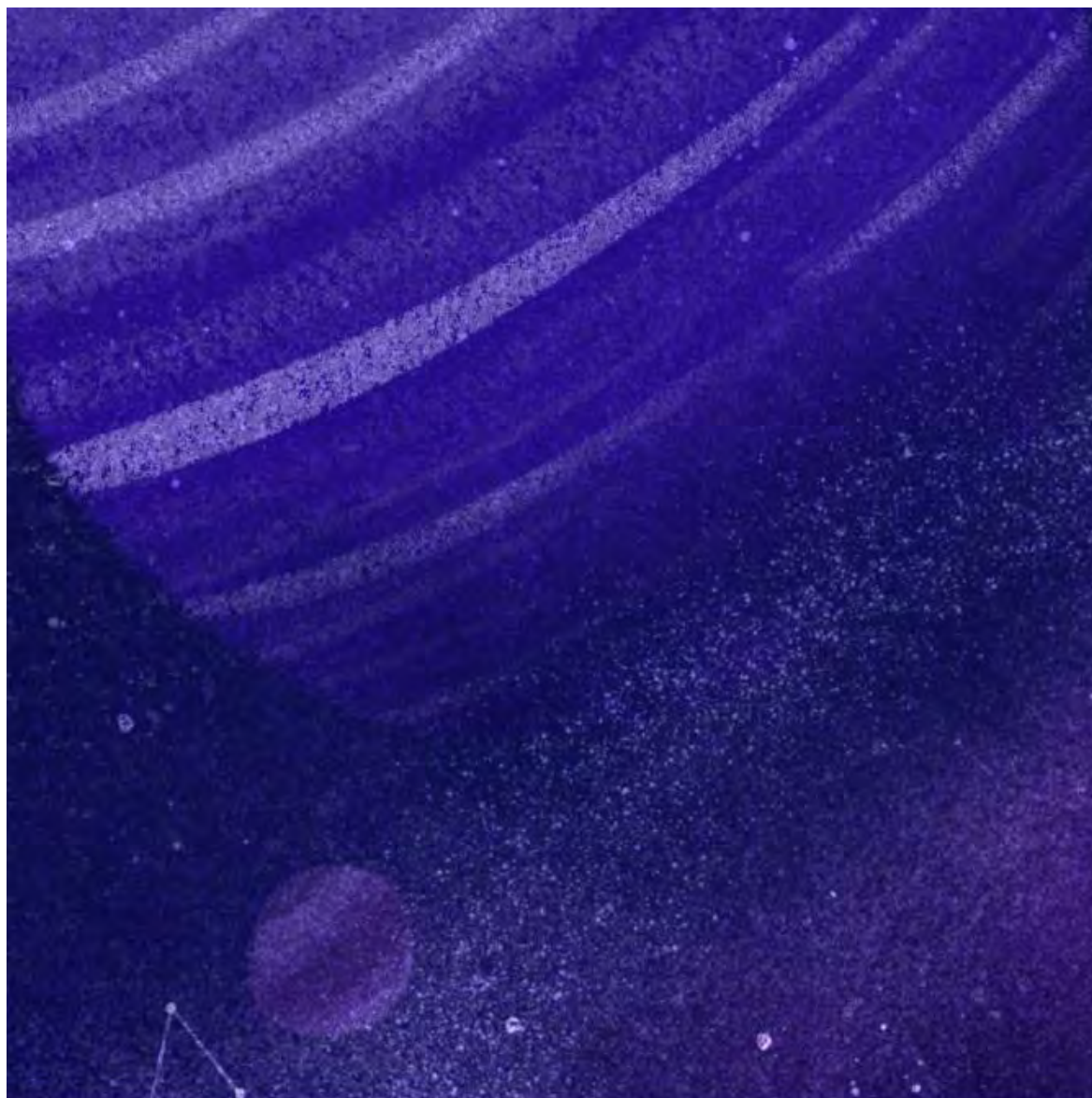
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo	S/ 276,032.00	S/ 233,119.99	S/ 130,355.72	S/ 69,048.61	S/ 69,048.61	S/ -
Amortización		S/ 42,912.01	S/ 48,330.68	S/ 54,433.58	S/ 61,307.12	S/ 69,048.61
Interés		S/ 34,855.62	S/ 29,436.96	S/ 23,334.06	S/ 16,460.52	S/ 8,719.03
Cuota		S/ 77,767.64	S/ 77,767.64	S/ 77,767.64	S/ 77,767.64	S/ 77,767.64

	Costos Edición	S/	514,800.00
	Gastos Operativos	S/	390,328.00
	Preoperativos	S/	199,000.00
	Inversión Inicial	S/	1,104,128.00
Financiamiento	25%	S/	276,032.00
Socios	75%	S/	828,096.00

Banco BBVA cuotas iguales

Periodo de deuda		60
Monto Deuda	S/	520,170.00
TEA		12.50%
TEM		0.986%
sobrecostos	S/	30.00
Pago	S/	11,557.91
TCEM		1.00%
TCEA		12.63%

Apéndice M: Cotizaciones de Idealización y Animación



COTIZACIÓN



07/02/2023

Buenas tardes,

Por medio de la presente y de acuerdo a su requerimiento, les hago llegar la mejor oferta respecto al servicio solicitado:

SERVICIOS A REALIZAR**ENTREGABLES**

Redacción en Word y la idealización de las ilustraciones en Excel

TÉRMINOS Y CONDICIONES

- Al día siguiente de la aprobación de la cotización y previo depósito del 50% se empezará el trabajo.
- Se contará un total de 2 cambios complejos dentro de la redacción e idealización de ilustraciones.
- En caso se requieran adicionales, se pasará a cotizar.
- La idealización se basa en la descripción de la ilustración a la que proyecta por hoja.
- El tiempo para la realización de esta fase es de 3 días, siendo la entrega final al término del tercer día.
- Una vez pasados 30 días de la culminación del proyecto, este pasará a ser parte del portafolio de Roseanova. En caso el tiempo entre en conflicto con la publicación del proyecto, se podrá adicionar tiempo previa coordinación.
- Cotización válida hasta el 31 de marzo del 2023.

07/02/2023

PRECIO

Actividad	Precio
Redacción	S/650
Idealización	

El precio se encuentra expresado en Soles e incluye IGV.

El pago de este servicio será a cuenta de Rosa Jovita Casanova Piedra mediante recibo por honorario electrónico a la siguiente cuenta bancaria:

BCP
 19191061404015
 Interbancario: 00219119106140401551

TIEMPOS

- Luego de la entrega de esta fase, se solicitará una reunión presencial para poder definir el estilo, medidas y/o materiales propuestos para el libro físico.
- Después de pasar esta fase, se entregará una cotización especial para la fase de ilustración y diagramación.

PORTAFOLIO

Ilustración:
roseanova.myportfolio.com/

2D y 3D:
jalbornoz.myportfolio.com/

Instagram:
www.instagram.com/roseanova/

Drive:
<https://drive.google.com/file/d/11NKsJ8MxAwxQacwTGpVJCT44QqQqeSYM/view?usp=sharing>



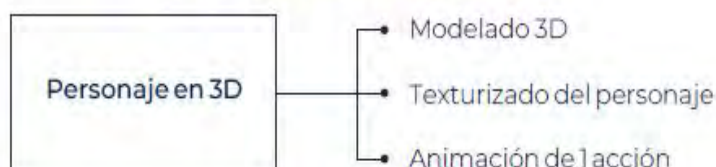
COTIZACIÓN



07/02/2023

Buenas tardes,

Por medio de la presente y de acuerdo a su requerimiento, les hago llegar la mejor oferta respecto al servicio solicitado:

SERVICIOS A REALIZAR**ENTREGABLES**

Modelado final del personaje en Blender y animación del tal en formato .mp4 y .gif

TÉRMINOS Y CONDICIONES

- Al día siguiente de la aprobación de la cotización y previo depósito del 50% se empezará el trabajo.
- Se contará un total de 1 cambio complejo dentro del modelado y la animación respectivamente.
- En caso se requieran adicionales, se pasará a cotizar.
- Una vez pasados 30 días de la culminación del proyecto, este pasará a ser parte del portafolio de Roseanova. En caso el tiempo entre en conflicto con la publicación del proyecto, se podrá adicionar tiempo previa coordinación.
- Cotización válida hasta el 31 de marzo del 2023.

MATERIALES REQUERIDOS

- La acción que realizará el personaje (en caso deseen una en específico)
- Medidas y/o formatos a necesitar

07/02/2023

PRECIO

Actividad	Precio
Modelado del personaje	S/1750
Animación	

El precio se encuentra expresado en Soles e incluye IGV.

El pago de este servicio será a cuenta de Rosa Jovita Casanova Piedra mediante recibo por honorario electrónico a la siguiente cuenta bancaria:

BCP
19191061404015
Interbancario: 00219119106140401551

TIEMPOS

- Después de la aprobación de la cotización y previo depósito del 50%, se solicitará una reunión online y/o presencial para determinar los tiempos de esta fase

PORTAFOLIO

Ilustración:
roseanova.myportfolio.com/

2D y 3D:
jalbornoz.myportfolio.com/

Instagram:
www.instagram.com/roseanova/

Drive:
<https://drive.google.com/file/d/11NKsJ8MxAwxQacwTGpVJCT44QqQqeSYM/view?usp=sharing>