



# **Creación de un modelo de acceso a la lectura en medio físico a través de una plataforma digital: Contextos**

**Alex Antonio Angulo Luna**  
**Giselle Jael Valderrama Fernández**

**Universidad Magdalena**

Facultad de Ingeniería  
Programa de Ingeniería Industrial  
Santa Marta, Colombia  
2018



# **Creación de un modelo de acceso a la lectura en medio físico a través de una plataforma digital: Contextos**

**Alex Antonio Angulo Luna**  
**Giselle Jael Valderrama Fernández**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Ingeniero Industrial**

Director (a):  
Ph.D., Gerardo Luis Angulo Cuentas

Universidad del Magdalena  
Facultad de Ingeniería  
Ingeniería Industrial  
Santa Marta, Colombia  
2018

## **Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Consejo de Programa en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Magdalena para optar al título de Ingeniero Industrial**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Santa Marta, 26 de 02 del 2018**

*A Dios, presente en nuestras familias,  
docentes, amigos y todos los que han guiado  
nuestras acciones.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por brindarnos en todo momento el ánimo y la fortaleza para no desfallecer en la meta trazada. A nuestras familias por su invaluable apoyo y amor.

A nuestros maestros, por compartirnos su conocimiento, paciencia y entrega.

A nuestro país, por inspirarnos a trabajar en la búsqueda de un futuro mejor.

A la Universidad del Magdalena por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente.

A nuestros amigos y compañeros, por los buenos momentos y la demostración de lo que significa un verdadero trabajo en equipo.

A todas las personas que de una u otra forma nos animaron en este sueño.

A ellos, este trabajo con toda nuestra gratitud.

## **Resumen**

La presente propuesta de emprendimiento pretende contribuir al aumento de los índices de lectura en la ciudad de Santa Marta, ofreciendo un nuevo modelo de acceso a los libros en medio físico que resulte más económico que su adquisición a través de la compra.

Para el desarrollo de la misma fue prevista la utilización de la metodología Lean Startup, donde se hizo un análisis previo del entorno y el mercado, se diseñó el producto bajo las condiciones de dicho análisis y se lanzó al público para dar a su segmento de clientes una primera visualización de las condiciones del servicio. Esta primera muestra permitió registrar la interacción de los usuarios con la plataforma, con lo que se generaron estrategias de mejora en retroalimentación para posterior relanzamiento.

El éxito en el modelo planteado y la acogida mostrada por su mercado demuestra la satisfacción de los clientes por el producto ofrecido y la necesidad de continuar diseñando propuestas innovadoras que estimulen el hábito literario.

**Palabras claves:** Lectura, libros, emprendimiento.

## **Abstract**

The present offer of entrepreneurship tries to contribute to the increase of the indexes of reading in the city of Santa Marta, offering a new model of access to the physical books that turns out to be more economic than its acquisition across the purchase.

For the development of this model was chosen the methodology Lean Startup, where there was done a previous analysis of the environment and the market, the product was designed under the conditions of the above mentioned analysis and the public was thrown to give to its clients' segment the first visualization of the conditions of the service. This first sample allowed to register the interaction of the users with the platform, with what strategies of improvement were generated in feedback for posterior recovery.

The success in the raised model and the reception showed by the market demonstrates the satisfaction of the clients for the offered product and the need to continue designing innovative offers that stimulate the literary habit.

**Keywords:** Reading, books, entrepreneurship.

# Contenido

	Pág.
Resumen.....	VI
Contenido.....	VII
Lista de figuras.....	VIII
Lista de tablas.....	IX
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>2. FUNDAMENTACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>18</b>
2.1.1. Emprendimiento .....	18
2.1.2. Modelo de negocio .....	18
2.1.3. Lean Startup.....	19
2.1.4. Modelo de negocio CANVAS.....	20
2.1.5. Lienzo de la propuesta de valor.....	22
<b>2.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>23</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Objetivo General .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>25</b>
<b>4. PLAN DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1 .....</b>	<b>26</b>
4.1.1. Paso 1. Realizar vigilancia comercial.....	26
4.1.2. Paso 2. Analizar el comercio de libros en la ciudad de Santa Marta.....	26
<b>4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2 .....</b>	<b>26</b>
4.2.1. Paso 1. Definir el segmento de clientes.....	26
4.2.2. Paso 2. Construir el arquetipo de clientes.....	26
4.2.3. Paso 3. Validar el segmento de clientes.....	27
<b>4.3. OBJETIVO ESPECÍFICO 3 .....</b>	<b>27</b>
4.3.1. Paso 1. Definir la propuesta de valor.....	27
4.3.2. Paso 2. Diseñar el modelo de negocio.....	27
4.3.3. Paso 3. Validar con un prototipo funcional.....	27
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
<b>5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>28</b>
5.1.1. Vigilancia comercial.....	28
5.1.2. Comercio de libros en la ciudad de Santa Marta.....	29
<b>5.2. SEGEMENTACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>31</b>
5.2.1. Segmento de clientes.....	31
5.2.2. Arquetipo de clientes.....	34
5.2.2.1. Trabajos del cliente.....	34
5.2.2.2. Alegrías.....	34
5.2.2.3. Frustraciones.....	34
5.2.3. Validación del segmento de clientes.....	35
<b>5.3. MODELO DE ACCESO A LA LECTURA.....</b>	<b>35</b>
5.3.1. Propuesta de valor.....	35
5.3.1.1. Creadores de alegrías.....	36
5.3.1.2. Aliviadores de frustraciones .....	36
5.3.1.3. Productos y servicios .....	36
5.3.2. Descripción y funcionamiento del modelo de negocio.....	36

5.3.3. Relacionamiento de clientes.....	38
5.3.3.1. Alquiler.....	38
5.3.3.2. CDTL .....	40
5.3.4. Distribución de libros. ....	41
5.3.5. Actividades claves. ....	41
5.3.6. Recursos claves. ....	42
5.3.7. Aliados estratégicos. ....	42
5.3.8. Ingresos .....	43
5.3.9. Costos .....	43
5.3.10. Producto mínimo viable: “Contextos” .....	44
5.3.10.1. Validación del producto mínimo viable. ....	45
5.3.11. Mejoras al modelo de negocio. ....	47
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>7. CRONOGRAMA .....</b>	<b>49</b>
<b>8. PRESUPUESTO .....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>

## **Anexos**

<b>Anexo A. Encuesta de competidores.....</b>	<b>51</b>
<b>Anexo B. Encuesta de mercado.....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo C. Validación del mercado.....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo D. Vistas de la plataforma.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexo E. Encuesta de satisfacción.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo F. Historial de usuario.....</b>	<b>63</b>



## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Promedio de libros leídos por país VS Producto interno bruto.	13
Figura 2. Promedio de libros leídos por país VS Índice de desarrollo humano.	14
Figura 3. Cantidad de libros leídos en Colombia.	15
Figura 4. Total de personas de 12 años y más que afirmaron saber leer y escribir, y leyeron libros en los últimos 12 meses.	17
Figura 5. Libros vendidos.	30
Figura 6. Tipos de libros más vendidos.	30
Figura 7. Rango de edades del mercado de libros de la ciudad de Santa Marta.	30
Figura 8. Gusto y frecuencia de lectura.	32
Figura 9. Medio de preferencia.	33
Figura 10. Preferencia de géneros literarios.	33
Figura 11. ¿Compra libros?	33
Figura 12. Percepción del precio de los libros.	33

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Relación de libros leídos por país, PIB e IDH.	14
Tabla 2. Cronograma de actividades	49
Tabla 3. Presupuesto detallado	50
Tabla 4. Presupuesto resumido	50

## **Introducción**

La lectura es una de las actividades que más beneficios trae para la vida de una persona. El bien es palpable directamente en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora y la redacción de textos. A pesar del provecho que puede traer esta actividad, en Colombia las estadísticas del nivel de lectura no son las más llamativas. Si bien es cierto que existe una comunidad lectora, ésta no lee la cantidad suficiente en comparación con los países desarrollados, aun cuando sin parecer evidente, la correlación entre el nivel de vida y los índices de lectura son directamente proporcionales, es decir, entre más leen las personas, mejores son sus condiciones de vida.

La propuesta presentada a continuación está encaminada a incrementar la capacidad de adquisición de libros en la comunidad lectora, y con ello incentivarlos a realizar esta actividad con más frecuencia. Lo anterior es con el objetivo de estimular el hábito lector presente en el país, el cual resulta muchas veces limitado por los altos costos del material literario o la escasez en la variedad ofrecida.

Haciendo uso de la metodología Lean Startup se pretende lograr la construcción de un modelo viable, sostenible y accesible para el público identificado por medio de una validación de mercado y lograr satisfacer sus requerimientos en cuanto a las preferencias literarias. Con dicha metodología la retroalimentación recibida de los clientes será fundamental para establecer mejoras, rediseñar un modelo que se ajuste cada vez más a las peticiones de su mercado y lograr consolidar al mismo en la mente de sus clientes.

## 1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La lectura es un instrumento muy potente para el desarrollo intelectual y social. Diversos estudios resaltan la importancia de leer y los beneficios dejados por la práctica de este hábito con regularidad. Además de favorecer la concentración, fortalecer las habilidades comunicativas, motivar la creatividad y aumentar el pensamiento crítico, la lectura es capaz de mejorar las relaciones interpersonales e incluso predecir el éxito profesional.

Desde el 2006, los psicólogos Raymond Mar y Keith Oatley, investigadores de la universidad de York y de Toronto en Canadá, respectivamente, aseguran que las personas que leen literatura tienen mayor empatía<sup>1</sup>. El buen lector aprende a conectarse y entender a los personajes de las historias que lee, lo que le da la capacidad de llevar ese comportamiento a su trato con los demás y adoptar diferentes perspectivas de la realidad. La empatía transmitida por el lector provoca una percepción de liderazgo en su entorno y hace que sea más apreciado profesionalmente.

Es así como el estudio realizado por el equipo de investigación del psicólogo Mark Taylor, donde se analizaron por más de dos décadas a casi 20.000 jóvenes con el ánimo de conocer qué actividades predecían el éxito profesional al cumplir 30 años, se encuentra que ninguna de las prácticas evaluadas (hacer deporte o ir a cine) pudo tener un impacto tan significativo como el alcanzado por la lectura.

“Las mujeres que a los 16 años leían libros por puro placer tenían el 39% de probabilidades de alcanzar un puesto de gerencia frente al 25% de las mujeres no lectoras. Para los hombres, que suelen tener más posibilidades de llegar a altos puestos directivos, la cifra pasaba de un 48% entre quienes no leían a los 16 años, a un 58% entre los que sí lo hacían”<sup>2</sup>.

Tal y como lo afirma la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]: “Quien aprende a leer eficientemente y lo hace con constancia desarrolla, en parte, su pensamiento. Por eso, la lectura se convierte en un aprendizaje trascendental para la escolarización y para el

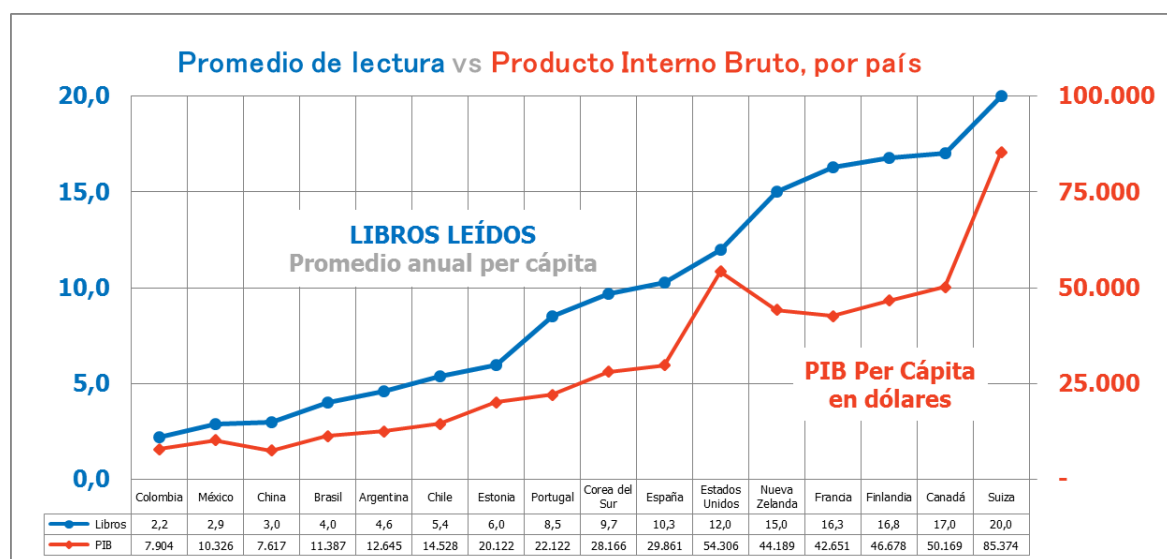
---

<sup>1</sup> SEMANA. ¿Cuáles son los beneficios de leer literatura? {En línea}. (2014, 18 de julio). Disponible en: <http://www.semana.com/cultura/articulo/estos-son-los-beneficios-de-leer-literatura/395290-3>

<sup>2</sup> SAIZ, Y. Los beneficios de la lectura. {En línea}. La vanguardia. (2015, 13 de junio) Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20120613/54312096470/los-beneficios-de-la-lectura.html>

crecimiento intelectual de la persona”<sup>3</sup>. En este mismo sentido, el escritor y profesor universitario Miguel Campos Ramos afirma que “la lectura es lo que permite el desarrollo de un país”<sup>4</sup>, argumento que se ve contrastado con las estadísticas obtenidas del Informe sobre la correlación entre Factores de Desarrollo y Promedio de Libros Leídos por país realizado por Andrés Peña donde se presenta la relación entre el número de libros leídos en un año en diferentes países y los indicadores de PIB e IDH<sup>5</sup>. Éstos se muestran a continuación:

Figura 1. Promedio de libros leídos por país VS Producto interno bruto.



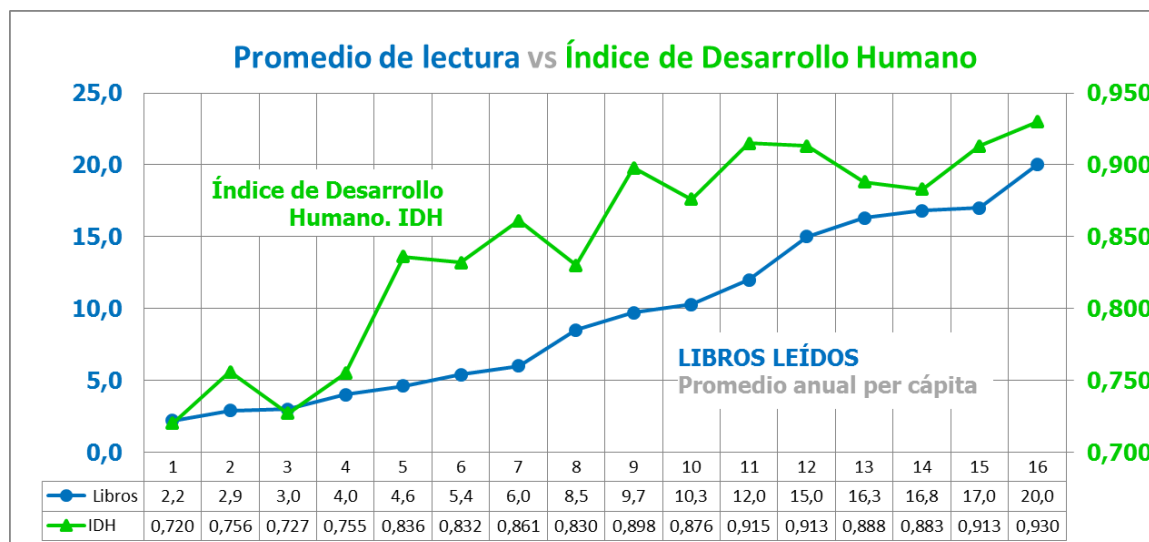
Fuente: Andrés Peña. Disponible en [10libros.org](http://10libros.org)

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] Aportes para la enseñanza de la lectura. (2016). p. 15. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002448/244874s.pdf>

<sup>4</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla [BUAP] La lectura significa desarrollo para el país. (2013). Disponible en: [http://www.buap.mx/porta1\\_pprd/wb/comunic/la\\_lectura\\_significa\\_desarrollo\\_para\\_el\\_pais](http://www.buap.mx/porta1_pprd/wb/comunic/la_lectura_significa_desarrollo_para_el_pais)

<sup>5</sup> PEÑA, A. Informe sobre la correlación entre Factores de Desarrollo y Promedio de Libros Leídos. (2016). Disponible en: <https://10libros.org/lectura-mundo/>

Figura 2. Promedio de libros leídos por país VS Índice de desarrollo humano.



Fuente: Andrés Peña. Disponible en 10libros.org

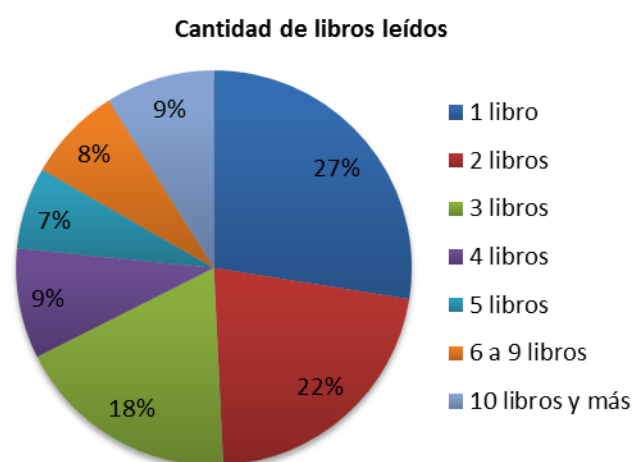
Tabla 1. Relación de libros leídos por país, PIB e IDH.

Nº	País	Libros leídos	PIB	IDH
1	Colombia	2,2	7.904	0,720
2	México	2,9	10.326	0,756
3	China	3,0	7.617	0,727
4	Brasil	4,0	11.387	0,755
5	Argentina	4,6	12.645	0,836
6	Chile	5,4	14.528	0,832
7	Estonia	6,0	20.122	0,861
8	Portugal	8,5	22.122	0,830
9	Corea del Sur	9,7	28.166	0,898
10	España	10,3	29.861	0,876
11	Estados Unidos	12,0	54.306	0,915
12	Nueva Zelanda	15,0	44.189	0,913
13	Francia	16,3	42.651	0,888
14	Finlandia	16,8	46.678	0,883
15	Canadá	17,0	50.169	0,913
16	Suiza	20,0	85.374	0,930

Fuente: Andrés Peña. Disponible en 10libros.org

Los resultados presentados en el apartado anterior sugieren que las economías con mucho potencial y crecimiento educativo explosivo, a nivel de industria y mercado, han llegado a donde están hoy gracias a inteligencia y estrategia en el reconocimiento del valor de las letras. Sin embargo, los resultados para Colombia distan mucho de alcanzar una posición acreditada. Los datos obtenidos de la Encuesta de Consumo Cultural realizada por el DANE en el año 2016 así lo corroboran al mostrar que de la cantidad de personas que afirmaron leer libros en el último año, cerca de la mitad no llega a leer más de 2 (Ver figura 3).

Figura 3. Cantidad de libros leídos en Colombia.



Fuente: DANE. Encuesta de Consumo Cultural 2016.

Al preguntarnos, ¿por qué los colombianos no leen? la encuesta del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe [CERLALC] sobre comportamiento lector y hábitos de lectura, indica que la falta de tiempo y el desinterés por la lectura son las razones latinoamericanas más frecuentes<sup>6</sup>. Ante esto, el escritor Campos Ramos es contundente al decir que “eso no es cierto, porque de acuerdo con estadísticas, los estudiantes se pasan un promedio de cuatro horas en la computadora o el celular, cuando pueden reducir parte de este

---

<sup>6</sup> Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe [CERLALC] Comportamiento lector y hábitos de lectura. Una comparación de resultados en algunos países de América Latina. (2012). Disponible en: [http://www.cerlalc.org/files/tabinterno/33c91d\\_Comportamiento\\_Lector.pdf](http://www.cerlalc.org/files/tabinterno/33c91d_Comportamiento_Lector.pdf)

tiempo y destinarlo a la lectura (...) y los maestros y padres de familia tienen que motivar el gusto por los libros entre sus alumnos y en sus hijos”<sup>7</sup>.

Sumado a lo expuesto previamente, el precio de los libros aparece como una excusa recurrente cuando se trata de leer. Algunos estudiosos del tema le atribuyen el fenómeno de la no lectura al elevado costo de los libros, que en los últimos años se ha disparado ostensiblemente y el salario del colombiano promedio no alcanza siquiera para satisfacer las necesidades que representa la canasta básica familiar<sup>8</sup>.

Un agravante a esta situación es la devaluación de la moneda colombiana frente al dólar, lo que trae un aumento en el costo de las importaciones de libros o en algunos materiales como tintas y papeles para la producción nacional. Darío Ruiz, escritor y crítico literario colombiano, afirma: “Son excesivos los precios y ahí llega el dilema de si compro el libro o el trago. En mi caso tengo que comprar los libros”. Para el escritor, un libro que vale más de 40 mil pesos de lo que normalmente manejaba en el mercado se puede considerar caro, y que él ya ha encontrado textos que ahora cuestan 90 mil, cuando antes eran de 50 mil pesos.<sup>9</sup>

Pese a que hoy en día, la digitalización y la era tecnológica han facilitado la difusión masiva de gran cantidad de material literario y el acceso rápido a la lectura, cada vez más evidencias sugieren que la lectura en internet es menos atractiva, incluso para los “nativos digitales”.

En el 2013, por ejemplo, la Agencia Nacional de Literatura de Gran Bretaña dio a conocer los resultados de un estudio que se realizó sobre 34.910 jóvenes entre los 8 y los 16 años. Los investigadores concluyeron que el 39% de los niños y adolescentes lee diariamente a través de dispositivos electrónicos y sólo el 28% lee material impreso. Aquellos que leían sólo en pantalla eran tres veces menos propensos a decir que les gustaba leer y un tercio menos propensos a tener un libro favorito.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla [BUAP], op. cit.

<sup>8</sup> ROBLES J. ¿Por qué los colombianos leen tan poco? {En línea}. Semana. (2013, 11 de octubre). Disponible en: <http://www.semana.com/opinion/articulo/los-colombianos-leen-poco-opinion-joaquin-robles/360609-3>

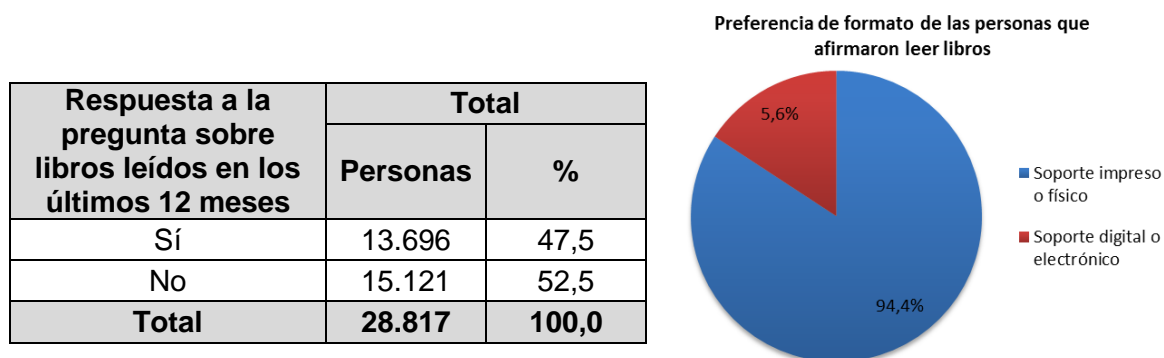
<sup>9</sup> QUINTERO, M. ¿No leemos porque los libros son costosos? {En línea}. El colombiano. (2016, 06 de enero) Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/cultura/literatura/lea-esto-si-usted-crea-que-los-libros-son-muy-costosos-GM3394118>

<sup>10</sup> SEMANA, op. cit.



Por tal motivo, si hablamos de que la lectura en línea puede ser una solución a la poca capacidad adquisitiva de libros que presenta un colombiano, no se está teniendo en cuenta la preferencia general de la población y el desarrollo de nuevas ideas de adquisición para aquellos demandantes con recursos limitados. En este sentido, la encuesta de consumo cultural del DANE (2016) refleja la predominancia de la población lectora por el libro impreso. Del total de las personas encuestadas, el 47,5% que afirmó haber leído libros en los últimos doce meses, el 94,4% se inclinaron por el soporte en medio físico (Ver figura 4).

Figura 4. Total de personas de 12 años y más que afirmaron saber leer y escribir, y leyeron libros en los últimos 12 meses.



Fuente: DANE. Encuesta de Consumo Cultural 2016.

Del análisis anterior surge la iniciativa de crear un modelo innovador para el acceso a la lectura, que proporcione alternativas más económicas de adquisición de libros en medio físico e incentive el fortalecimiento y la expansión de una cultura literaria en el país. Con dicho modelo se generará una conciencia colectiva por el dinamismo y compartir literario que favorecerá al incremento de los índices de lectura en el país y la mejora en el bienestar social de la población colombiana.

## 2. FUNDAMENTACIÓN

### 2.1. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

#### 2.1.1. Emprendimiento

La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur*, que significa pionero. Este término fue utilizado por primera vez, para referirse a los historiadores y/o aventureros que emprendían viaje al nuevo mundo, sin tener certeza de las circunstancias que les deparaba<sup>11</sup>De ahí a que el concepto haya prevalecido como la aptitud y actitud de una persona por tomar riesgos e iniciar proyectos para crear algo nuevo y cambiar las condiciones de vida de su entorno. “Un emprendedor es capaz de identificar una necesidad, materializarla en idea, reunir los recursos necesarios y llevarla a la práctica, transformando esa idea en productos y/o servicios que comercializará a través de una empresa”.<sup>12</sup>

Siendo el fin del emprendedor contemporáneo la creación de empresas nuevas, innovadoras y al margen de las últimas tendencias, es necesario entender el movimiento de los mercados, de las tecnologías y de todos los mecanismos de interés en los cuales se pueda ver involucrado el desarrollo de la labor del emprendedor.

#### 2.1.2. Modelo de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción de valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor, a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos<sup>13</sup>.

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la dirección que sigue una empresa para conseguir

---

<sup>11</sup> RODRÍGUEZ, M. Estudio sobre Emprendimiento. Una diferenciación del término empresario. (2016) Disponible en: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/41888/1/1-6.pdf>

<sup>12</sup> KIRBERG, A. Emprendimiento: innovación e información. Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP, 4(2), (2016). p. 68. Disponible en: <http://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/67/71>

<sup>13</sup> RICART, J. E. Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. (2009). Uniersia Business Review. Disponible en: <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/handle/10654/10906>

ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Es así como el modelo de negocio se convierte en el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa<sup>14</sup>.

### 2.1.3. Lean Startup

El método Lean Startup, propuesto por el profesor de la Universidad de Stanford y Yale, Eric Ries, se basa en la combinación del aprendizaje empresarial y la innovación, para ayudar al emprendedor a incrementar las probabilidades de crear una empresa con éxito.

Para Steve Blank y Bob Dorf (2013) una Startup se define como “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”. Al contrario de lo que ocurre en una empresa ya consolidada, la cual tiene un modelo de negocio validado, una Startup está en la búsqueda de convalidar el tipo de problema o necesidad que espera resolver para un determinado tipo de cliente. Como aspira a ser una empresa real debe determinar qué es lo que tecnológicamente puede desarrollar (repetible), cuál es su viabilidad económica (rentable) y cómo lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crece la suma de costos fijos y variables (escalable).<sup>15</sup>

Bajo esta premisa, Ries, describe un método para crear innovaciones continuas que enfatiza en el desarrollo ágil de productos y servicios en iteraciones junto con la comprensión de los consumidores. Asimismo, define 5 principios básicos del método Lean Startup para abordar el desarrollo de un producto mínimo viable, los cuales se presentan a continuación (Mitta, 2016):

- Los emprendedores están en todas partes: Esto significa que el enfoque en mención puede funcionar con empresas de cualquier tamaño, incluso en compañías muy grandes, de cualquier sector o activada.

---

<sup>14</sup> OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (2011). Barcelona: Deusto. Disponible en: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45714991/Generacion\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45714991/Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf)

<sup>15</sup> MONTOYA, M. Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. (2016). Disponible en: <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/657/961>

- El espíritu emprendedor es gestión: Dado que una Startup es una institución y no sólo un producto, ésta necesita un nuevo tipo de gestión específicamente orientado al contexto de incertidumbre extrema.
- Aprendizaje validado: Una de las finalidades de las Startup es aprender cómo crear negocios sostenibles, por esto, este conocimiento puede orientarse científicamente llevando a cabo experimentos frecuentes que permitan a los emprendedores probar todos los elementos de su idea.
- Crear-Medir-Aprender: La clave para el éxito en los procesos de creación de Startups deben orientarse a realizar un circuito de retroalimentación (feedback), el cual se basa en convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotar (cambiar el rumbo) o perseverar.

El empleo del aprendizaje validado permite al emprendedor demostrar empíricamente que una StartUp ha encontrado información valiosa e importante sobre las oportunidades presentes y futuras de un negocio. Es más concreto, riguroso y rápido que la planificación clásica y, por lo tanto, una ventaja con respecto a otros métodos más tradicionales<sup>16</sup>.

#### **2.1.4. Modelo de negocio CANVAS**

El modelo de negocio CANVAS es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004 en su tesis doctoral. Este método describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León. Lean StartUp. Documento de la Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios (2014). Disponible en: <http://segriasec.org/wp-content/uploads/2015/01/Manual-Lean-Startup.pdf>

<sup>17</sup> FERREIRA, D. El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. (2015). Cooperativismo & Desarrollo, ISSN 0120-7180, Vol. 23, Nº. 107. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5352671>

---

El CANVAS es un “lienzo” que permite la rápida evaluación de una idea y detalla los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. Se compone de nueve bloques<sup>18</sup>:

- Segmento de clientes: Definición del mercado al que se dirige o quiere dirigirse la empresa, para poder estudiar a fondo las necesidades específicas del sector objetivo.
- Propuesta de valor: Las ventajas o valores que la empresa ofrece sobre otras para satisfacer las necesidades o problemas de un segmento de mercado determinado.
- Canales: Son medios para dar conocer las propuestas de valor, ayudando a los clientes a evaluar las propuestas que se les ofrece y permitiéndoles comprar. Estos pueden ser canales de comunicación, distribución y venta.
- Relacionamiento con el cliente: La empresa debe tener claridad sobre el tipo de relación que tiene y desea con cada segmento de mercado, a fin de mantener y atraer a más clientes.
- Actividades claves: Actividades que resultan vitales para que el negocio funcione, siendo las que conducen o no al éxito. De su buena funcionalidad depende que la propuesta de valor se dirija por los canales adecuados, se establezcan las relaciones necesarias con los clientes y se perciban los ingresos esperados.
- Recursos claves: Es necesario establecer minuciosamente cuáles son los recursos necesarios y cuáles se tienen para crear y ofrecer las propuestas de valor, distribuirlas y comunicarlas.
- Alianzas estratégicas: Las asociaciones hoy en día toman un lugar importante en el éxito de cualquier modelo de negocio. Deben establecerse aquellas que resulten más estratégicas y las que generen más contribuciones de interés al negocio.
- Ingresos: Flujo de caja que genera cada segmento de mercado y qué tipos de ingreso se reciben (por pagos puntuales de clientes, pagos periódicos por el suministro de una propuesta de valor o un servicio postventa de atención al cliente).

---

<sup>18</sup> Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones. Herramientas prácticas para la innovación. CANVAS modelo de negocio. Disponible en: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business\\_model\\_canvas.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business_model_canvas.pdf)

- **Costos:** Es fundamental conocer a plenitud los costos de la operación, pues sin importar el modelo, es siempre imprescindible tratar de minimizarlos.

En resumen, el CANVAS permite discutir, diseñar, descubrir, mejorar e innovar el modelo de negocios de una empresa analizando los nueve bloques anteriormente descritos y visualizándolos fácilmente en un plano pre-estructurado.

### **2.1.5. Lienzo de la propuesta de valor**

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden<sup>19</sup>.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

- **Trabajos del cliente:** aquellas actividades que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
- **Alegrías:** son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.
- **Frustraciones:** son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por:

- **Creadores de alegrías:** es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

---

<sup>19</sup> OSTERWALDER, A., et al. Diseñando la propuesta de valor. (2015). Disponible en: [http://imaginar.org/softwareecuadoriano/files/M3\\_resumen\\_propuesta-de-valor.pdf](http://imaginar.org/softwareecuadoriano/files/M3_resumen_propuesta-de-valor.pdf)

- Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema complementario del lienzo de modelo negocio CANVAS, el cual permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes.

## 2.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

A continuación, se presenta una revisión de diferentes investigaciones que servirán de guía para el desarrollo metodológico del modelo:

Espinosa y Saucedo (2017) en su artículo “La lectura en el crecimiento de un país” presentan un estudio detallado del contexto mundial y la comparación con los niveles de lectura que presenta el territorio mexicano, justificando cómo estos tienen relación directa entre la cultura y la educación del país<sup>20</sup>. Estudio similar es efectuado en el territorio colombiano por Londoño (2016) en su artículo “El sentido de la lectura crítica en contexto” donde presenta ideas concluyentes acerca de los alcances que tiene la lectura crítica como una herramienta que puede coadyuvar en los procesos de formación académica y en la activación de la crítica democrática<sup>21</sup>.

Quintero (2010) desarrolla en su trabajo de tesis un “Plan de negocios para la puesta en marcha de un café librería en la zona centro de la ciudad de Bogotá”,

---

<sup>20</sup> ESPINOSA, M. & SAUCEDO, M. La lectura en el crecimiento de un país. Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad, 4(7). (2017). Disponible en: <http://www.ctes.org.mx/index.php/ctes/article/view/641/703>

<sup>21</sup> LONDOÑO, D. A. V. & TORRES, P. A. C. El sentido de la lectura crítica en contexto. Katharsis, (22), 375-401. (2016). Disponible en: <http://revistas.iue.edu.co/index.php/katharsis/article/download/835/1127>

estructurando sus diferentes planes de mercadeo, financiero, estratégico y operativo. Al finalizar el estudio se encuentra que el valor agregado ofrecido por la librería es mucho más alto que el de sus competidores y se proyecta el crecimiento del negocio para la atención a un mayor número de clientes y consecución de la difusión cultural.

Por su parte, Masuero (2013) trabaja en su tesis “Startup: creación de la empresa Backtime” la metodología Lean StartUp como una buena manera de identificar las oportunidades presentadas en el contexto chileno. En dicho trabajo, se realiza el Startup para un servicio que resuelve el problema de los tiempos de espera en oficinas, usando herramientas TI tanto en Software como en Hardware, del cual se consiguió tener el primer “feedback” por parte de los usuarios con la utilización de la encuesta para los mismos y la entrevista para clientes.<sup>22</sup>

Finalmente, Belén (2016) presenta un “Plan de negocio para la creación de una librería temática dedicada a la comercialización y alquiler de libros combinada con una cafetería dirigida a jóvenes de la ciudad de Quito” con el objeto de crear un espacio para el fomento de la lectura. Los resultados de plan de negocio muestran la viabilidad de crear este modelo con enfoque innovador, ya que la investigación de mercado demostró un alto interés por parte de la población y la existencia de una alta demanda para cubrir un servicio insatisfecho inexistente<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> MASUERO, W. STARTUP: creación de la empresa Backtime. (2013). Disponible en:

[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115403/cf-masuero\\_we.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115403/cf-masuero_we.pdf?sequence=1)

<sup>23</sup> BELÉN, M. Plan de negocios para la creación de una librería temática dedicada a la comercialización y alquiler de libros combinada con una cafetería dirigida a jóvenes de la ciudad de Quito. (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2016.). Disponible en:

<http://200.24.220.94/bitstream/33000/5331/1/UDLA-EC-TIC-2016-50.pdf>



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de negocio para el acceso a la lectura en medio físico, gestionado a través de una plataforma digital, que ofrezca alternativas más económicas para la adquisición de libros en la ciudad de Santa Marta.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis del entorno del sector de comercialización de libros de la ciudad de Santa Marta para la identificación de oportunidades de negocio.
- Definir, analizar y validar un segmento de clientes de acuerdo a las oportunidades de negocio identificadas en el sector de comercialización de libros en la ciudad de Santa Marta.
- Plantear y validar un modelo de negocio para el acceso a la lectura de acuerdo a las necesidades del segmento de mercado seleccionado en la ciudad de Santa Marta.

## **4. PLAN DE ACTIVIDADES**

A continuación, se enuncia cada objetivo específico y los pasos para lograrlos.

### **4.1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1**

Realizar un análisis del entorno del sector de comercialización de libros de la ciudad de Santa Marta para la identificación de oportunidades de negocio.

#### **4.1.1. Paso 1. Realizar vigilancia comercial.**

Realizar una vigilancia comercial del entorno de libros con el fin de identificar las oportunidades de ley que establezca el gobierno nacional y local. Se revisarán las leyes establecidas por el Estado colombiano, el departamento del Magdalena y el Distrito de Santa Marta, para el fomento de la lectura y los beneficios tributarios que se les da a las empresas encargadas del comercio del libro.

#### **4.1.2. Paso 2. Analizar el comercio de libros en la ciudad de Santa Marta.**

Se analizará la situación comercial de los libros en Santa Marta por medio de una encuesta, donde se identificará el número de empresas dedicadas a su venta, el número promedio de libros que venden, los precios manejados y las características de sus clientes.

### **4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2**

Definir, analizar y validar un segmento de clientes de acuerdo a las oportunidades de negocio identificadas en el sector de comercialización de libros en la ciudad de Santa Marta.

#### **4.2.1. Paso 1. Definir el segmento de clientes.**

Identificar un segmento de clientes basado en los resultados obtenidos del análisis del mercado, a quienes se les aplicará una encuesta para conocer su posición frente al comercio de libros.

#### **4.2.2. Paso 2. Construir el arquetipo de clientes.**

Realizar un análisis del comportamiento del segmento de clientes especificado previamente para la construcción del arquetipo, basado en la metodología “Lienzo de la propuesta de valor”. Con éste se obtiene como resultado el perfil del cliente del modelo de negocio con las características que se esperan validar.

#### **4.2.3. Paso 3. Validar el segmento de clientes.**

A través de la comunicación e interacción directa con personas del segmento de clientes especificado se confirma el perfil construido para el modelo de negocio para dar paso a la construcción de una propuesta de valor acorde a sus necesidades y/o requerimientos.

### **4.3. OBJETIVO ESPECÍFICO 3**

Plantear y validar un modelo de negocio para el acceso a la lectura de acuerdo a las necesidades del segmento de mercado seleccionado en la ciudad de Santa Marta.

#### **4.3.1. Paso 1. Definir la propuesta de valor.**

Se planteará una propuesta de valor que será la base para la construcción del modelo de negocio. Dicha propuesta se desarrollará con ayuda de la metodología del “Lienzo de la propuesta de valor”.

#### **4.3.2. Paso 2. Diseñar el modelo de negocio.**

Se diseñará un modelo de negocio capaz de llevar la propuesta de valor al segmento de cliente. Para especificar las características del modelo se utilizará la metodología “Modelo de negocio CANVAS”.

#### **4.3.3. Paso 3. Validar con un prototipo funcional.**

Aquí se ejecutará el modelo creado, llevando al mercado una primera visualización del producto que se ofrecerá, de manera que los clientes tengan interacción real con la propuesta de valor y entreguen insumos que sirvan para la mejora del producto.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 5.1.1. Vigilancia comercial.

La vigilancia comercial realizada en la ciudad de Santa Marta inició con el análisis de las oportunidades de ley para el sector de los libros en el país. La ley N° 98 de 1993, mejor conocida como la “Ley del libro”, la cual está alineada con los artículos 70 y 71 de la Constitución Política de Colombia, dicta las políticas para lograr la democratización y fomento del libro colombiano, convirtiéndose en “la norma más importante en la promoción y fortalecimiento de la educación, el conocimiento y la cultura en el país”.<sup>24</sup>

Entre los objetivos de esta ley se encuentran el fomento del hábito de la lectura en los colombianos y la creación y el desarrollo en todo el país de nuevas librerías, bibliotecas y puestos de venta. Por tal motivo, el Gobierno Nacional presentó el Plan Nacional de Lectura y Escritura, “Leer es mi cuento”, una iniciativa liderada por los Ministerios de Educación y de Cultura, la cual busca que los colombianos integren la lectura y la escritura a su vida cotidiana, participen de manera acertada en la cultura escrita y puedan enfrentarse de manera adecuada a las exigencias de la sociedad actual.

La iniciativa del Ministerio de Cultura “Leer es mi cuento”, ha dispuesto de una inversión de más de 3.800 millones de pesos en el Magdalena, con lo que se trazaron propuestas para el fortalecimiento de infraestructuras de las bibliotecas públicas, espacios de atención con horarios para toda la comunidad y acciones de fomento de la lectura en zonas rurales, por ser personas que no tienen fácil acceso a los libros.

En el marco de estos proyectos, la Alcaldía Distrital ha creado un subprograma de fomento a la lectura y la escritura creativa, dentro de su Plan de Desarrollo 2016-2019, con el objetivo de generar acciones que conduzcan a elevar los índices de lectura en la región y por ende, del país. Es allí, donde este proyecto se articula con el entorno y tendrá influencia en los hábitos literarios de la población, ofreciendo a aquellos amantes de la lectura opciones mucho más económicas

---

<sup>24</sup> GAITÁN, M. La ley del libro. (2013, 15 de octubre). Disponible en: [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida\\_787/contrapartida\\_787.asp](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida_787/contrapartida_787.asp)

para acceder a los libros en físico, y motivando a más a la toma de conciencia en la importancia de la literatura y su conexión con el desarrollo del país.

Pese a que la “ley del libro” también dicta disposiciones para la libre circulación del material literario en Colombia y América, entregando beneficios tributarios a editores, distribuidores o librerías, como la exención de IVA para los libros y revistas de carácter científico o cultural o exención total del impuesto sobre la renta y complementarios; la reforma tributaria del año 2016 realizó modificaciones a la misma, poniendo un tope de utilidades a las editoriales: “las que tengan una base gravable de menos de \$1.000 millones pagarán un impuesto de renta de 9%, y las más grandes, la tarifa general sobre una base progresiva del 34% (para 2017)”.<sup>25</sup>

El presidente ejecutivo de la Cámara Colombiana del Libro, Enrique González, asegura que estos cambios no cayeron bien dentro de la industria y que, de hecho, sentencian que los precios de los libros subirán entre un 12% y 18%. A pesar de ello, el panorama del presente año resulta alentador, ya que cada vez hay más y mejores espacios para el libro en el país, tanto en librerías como en bibliotecas y las ferias regionales del libro<sup>26</sup>, mostrando la acogida que sigue teniendo la población por el compartir literario.

### **5.1.2. Comercio de libros en la ciudad de Santa Marta.**

La comercialización de libros en la ciudad de Santa Marta se caracteriza por los fuertes grados de informalidad, de las 14 librerías encontradas solo 5 tienen un local comercial, 6 forman parte de la galería comercial del mercado de la ciudad (un compilado de puntos de ventas donde se encuentra todo lo relacionado con la canasta familiar) y 3 son puntos de venta en la calle, aun así es de resaltar que el 50% de estos negocios se encuentran registrados ante la cámara de comercio de la ciudad. Se realizó una encuesta (Ver anexo A) a cada uno de estos locales comercializadores de libros para identificar aspectos claves de este sector. Entre

---

<sup>25</sup> BRAVO, J. Reforma tributaria “golpea” industria nacional. Diario del Huila. (2016, 03 de noviembre). Disponible en:

<https://www.diariodelhuila.com/economia/reforma-tributaria-%E2%80%98golpea%E2%80%99-industria-editorial-cdgint20161103215809133>

<sup>26</sup> Cámara colombiana del libro. El 2017 es un año de retos y oportunidades para el sector editorial. (2017, 12 de enero). Disponible en: <http://camlibro.com.co/el-2017-es-un-ano-de-retos-y-oportunidades-para-el-sector-editorial/>

ellos, se resaltó específicamente los tipos de libros, los rangos de edades de los clientes, la proporción de venta y los precios que manejan cada uno de los negocios encuestados.

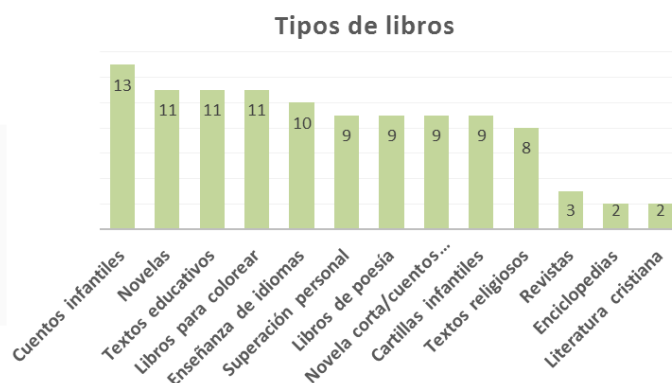
Los resultados muestran que el 65% de las librerías de la ciudad, registran ventas diarias de 1 a 5 libros, siendo los cuentos infantiles, las novelas, los textos educativos y libros para colorear los más demandados (ver figura 5 y 6).

Figura 5. Libros vendidos.



Fuente: Los autores.

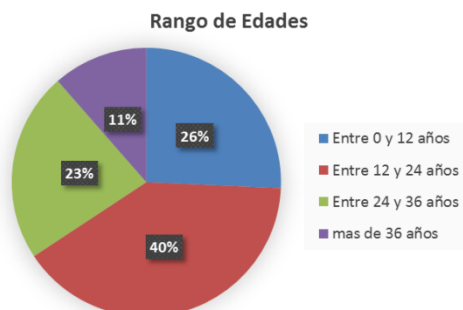
Figura 6. Tipos de libros más vendidos.



Fuente: Los autores.

Cuando se preguntó a cada librería por el rango de edades en el que se encuentra su mayor número de clientes, se observó que las personas entre los 12 a 24 años ocupan la mayor parte del mercado de libros de la ciudad (ver figura 7), lo que se relaciona directamente con el tipo de libros que más se venden. El precio promedio manejado para estos libros oscila entre \$5.000 y \$40.000, siendo los más económicos los libros infantiles y los libros para colorear; los más costosos, las novelas y textos educativos.

Figura 7. Rango de edades del mercado de libros de la ciudad de Santa Marta.



Fuente: Los autores.

## 5.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

### 5.2.1. Segmento de clientes.

Basado en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los comerciantes de libros de la ciudad, se decidió trabajar con el segmento de jóvenes entre los 12 y 24 años, por ser ésta la población que más demanda de libros representa para el mercado.

Con el fin de conocer los niveles y preferencias de lectura de estos potenciales usuarios en la ciudad, se diseñó una encuesta con 11 preguntas (Ver anexo B), la cual fue difundida en redes sociales y medio físico. El diseño de la misma, se estableció con una muestra de 385 personas, obtenida de la ecuación 1 (ver imagen)

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Ecuación 1. Muestreo probabilístico. Cálculo para la muestra con población conocida.

Fuente: Técnicas de muestreo estadístico: teoría, práctica y aplicaciones informáticas.

Dónde:

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

d= Error

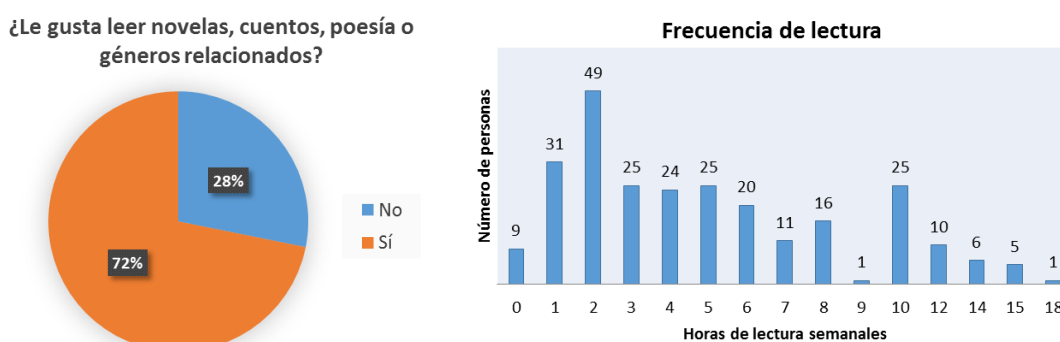
n= Muestra

La población de estudio corresponde a un total 119.114 personas (DANE), con un nivel de confianza establecido de 5% y la probabilidad de éxito del 50%.

De las 387 personas encuestadas, el 71,8% (278 personas) afirmó que le gusta leer libros, cuentos, poesía y géneros relacionados, de las cuales la mayoría

manifestó tener una frecuencia de lectura de 2 horas semanales (Ver figura 8). Teniendo en cuenta que la velocidad de lectura promedio es de 300 palabras por minuto<sup>27</sup> y en promedio una página tiene 250 palabras<sup>28</sup>, una persona podría leer 1,2 páginas por minuto, lo que es igual a 72 páginas por hora. Esto indica que al dedicar dos horas de lectura semanales, un samario podría terminar un libro de máximo 576 páginas al mes.

Figura 8. Gusto y frecuencia de lectura.



Fuente: Los autores.

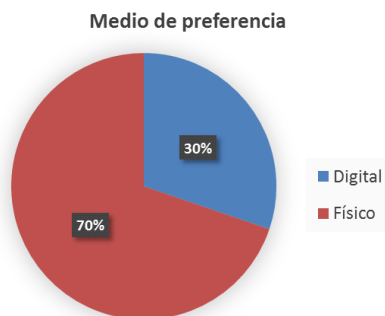
Al contrastar el anterior análisis con la pregunta sobre el número de libros leídos por mes, se encuentra que un samario está leyendo un promedio de 1,74 libros, lo que corresponde a una cifra menor al promedio de libros a nivel nacional (2,2 libros) y ratifica la necesidad de fomento a la lectura para el incremento de estos niveles.

<sup>27</sup> VILLAMANDOS. ¿Quieres saber cuánto tardarás en leer un libro?, esta web te lo dice. Todo ereaders. (2015, 10 de abril). Disponible en: <https://www.todoereaders.com/quieres-saber-cuanto-tardaras-en-leer-un-libro-esta-web-te-lo-dice.html>

<sup>28</sup> TRUSTED TRANSLATION BLOG. (2010, 9 de abril). Disponible en: <http://blog-de-traduccion.trustedtranslations.com/traduccion-por-pagina-2010-04-09.html>

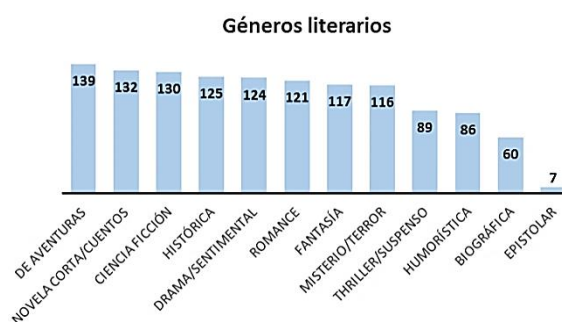


Figura 9. Medio de preferencia.



Fuente: Los autores

Figura 10. Preferencia de géneros literarios



Fuente: Los autores

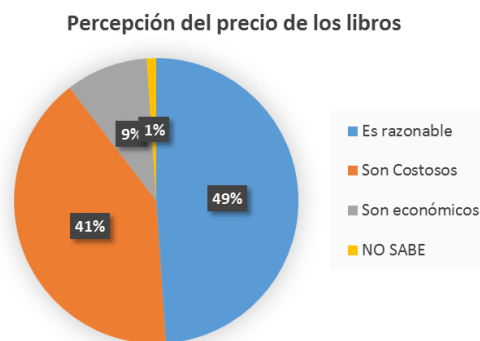
En cuanto a las preferencias de formato, el medio físico predomina con un 70% (ver figura 9); y los géneros literarios predilectos son los de aventuras, cuentos cortos y ciencia ficción (ver figura 10). Al preguntar por los hábitos de compra, el 68% de los encuestados contestaron haberlo hecho en algún momento (ver gráfico 11) y el 49% considera que el precio de los libros es razonable; sin embargo, un 41% también manifestó la percepción de que los libros son costosos (ver gráfico 12).

Figura 11. ¿Compra libros?



Fuente: Los autores

Figura 12. Percepción del precio de los libros



Fuente: Los autores

De las respuestas obtenidas de la encuesta, es válido afirmar la distinción que generaría en la ciudad un modelo de acceso a la lectura que resulte más económico, ya que permite tanto el ahorro a las personas que realizan la inversión en la compra de libros como la facilidad de adquisición a aquellas a las que les resulta costosa su compra o carece de recursos para la misma.

### 5.2.2. Arquetipo de clientes.

Teniendo en cuenta la posición del segmento de mercado frente al comercio de libros, se decidió construir un perfil de su comportamiento y perspectivas, donde se detallan los “Trabajos” que realiza el cliente y las “Alegrías” y “Frustraciones” derivadas de ello. A continuación se especifican las características del segmento de mercado:

#### 5.2.2.1. Trabajos del cliente.

- Busca recomendaciones sobre libros que le sean agradables.
- Intenta leer los libros que desea.
- Intenta leer los libros que le han recomendado.
- Lee libros de su interés.
- Descarga los libros a los que no puede acceder físicamente.
- Se relaciona con personas con gustos literarios.
- Va a librerías y bibliotecas en busca de los libros que desea y/o le han recomendado.
- Paga por los libros que desea leer.
- Archiva los libros que ha leído y son de su propiedad.

#### 5.2.2.2. Alegrías.

- Leer un buen libro de su interés.
- Poder acceder a los libros que desea.
- Que el libro que quieren lo tengan en formato físico en lugar del electrónico.
- Que la forma de acceso (precio o valor a pagar) sea de su alcance.
- Tener acceso a una red de personas con intereses literarios similares.
- Encontrar recomendaciones según sus preferencias literarias.

#### 5.2.2.3. Frustraciones.

- No tener el dinero para acceder al libro de su interés.
- Que no haya medios en su entorno para poder leer los libros que desea.
- No encontrar el libro que ha buscado en ningún formato.
- No encontrar recomendaciones de su agrado.

Priorizando los “Trabajos del cliente”, las “Alegrías” y las “Frustraciones” se encuentra que el segmento de cliente *“quiere leer libros en formato físico de su interés, poder acceder a ellos de una manera cómoda, es decir, que no repercuta en un gasto muy grande, que es sumamente feliz cuando encuentra un libro de su*

*agrado en formato físico de una forma fácil y económica y que lo que más lo frustra es no tener el dinero ni las opciones para leer lo que quiere.”*

Es por ello que el segmento de clientes a validar son los jóvenes de la ciudad de Santa Marta entre los 12 y 24 años que muestren interés por la lectura en formato físico.

### **5.2.3. Validación del segmento de clientes**

Teniendo en cuenta el segmento de cliente y las necesidades observadas en el mercado se planteó la hipótesis *“los jóvenes de la ciudad de Santa Marta entre los 12 y 24 años, quieren leer libros en formato físico de su interés y poder acceder a ellos de una manera cómoda, es decir, que no repercuta en un gasto muy grande”*.

El proceso para la validación de esta premisa se inició preguntándoles por medio de mensajería instantánea a personas que cumplieran las características del segmento de mercado su opinión sobre la siguiente afirmación: *“En la ciudad de Santa Marta el alto costo de los libros restringe su lectura en formato físico”*. De acuerdo a su respuesta, se procedía a realizar otras preguntas hasta llegar a la afirmación o negación de la hipótesis planteada (ver anexo C).

En el transcurso de las validaciones se decidió reducir el segmento de mercado a los jóvenes entre los 16 y 24 años, debido a que aquellos entre los 12 y 15 años por más interés que presentaban en leer libros en formato físico no contaban con recursos propios para adquirirlos. El segmento escogido corresponde entonces a jóvenes mayormente universitarios, con más solvencia económica que muestran interés por la adquisición de libros económicos y acordes a su presupuesto.

Dicho segmento de mercado afirmó que el precio de los libros en formato físico restringe la cantidad que pueden leer y aseguran tener la necesidad de sistemas que le permitan acceder a libros de forma más fácil y económica, comprobando así la validez de la hipótesis inicial.

## **5.3. MODELO DE ACCESO A LA LECTURA**

### **5.3.1. Propuesta de valor.**

Una vez validado el segmento de clientes al que se espera atender se procede a observar aquellos aspectos del producto a ofrecer que satisface sus necesidades, para ello se diseña una propuesta de valor que contemple *“Creadores de alegrías”* y *“Aliviadores de frustraciones”*. Ésta se muestra a continuación:

#### **5.3.1.1. Creadores de alegrías.**

- Acceso a libros más económicos
- Conexión con personas de intereses literarios similares
- Acceso a un catálogo amplio para todos los gustos
- Espacios para hacer recomendaciones literarias
- Flexibilidad en el acceso al material literario

#### **5.3.1.2. Aliviadores de frustraciones**

- Clubs para compartir lecturas
- Chats, foros, blogs literarios
- Recomendaciones basándose en el material literario leído por el usuario
- Recomendaciones basadas en el perfil de la persona

#### **5.3.1.3. Productos y servicios**

- Librería con salas de lectura para compartir con otras personas.
- Plataforma virtual para la visualización de catálogos de diferentes librerías.
- Páginas web, foros y blogs literarios para encontrar reseñas y recomendaciones de libros.
- Librería con servicio de alquiler de libros.
- Tienda virtual para mayor accesibilidad a la compra de libros.

De acuerdo al análisis realizado frente a los posibles productos o servicios que prefieren los clientes, se decidió presentar como propuesta de valor: *“la accesibilidad a libros en formato físico de manera más fácil y económica”*. A partir de ella se desarrolla un modelo de negocio rentable para la presentación del producto a los potenciales usuarios y la evaluación de su aceptación en el mercado.

#### **5.3.2. Descripción y funcionamiento del modelo de negocio.**

Es así como nace el proyecto denominado “Contextos”, una plataforma digital con un modelo innovador de acceso a la lectura, encargada de intermediar entre dos grupos de clientes claves para su funcionamiento: Aquellos amantes de la lectura en la ciudad quienes podrían realizar la adquisición de los libros a menores costos y aquellos propietarios de libros con interés de proporcionarlos y generar ingresos a partir de ellos.

El modelo propuesto por “Contextos” está conformado por dos figuras denominadas “CDTL” y “Alquiler”, términos acuñados por la semejanza que guarda frente a un llamado “Banco de libros”. Un “CDTL” podrán adquirir las personas que deseen proporcionar sus libros para el alquiler a otros clientes durante el tiempo acordado con la empresa; de manera que al término de ese periodo y de acuerdo a la cantidad de veces que hayan sido alquilados, los propietarios recibirán un porcentaje monetario de los beneficios adquiridos.

Por otra parte, la figura de “Alquiler” será asumida por aquellas personas que deseen adquirir los libros en un plazo determinado para su lectura. Éstas deberán cuidar del buen estado del material que se les entrega y garantizar su devolución en el tiempo y condiciones acordadas.

La gestión del modelo se realizará a través de una plataforma digital. Una vez el usuario ingresa a la página principal de la plataforma podrá realizar el registro con su correo electrónico y una contraseña a elección y llenará un formulario con sus datos personales. Si es un usuario de “CDTL”, se pedirá completar una ficha técnica del libro a publicar en la plataforma y cargar una imagen de su portada. Se le mostrarán también los tiempos dispuestos por “Contextos” para mantener la publicación en la plataforma y los porcentajes de ganancia en cada uno, de manera que la persona seleccione el de su preferencia e inicie con su “CDTL”. Una vez acabado el plazo de la publicación, el usuario tendrá la opción de renovar su “CDTL” o reclamar los intereses adquiridos en la forma que lo desee: Efectivo, bancario, puntos redimibles, etc.

En caso de tratarse de un usuario de la figura “Alquiler”, éste tendrá acceso a la visualización del catálogo de libros que han sido dados en forma de “CDTL” y podrá verificar los que se encuentran disponibles para efectos de alquiler. El usuario ingresa a la plataforma con su correo electrónico, y contraseña, selecciona el libro de su preferencia y encuentra los detalles del mismo: Título original, sinopsis, nombre del autor, editorial, año de publicación, número de páginas, fecha de finalización del “CDTL”, valoraciones y comentarios de otros usuarios. Al presionar el botón de “Alquilar”, el usuario es redirigido a un calendario en el que puede seleccionar el día que espera recibir el libro y la jornada de su preferencia (Mañana, tarde o noche), así como los métodos de pago aceptados por la empresa: Contra-entrega en efectivo, vía Payup o por tarjeta de crédito. Dicha solicitud será insumo para que “Contextos” planifique y coordine la entrega de los libros con su personal encargado.

El tiempo dado por “Contextos” para el alquiler de un libro es de 30 días calendario. Desde el momento en que se efectúe, es decir, con el pago y entrega del material, en el catálogo de la plataforma aparecerá la publicación del libro con la opción de alquiler y la fecha de devolución para que otros usuarios estén al tanto del momento en que se tendrá disponible. Días antes de terminado el tiempo de alquiler se notificará al usuario de la fecha en que se pasará a buscar el libro para su devolución. Una vez regresado el material, se revisa su estado y se activa nuevamente su disponibilidad de alquiler en la plataforma. En ese instante, ambos usuarios quedan habilitados para valorar el servicio y entregar sus recomendaciones. Terminado el proceso, el arrendatario queda habilitado para efectuar la operación con otro ejemplar y el propietario recibirá la notificación del porcentaje ganado por efectos del alquiler.

Con el fin de mantener el buen estado del material literario que se encuentre bajo el poder de la empresa, se estableció también una política de obligatorio cumplimiento para el cuidado de los libros. El usuario que alquila el libro se responsabiliza de su cuidado durante el tiempo que lo conserve en su poder. En caso de presentarse daños y/o pérdida del material, el usuario deberá pagar el mismo. Para ello, tendrá tres opciones de pago:

- Pagar en efectivo el 70% del valor del libro.
- Entregar un ejemplar del mismo título en buenas condiciones.
- Pagar con un ejemplar de un título distinto con un número aproximadamente igual de páginas.

Lo anterior con el fin de garantizar la adecuada devolución del material al usuario del “CDTL” o la compensación merecida en reposición de las pérdidas que pudiese presentar.

### **5.3.3. Relacionamiento de clientes.**

#### **5.3.3.1. Alquiler**

Además de su presencia en la web con una plataforma digital operacional y visualmente atractiva para despertar el interés de sus grupos de clientes; como estrategia para mantener y atraer a más usuarios, “Contextos” contará con una importante participación dentro de las redes sociales más populares. Con publicaciones periódicas de noticias relacionadas con la literatura, novedades en libros, concursos, imágenes/frases alusivas a libros, facilitará la recordación de la marca, mantendrá el interés por la lectura y reafirmará los beneficios obtenidos a

través de los servicios ofertados. De esta manera, los usuarios podrán estar al día de las actividades realizadas por la empresa, compartir contenido y disfrutar de las ventajas de que más personas se sumen a la iniciativa.

Asimismo, el usuario de “Contextos” tendrá la posibilidad de comunicarse con la empresa y mantener una relación de doble vía para el crecimiento y desarrollo del modelo. A través de mensajería instantánea o con comentarios en las redes sociales, las personas entregarán su realimentación para hacer de “Contextos” una idea al alcance de todos. Otra forma de acercamiento con el público será la habilitación de Stands informativos con los que se ilustre el funcionamiento de la plataforma, se realicen pequeñas actividades de literatura y se transmita el compromiso que presenta “Contextos” por el aumento de los índices de lectura en la ciudad. Las personas podrán tener un acercamiento a los autores de este nuevo modelo, realizar preguntas pertinentes y se motivarán a probar el servicio.

“Contextos” también desea vincular a las escuelas dentro de su red literaria y trabajar de la mano para llevar a cabo proyectos como la realización de “Talleres de literatura” sin ningún costo para los estudiantes. Esto con el objetivo de afianzar desde temprana edad el amor por la lectura, resaltar su importancia para la vida personal y profesional y ratificar el compromiso social de la empresa por hacer crecer el modelo para beneficio de todos. Entre otras propuestas se espera ofrecer paquetes promocionales, suscripciones a los estudiantes, gestionar pedidos de libros y servir de apoyo a talleres de lectura y escritura realizados por la institución.

Una vez alcanzado el reconocimiento entre la población de la ciudad, se trabajará por la fidelización de los clientes bajo diversas formas: la creación de clubes de lectura, eventos literarios, la publicación de una revista literaria en la que se recopilen aspectos de importancia para la ciudad, concursos de diferentes categorías literarias, entre otras muchas más formas que aseguren la satisfacción y permanencia de nuestros clientes y que sean ellos mismos los que llamen a más a formar parte de “Contextos”.

Teniendo en cuenta el auge y la influencia que estas tienen para el segmento de cliente seleccionado, se creará una cuenta en cada una de las redes sociales de mayor popularidad y se realizarán publicaciones regulares de carácter literario para mantener el interés de las personas. De igual manera, éstas serán de utilidad para mostrar las novedades de libros que se tengan en la plataforma e invitar a los usuarios a realizar su alquiler.

### 5.3.3.2. CDTL

Con el objetivo de que Contextos se convierta en una red de lectura en la que cada cliente de “Alquiler” tenga la oportunidad de encontrar libros físicos de su preferencia y mantener un flujo constante del servicio, resulta indispensable plantear unas estrategias de aprovisionamiento del material literario con beneficios para los propietarios de los libros, de manera que sirvan de incentivo para su mantenimiento y aumento de su participación en la red. De allí surge la importancia de los clientes de la figura “CDTL”.

Los propietarios de libros con interés de generar un beneficio económico a partir de ellos pasarán a ser usuarios del servicio “CDTL” y de acuerdo al tiempo que deseen mantener el alquiler de los libros, serán efectivas las ganancias que reciban. Se manejarán plazos de 3, 6, 9 y 12 meses, sin posibilidad de retirar la publicación de la plataforma hasta la finalización del tiempo seleccionado. En dichos plazos, cada usuario ganará un interés sobre los libros alquilados. Este interés corresponde al 50% de la utilidad del libro, entendiendo como utilidad del libro el valor del alquiler menos los gastos de envío.

El interés acumulado se irá sumando en un espacio personal definido en la plataforma para que el usuario tenga control de sus movimientos y al final del plazo establecido tendrá la posibilidad de decidir la forma de pago de sus ganancias y de renovar el servicio. El usuario podrá recibir su dinero en efectivo, la consignación a una cuenta bancaria o cambiarlos por “Puntos Contextos”. De acuerdo a la cantidad de puntos acumulados tendrá acceso a beneficios como suscripciones de alquiler gratis, asistencia sin costo a eventos literarios, libros de obsequio, etc.

Como los usuarios de “CDTL” pueden tener este servicio para tantos libros como deseen, gozando cada uno de los mismos beneficios, se compensará con un interés adicional a los usuarios que logren superar un tope de libros vinculados con “Contextos”, de manera que se cree un catálogo mucho más amplio y variado. Situación similar ocurrirá para el caso de la vinculación de libros que son altamente demandados o las novedades literarias. Asimismo, el usuario podrá ganar un interés adicional con su clasificación en concursos literarios organizados por Contextos (los términos de dichos concursos serán especificados en el momento de su anuncio).

También, como otra forma de ampliar el catálogo de libros disponibles y tener una reserva de material, se busca crear convenios con librerías de la ciudad, de



manera que utilicen el portal para ofrecer y dar a conocer su material literario disponible, ya sea con fines de alquiler o compra por parte de los usuarios de la plataforma. Con la exhibición de sus libros en una plataforma concurrida por lectores amplían su visibilidad en el mercado, al tiempo que obtienen una ganancia del servicio prestado por “Contextos”.

#### **5.3.4. Distribución de libros.**

La entrega y devolución de los libros se realizará en la dirección de residencia registrada por el usuario al momento de crear su cuenta en la plataforma. Una vez realizada la solicitud de alquiler, el usuario podrá escoger el día y la jornada en la que podrá recibir el libro, el cual será entregado con el servicio de mensajería de la empresa.

El libro se alquilará en un plazo de 30 días calendario contados a partir de la fecha de entrega del mismo. La empresa pasará a recoger los libros en la fecha de vencimiento del plazo de su alquiler, momento en el cual se debe efectuar su devolución.

En caso de no entregarlo, el usuario contará con los 3 días siguientes a la fecha de vencimiento del alquiler para llevarlo al centro de acopio, siendo multado con \$300 por cada día de retraso en la devolución. Si el cuarto día después del vencimiento del plazo pactado el usuario no se reporta ni entrega el libro, dicho acto será considerado robo y se inhabilita la cuenta creada en la plataforma.

#### **5.3.5. Actividades claves.**

Las actividades que llevarán a Contextos a su buen funcionamiento son:

- **Marketing y publicidad:** Esta actividad consiste en realizar campañas on y off line con el fin de dar a conocer la marca al mercado objetivo y así lograr alquilar los libros y fomentar la lectura. Dentro de estas campañas se contempla la formación de grupos de lectura y el desarrollo de tardes de lectura al aire libre, espacios en los que se podrá realizar la lectura de cualquiera de los libros del catálogo, sin necesidad de pagar antes su alquiler, de manera que los interesados puedan adquirirlo después.

Otra campaña se relaciona con la ejecución de talleres de escritura gratuitos para los centros educativos. Una persona será la encargada de la dirección de talleres divertidos donde se incentive al despertar de la imaginación para la creación de historias. Los niños y jóvenes podrán compartir sus escritos y entre todos aprender acerca de la cohesión y la coherencia que debe existir en los textos.

En el campo online, se publicarán en redes sociales imágenes alusivas a la lectura y relacionadas con los eventos a realizar para mantener activo el interés de los usuarios y actualizados en las novedades del catálogo.

- **Gestión de la plataforma digital:** Consiste en el manejo adecuado de la información utilizada por la empresa para el alquiler de los libros, sugerencias de los usuarios, respuesta a los usuarios, entre otras actividades. Engloba toda la administración de la plataforma para el buen funcionamiento del modelo.
- **Logística:** Su objetivo es garantizar la entrega de los libros a los usuarios así como la devolución de los mismos. La empresa debe asegurarse de tener siempre una persona a disposición para la entrega y manejar adecuadamente un cronograma del tiempo de alquiler de cada cliente para enviar nuevamente al mensajero al momento de su devolución. El mensajero también debe ser preparado en el buen trato al personal y el cuidado del material literario bajo su responsabilidad.
- **Ventas:** Consiste en hacer efectivo el alquiler de los libros.

#### **5.3.6. Recursos claves.**

Como para cada actividad es necesario contar con ciertos recursos para llevar a cabo su realización, éstos son los necesarios para el funcionamiento de Contextos:

- **Libros:** Materia prima de la empresa
- **Personal:** Un distribuidor, quien estará a cargo del envío y recolección de los libros; y una persona encargada de la gestión de la plataforma web.
- **Computador y conexión a internet:** Necesario para la gestión que se debe tener sobre la plataforma digital.
- **La plataforma web:** Este recurso, junto con los libros, forman la base del negocio.
- **Redes Sociales**

#### **5.3.7. Aliados estratégicos.**

- **Instituciones educativas**
- **Editoriales**

- Librerías
- Cafeterías

### 5.3.8. Ingresos

Los principales ingresos obtenidos por “Contextos” son a través de los pagos virtuales o en efectivo que los clientes realicen por el valor del libro a alquilar o las suscripciones de servicio a personas o instituciones educativas que desean el producto por más tiempo y con mayor frecuencia.

Los márgenes de precios manejados por la empresa oscilan entre los 4.000 y 10.000 pesos. Dichos valores se calculan con una fórmula obtenida por “Contextos” (ver ecuación 2), derivada de una regresión lineal donde se relaciona el precio de venta de un libro con su extensión (número de páginas). Dada esta ecuación, se decidió cobrar como alquiler del libro el 10% de su valor comercial redondeado hacia arriba. El costo adicional del envío por valor de 3.000 pesos será asumido por el cliente. Así, los libros que registren precios más elevados corresponden a aquellos con un mayor número de páginas. El precio promedio manejado en la actualidad es de 7.000 pesos.

$$=(\text{REDONDEAR.MAS}(\text{(((91.907*N+21443)*10\%)/1000)))*1000$$

Donde N es el número de páginas del libro.

Ecuación 2. Cálculo del precio de alquiler de los libros de “Contextos”.

Fuente: Los autores.

### 5.3.9. Costos

Los costos fijos asociados al modelo de negocio son:

- Dominio: Pago anual del dominio y hosting de la plataforma web.
- Mantenimiento: Mantenimiento y ajustes de funcionamiento de la plataforma web.
- Publicidad: Administración de redes sociales y marketing.

Los costos variables del modelo de negocio van a ser causados:

- Servicio de mensajería: Pago a una entidad de mensajería encargada de la entrega y devolución de los libros. Se asumirá según la cantidad de libros a enviar a los clientes.
- Pago del CDTL: Pago a los propietarios de los libros por el alquiler. Este corresponde al 50% del valor del alquiler, fuera de los gastos de envío.

### 5.3.10. Producto mínimo viable: “Contextos”

Una primera visualización de lo que sería la plataforma digital de “Contextos” fue realizada con ayuda de la plataforma para desarrollo web Wix.com. En primera instancia, se creó una cuenta de correo electrónico a nombre de la empresa, [contextos.santamarta@gmail.com](mailto:contextos.santamarta@gmail.com), la cual se utilizó para el registro como usuario en Wix. Una vez allí, se seleccionó una de las plantillas prediseñadas y se comenzó a modificar con el contenido que se deseaba presentar a los usuarios.

La página principal de la plataforma muestra en la parte superior izquierda el logo de la empresa junto a su nombre y eslogan. A su derecha se encuentra el menú de desplazamiento entre las diferentes páginas de la plataforma: Inicio, Conócenos y Catálogo de libros; seguido de un recuadro publicitario con la invitación al enlace de contacto a la Fan Page en Facebook. Continuando hacia la parte inferior se ubica un banner con imágenes rotatorias que van describiendo el funcionamiento del modelo y termina con la invitación de visita al catálogo de libros. Junto a ella, se sitúa nuevamente el banner de menú de la parte superior.

En el Inicio también es posible ver una pequeña descripción de bienvenida a las actividades de Contextos, así como la explicación de las figuras “CDTL” y “Alquiler”, acompañadas de una imagen con enlace a los formularios utilizados para acceder a los servicios. Finalmente, en la barra inferior se encuentra el teléfono de contacto, redes sociales y un contador del número de visitas de la página.

Al dirigirse al menú y seleccionar la opción “Conócenos”, el usuario es direccionado a otra página con mayor información y detalle del funcionamiento del modelo, imágenes ilustrativas de los productos ofrecidos, la presentación del equipo de trabajo y comentarios de otros usuarios que han probado el servicio. En esta página se mantienen las imágenes de “CDTL” y “Alquiler” con los enlaces a sus respectivos formularios y los banners superior e inferior con el nombre de la empresa y datos de contacto, respectivamente.

Por último, al escoger el “Catálogo de libros”, el usuario podrá tener acceso a todo el material literario manejado por la empresa. Se mostrará un mosaico de carátulas de libros con su respectivo nombre en la parte inferior, el precio y la disponibilidad. También se presenta una columna en la parte izquierda con las diferentes opciones de filtro para la búsqueda (por género y precio), una barra en la parte superior donde es posible escribir el nombre del libro deseado y un menú desplegable para filtrar por lo más nuevo, lo más leído, orden alfabético, etc. Al situar el cursor sobre el libro escogido y seleccionarlo, se le muestra al usuario más detalles del mismo: su sinopsis, ficha técnica con el nombre del autor, año de publicación, editorial y número de páginas. Asimismo, se incluyen los términos y condiciones de la empresa referentes a su cuidado, entrega y devolución.

Si el cliente continúa interesado en su alquiler, presiona el botón con la opción de “Alquiler” y es dirigido a un formulario donde llenará sus datos personales y dejará un mensaje con el título del libro que desea. Luego de ello, la empresa recibirá un correo electrónico con la petición y se comunicará con el cliente para coordinar lo referente a la entrega del libro y su pago, el cual se hará de manera personal al momento de recibir el material. Un formulario similar a éste se presentará a los usuarios que decidan efectuar un “CDTL”, se seguirá el mismo procedimiento para acceder al libro y cargarlo al catálogo.

Esta primera plataforma fue lanzada al público el día 4 de septiembre de 2017 y se mantuvo a prueba durante los tres meses siguientes en los que se le realizaron modificaciones de acuerdo a los comentarios de los usuarios o se adecuaron aspectos para su mayor operatividad (ver anexo D).

#### **5.3.10.1. Validación del producto mínimo viable.**

Para medir el impacto del producto lanzado al mercado, se realizaron diferentes experimentos a fin de obtener una realimentación de la propuesta de valor ofrecida y el modelo de negocio entregado al público.

Un primer experimento se logró a través de redes sociales, donde con la ayuda de una Fan Page en Facebook se realizó una publicación pagada, la cual fue segmentada para el público objetivo. Con ella se pretendía dar a conocer a “Contextos” y lograr visitas en la plataforma digital. Los usuarios interesados en la publicación tenían acceso al catálogo de libros y podían probar los servicios ofertados. La plataforma tuvo un total de 60 visitas, concretando cerca de 3 alquileres y 60 libros para el catálogo.

Otro experimento fue posible con la participación de “Contextos” en el Market Place realizado el día 24 de octubre de 2017 en la Universidad del Magdalena, actividad coordinada desde el Centro de Innovación y Emprendimiento, donde la empresa estuvo exponiendo y explicando su modelo de negocio al público de Unimagdalena por primera vez. Para la muestra se llevaron varios libros pertenecientes al catálogo de “Contextos” y las personas se mostraron entusiasmadas y comentaban que les parecía una idea útil para la ciudad que podía ayudar mejorar los escasos niveles de lectura.

Dichas personas tenían la oportunidad de dejar sus datos de contacto para luego concretar el uso de los servicios con la empresa. Se les contactó por vía telefónica dentro de los 15 días siguientes a la actividad del Market Place para realizar la entrega de los libros que manifestaron querer alquilar o dejar en “CTDL”. De este proceso se lograron 6 alquileres y 40 libros para el catálogo.

Luego, a manera de pequeñas entrevistas, se obtuvo información sobre la percepción de estos usuarios del modelo de negocio presentado y la forma en la que interactuaban con el mismo. Las personas estuvieron de acuerdo con que el alquiler de los libros resulta beneficioso para poder acceder a ellos de manera más económica; llegando a sorprenderse algunas por el precio que podía manejar; algunos otros expresaban que les gustaría más tiempo para leer el libro y otros simplemente no alquilaban por falta de tiempo para leerlos o porque no encontraban el libro de su interés en el catálogo.

En el caso de los usuarios de “CTDL” las personas muchas veces dejaban los libros por el periodo más corto permitido por la empresa por temor a que les fueran a dar un mal trato o que los fuera a perder. Otros dejaban sus libros sin importar el tiempo de permanencia e incluso sin importar el dinero que pudiesen obtener del mismo, ya que veían al modelo como la oportunidad de tener acceso a un catálogo de libros más amplio y variado o porque estaban interesados en compartir con otros el amor por la lectura. De esta manera, se pudo validar la funcionalidad del modelo de negocio planteado.

Además de los experimentos mencionados, se realizó una encuesta de satisfacción (ver anexo E) a los usuarios de ambos servicios, a fin de conocer su percepción sobre la empresa y su modelo de negocio en términos cuantitativos. Ésta fue difundida a las direcciones de correo electrónico que hacen parte de la base de datos de los usuarios.

Los resultados muestran que el 44% de los usuarios de la empresa ha alquilado un libro mientras que el 56% lo ha dejado como depósito a través de la figura de “CDTL”. Este hecho obedece a la relación presentada de alquiler por persona, el cual es 1 a 1 mientras que la relación para número de libros en depósito y persona es cerca de 6 a 1. De dichos usuarios, el 87,5% manifestó su gusto por el servicio ofrecido frente a un 12,5% que resultaron medianamente satisfechos. Sin embargo, el total de usuarios considera el modelo manejado por la empresa como un servicio novedoso y cerca del 62,5% lo considera necesario para fortalecer la lectura en la ciudad.

Por último, cuando se verificó la relación entre los ingresos obtenidos por cada alquiler y los costos en los que se incurrió durante la gestión del servicio, también se obtuvo un comportamiento favorable, por lo que es correcto afirmar la rentabilidad que se presenta en el negocio. Con dichos resultados se pudieron diseñar entonces estrategias para la mejora del servicio y el aumento de la satisfacción del usuario.

#### **5.3.11. Mejoras al modelo de negocio.**

Teniendo en cuenta la primera muestra de la plataforma lanzada al mercado y las mejoras identificadas tanto por la empresa como por los clientes; se dispuso el desarrollo de una mucho más especializada, que brindara una experiencia personalizada a cada usuario al tiempo que facilitara la prestación de los servicios de “Contextos”. Dicha plataforma les permitirá a los usuarios tener un espacio personal en donde se registren sus actividades y mantengan el control de los libros. Entre las mejoras está que aquellos con la figura de “CDTL” podrán subir por sí mismos el libro que deseen colocar a disposición, el cual aparecerá publicado una vez la empresa lo tenga en su poder; o los usuarios de alquiler podrán utilizar diferentes formas de pago y seleccionar desde la plataforma la fecha en la que recibirán el envío del libro.

Las especificaciones de la nueva plataforma digital se muestran en el anexo F. También se incluyen los plazos para la entrega y costos asociados a la misma. El desarrollo de la plataforma estará a cargo de la empresa Aluna studios.

## 6. CONCLUSIONES

Con la vigilancia comercial y las encuestas de mercado realizadas en la ciudad de Santa Marta a fin de conocer el comportamiento de la comercialización de los libros, es notable la preferencia que presenta la población por la lectura en medio físico; sin embargo, continúa siendo escaso el número de personas que tienen oportunidad de acceso a un libro de su interés, ya sea por la poca oferta de material literario de la ciudad o por los altos precios que presentan. Por tal motivo, el diseño de un modelo innovador que permita acceder a la literatura a un menor costo se muestra como solución a esta problemática y como fomento para aumento de los índices de lectura del país.

“Contextos” espera posicionarse en la mente de los consumidores como una red colaborativa de comercialización de libros, donde los usuarios van a tener acceso a un material literario más extenso y variado, a precios más económicos de lo que resultaría su compra. A través de sus figuras “CDTL” y “Alquiler”, los usuarios pondrán a disposición en la plataforma digital de “Contextos” aquellos libros dispuestos a ofrecer a otros en una modalidad de renta, de manera que al término de su lectura, se reciban beneficios monetarios por dicho alquiler. Al diseñar la propuesta se observó como causante de éxito de la empresa, el nivel de conocimiento que se tenga sobre el mercado y la manera de llegar a los clientes, por tal motivo el modelo “Contextos” se caracteriza por la cercanía a sus usuarios, teniendo una plataforma visualmente atractiva, accesible desde diferentes dispositivos electrónicos y fácilmente operable.

Como es natural en la metodología Startup manejada para incursionar a “Contextos” en el mercado, la retroalimentación recibida por los clientes ha sido útil para establecer mejoras a la empresa y aumentar su satisfacción en el mercado. A pesar de ello, es importante hacer más énfasis en la estrategia de marketing y publicidad para lograr que más personas conozcan el modelo y obtener los ingresos necesarios para la recuperación de la inversión inicial.

Vemos así, el resultado de desarrollar estrategias auto-sostenibles que permitan a las comunidades acceder a los beneficios de la lectura y de la educación, por lo que se espera que “Contextos” tenga éxito en el impacto social al que acomete y puedan ser replicados sus beneficios para el resto del país.



## 7. CRONOGRAMA

Tabla 2. Cronograma de actividades.

Actividad	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Realizar vigilancia comercial	■	■	■																					
Diseñar y ejecutar la encuesta					■	■	■	■																
Analizar la encuesta									■															
Identificar el producto										■														
Diseñar la estrategia de distribución											■													
Diseñar la estrategia de precio												■												
Diseñar la estrategia de promoción y comunicación													■											
Diseñar la estrategia de aprovisionamiento														■										
Diseñar la estructura financiera y de costos															■									
Ejecutar el proyecto																■	■	■	■	■				
Medir el impacto del producto lanzado al mercado																				■	■			
Definir estrategias de mejora para el producto																					■			
Realizar y entregar informe																							■	■

Fuente: Autores

## 8. PRESUPUESTO

Tabla 3. Presupuesto detallado.

Recurso	Partida presupuestaria	Costo	Financiación	
			Recursos Unimagdalena	Otras fuentes
<b>Humanos</b>				
Investigador 1	Insumos	\$1.800.000	-	\$1.800.000
Investigador 2	Insumos	\$1.800.000	-	\$1.800.000
Subtotal		\$3.600.000	-	\$3.600.000
<b>Materiales</b>				
Computadores	Insumos	\$6.000.000	-	\$6.000.000
Internet	Insumos	\$200.000	-	\$200.000
Impresiones	Insumos	\$40.000	\$40.000	\$0
Subtotal		\$6.240.000	\$40.000	\$6.200.000
<b>Técnicos</b>				
Hosting	Software especializados	\$160.000	\$160.000	-
Plataforma digital	Software especializados	\$3.800.000	\$3.800.000	-
Subtotal		\$3.960.000	\$3.960.000	\$0
<b>Total Costos</b>		<b>\$13.800.000</b>	<b>\$4.000.000</b>	<b>\$9.800.000</b>

Fuente: Los autores.

Tabla 4. Presupuesto resumido.

Rubro	Fuente		Total
	Recursos de la convocatoria de apoyo trabajos de grado	Otros recursos	
Insumos	\$40.000	\$9.800.000	\$9.840.000
Equipos	-	-	-
Software	\$3.960.000	-	\$3.960.000
Material bibliográfico	-	-	-
Servicios técnicos	-	-	-
Salidas de campo	-	-	-
<b>Total</b>	<b>\$4.000.000</b>	<b>\$9.800.000</b>	<b>\$13.800.000</b>

Fuente: Los autores.

## A. Anexo: Encuesta de competidores

### Encuesta de Caracterización de Librerías en Santa Marta

La siguiente encuesta tiene como objetivo realizar una caracterización del mercado de libros en la ciudad de Santa Marta. Contamos con su ayuda.

**Nombre de la empresa**

.....

1. ¿Está registrada ante la Cámara de Comercio?
 

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------
  
2. ¿Cuáles son los tipos de libros que vende?
 

<input type="checkbox"/> Cuentos infantiles	<input type="checkbox"/> Revistas
<input type="checkbox"/> Libros para colorear	<input type="checkbox"/> Textos educativos
<input type="checkbox"/> Novela corta/cuentos adultos	<input type="checkbox"/> Textos religiosos
<input type="checkbox"/> Novelas	<input type="checkbox"/> Enseñanza de idiomas
<input type="checkbox"/> Libros de poesía	<input type="checkbox"/> Enciclopedias
  
3. ¿Cuántos libros vende en promedio en un día?
  - Entre 0 y 5 libros
  - Entre 5 y 10 libros
  - Entre 10 y 15 libros
  - Entre 15 y 20 libros
  - Más de 20 libros
  
4. ¿Cuáles son los géneros literarios que más vende?
 

<input type="checkbox"/> Biográfica	<input type="checkbox"/> Histórica
<input type="checkbox"/> Ciencia ficción	<input type="checkbox"/> Humorística
<input type="checkbox"/> De aventuras	<input type="checkbox"/> Misterio/Terror
<input type="checkbox"/> Drama/sentimental	<input type="checkbox"/> Romance
<input type="checkbox"/> Epistolar	<input type="checkbox"/> Thriller/suspenso
<input type="checkbox"/> Fantasía	<input type="checkbox"/> Novela corta/cuento
  
5. ¿En qué rango de edades se encuentra su mayor número de clientes?
  - Menos de 12 años
  - Entre 12 y 18 años
  - Entre 18 y 25 años
  - Entre 25 y 40 años
  - Mayores de 40 años
  
6. ¿Cuál es el precio promedio de sus libros?
  - Menos de \$5.000
  - Entre \$5.000 y \$10.000
  - Entre \$10.000 y \$20.000
  - Entre \$20.000 y \$40.000
  - Más de \$40.000

## B. Anexo: Encuesta de mercado

### Contextos

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer los niveles de lectura en la ciudad de Santa Marta y validar con ello una nueva idea de negocio. Contamos con su ayuda.

\*Obligatorio

1. ¿Le gusta leer novelas, cuentos, poesía o géneros relacionados? \*
  - a) Sí
  - b) No

**Si su respuesta a la pregunta anterior es Sí, continúe a las siguientes preguntas; si su respuesta fue No, continúe en el reverso de la hoja:**

2. ¿Cuántas horas lee por semana? \*

Escriba el número de horas: \_\_\_\_\_

3. ¿Cuántos libro lee por mes? \*

Escriba el número de libros promedio que lee por completo, ya sea en medio físico o digital.

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el medio por el cual prefiere leer? \*

- a) Físico
- b) Digital

5. ¿Cuáles son los géneros literarios de su interés? \*

Marque con una X tantas opciones como desee

Biográfica

Ciencia ficción

De aventuras

Drama/sentimental

Epistolar

Fantasía

Histórica

Humorística

Misterio/Terror

Romance

Thriller/suspenso

Novela corta/cuento

6. ¿Compra libros de su interés? \*

- a) Con frecuencia
- b) Nunca
- c) Lo ha hecho en algún momento

7. ¿Qué opinión tiene respecto al precio de los libros en Santa Marta? \*

- a) Son económicos
- b) Son costosos
- c) Es razonable

8. ¿Estaría dispuesto a alquilar un libro? \*

- a) Sí
- b) No

9. ¿Cuánto pagaría por el valor de un libro con alquiler semanal? \*

Establezca el rango de precios que estaría dispuesto a pagar por alquilar un libro durante una semana. Tenga en cuenta la extensión del libro.

10. ¿Estaría dispuesto a dar sus propios libros en alquiler? \*

- a) Sí
- b) No

11. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tuviese una librería? \*

Haga un listado de todos los servicios que desee.

**Si respondió que NO a la primera pregunta:**

¿Por qué no? \*

Escoja tantas opciones como desee

- a) Es aburrido
- b) No encuentra libros de su agrado
- c) Le parecen los libros muy caros y poco asequibles
- d) No tiene tiempo
- e) Encuentra la lectura como una pérdida de tiempo
- f) Prefiere hacer actividades donde se interactúe con otras personas
- g) No sabe leer
- h) Nunca ha leído

**¿Quiere saber más sobre Contextos?**

Déjenos sus datos y lo mantendremos informado.

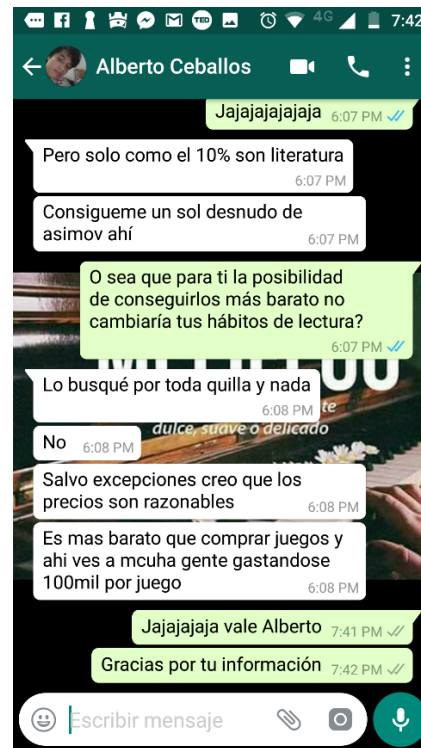
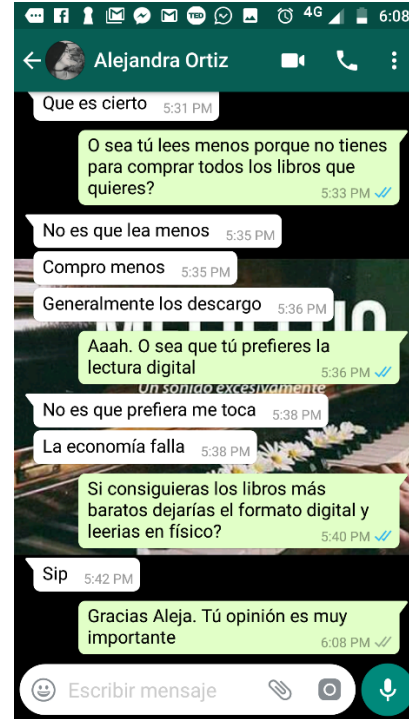
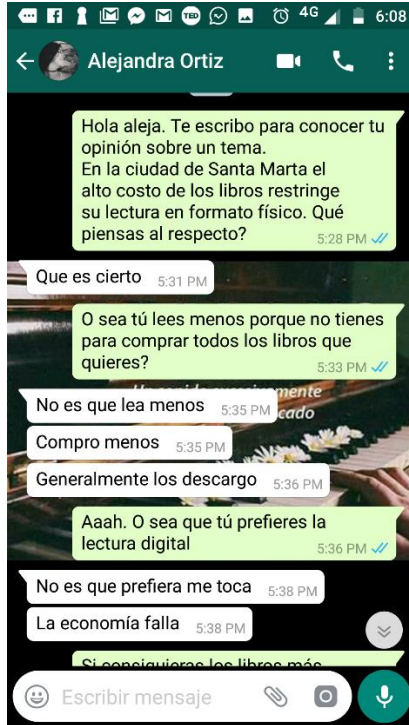
Nombre: \_\_\_\_\_

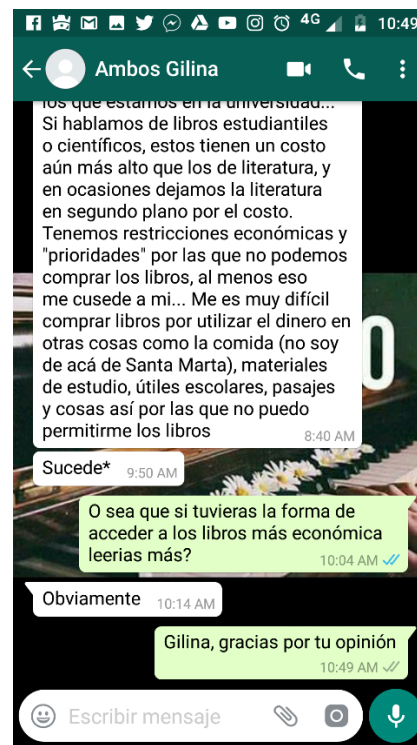
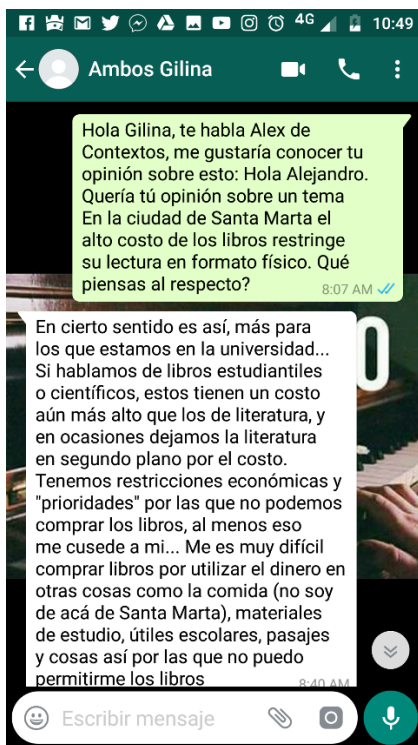
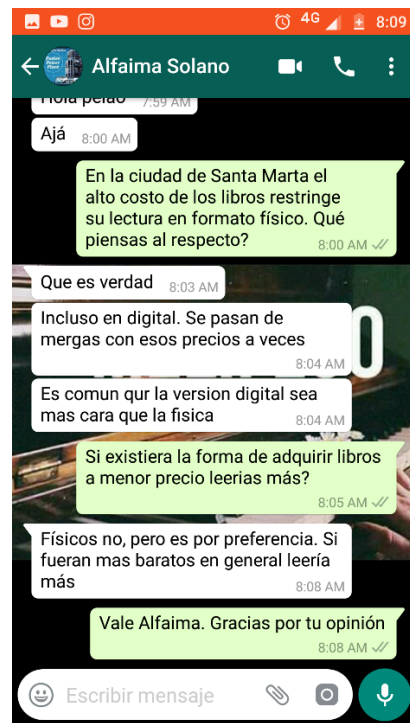
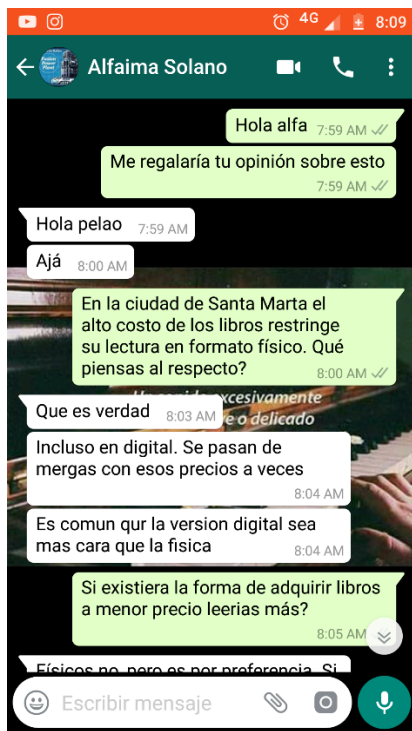
Edad: \_\_\_\_\_

Correo: \_\_\_\_\_

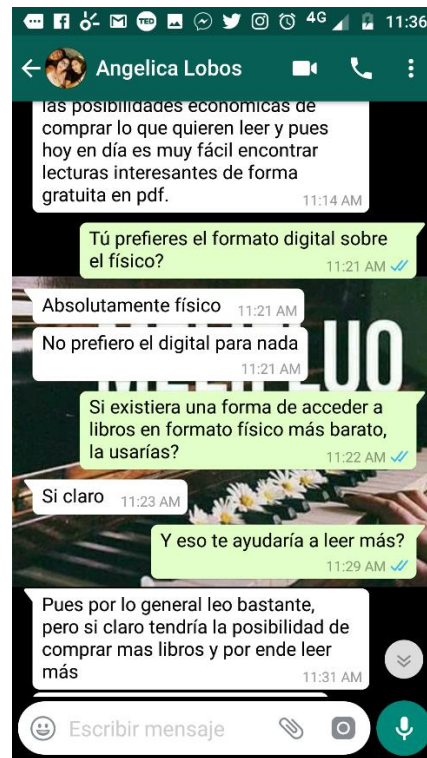
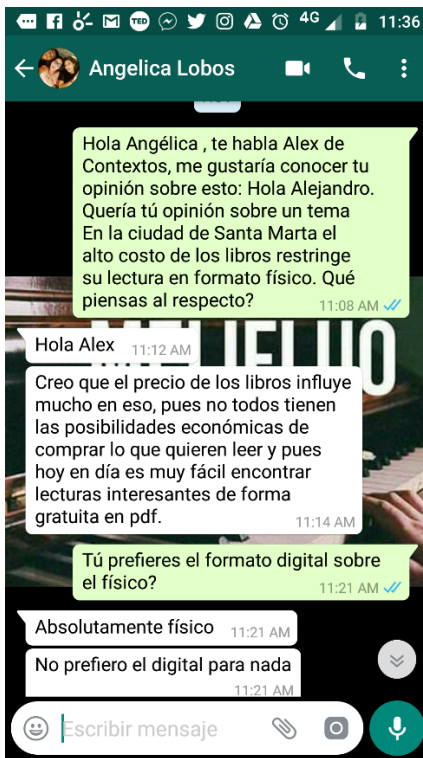
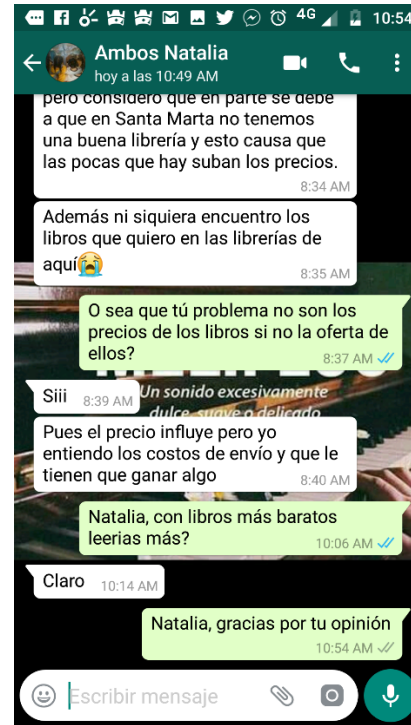
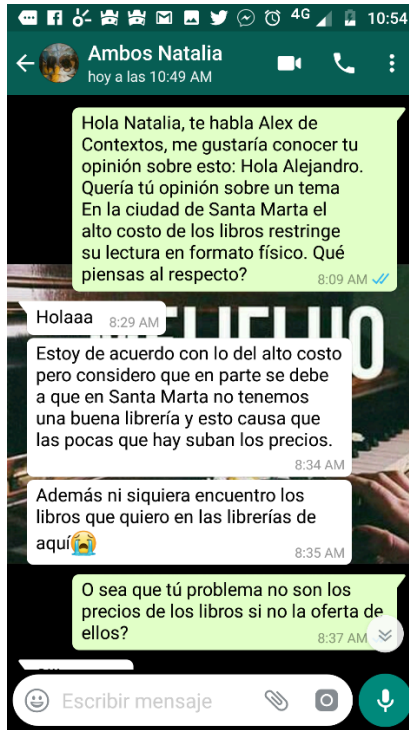
Redes Sociales: \_\_\_\_\_

## C. Anexo: Validación del mercado

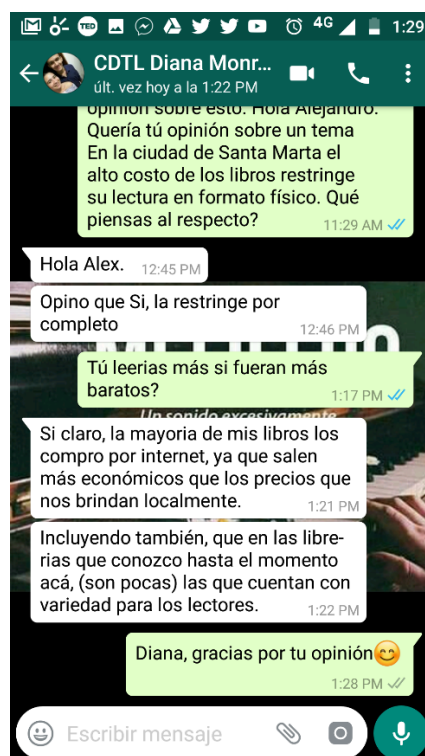
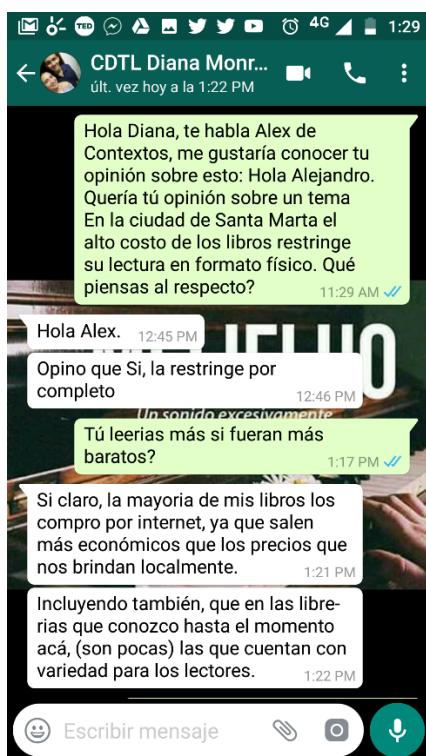
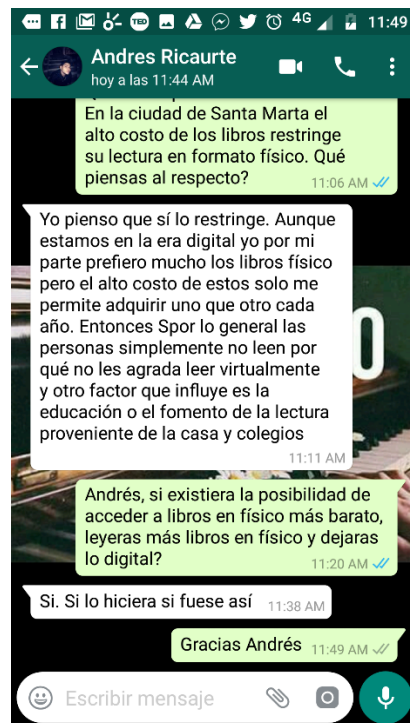
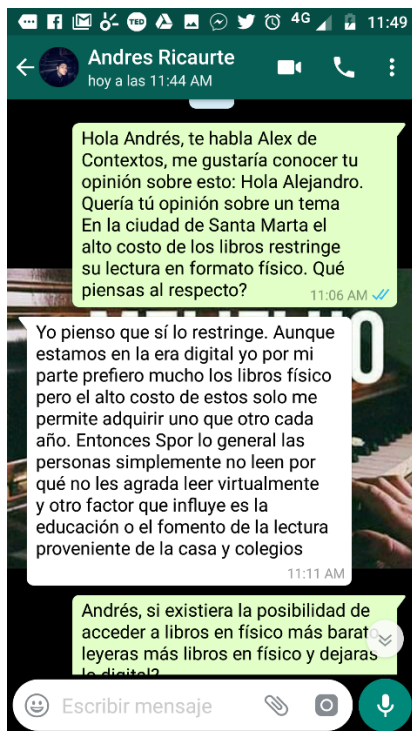


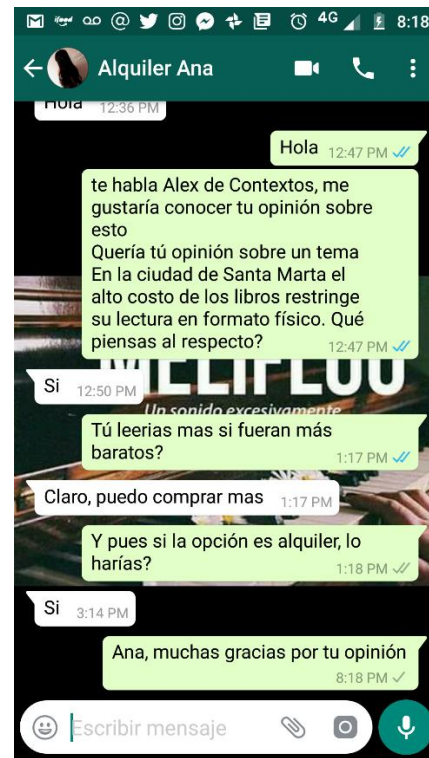
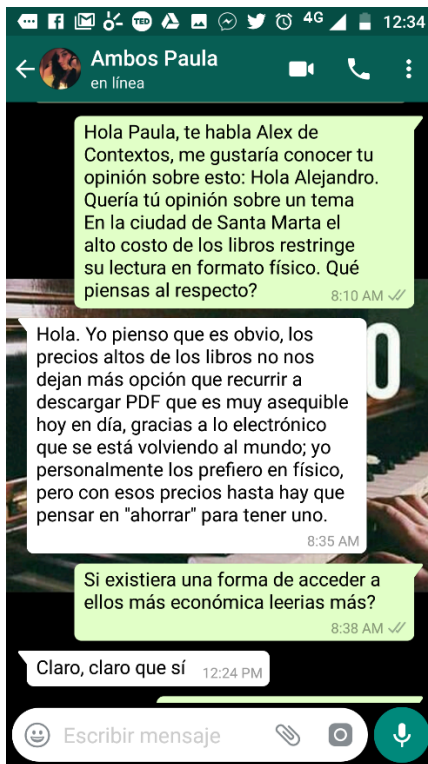
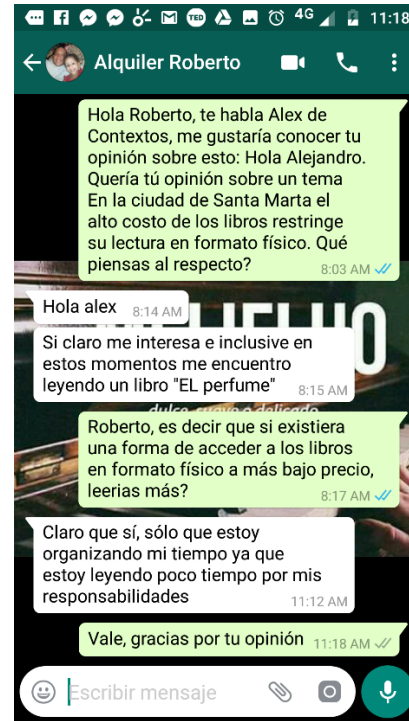
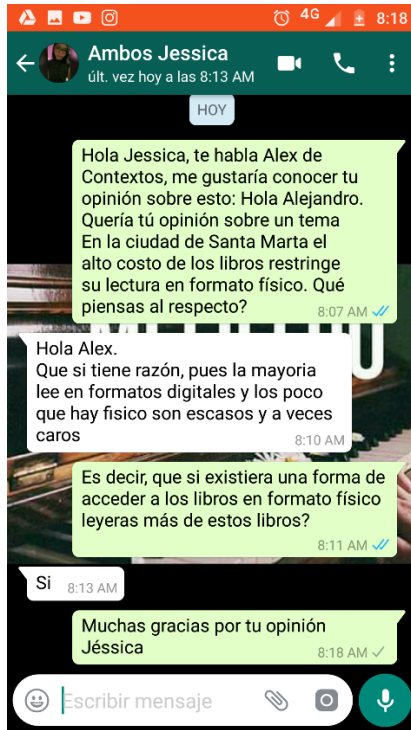












## D. Anexo: Vistas de la plataforma

**Contextos**  
La red de libros de tu ciudad

Inicio Conócenos Catálogo de libros

Comunícate con nosotros  
Síguenos en @ContextosSM

**Alquila un libro con Contextos**  
Lee, disfruta y repite la experiencia

**DESCUBRE UNA NUEVA FORMA DE LEER...**

¿Quiénes somos?

**Bienvenidos a Contextos**

Contextos es la plataforma digital que te permite acceder a un catálogo de libros físicos para que los disfrutes a un menor precio.

El modelo Contextos recopila los libros de todas las personas de la ciudad de Santa Marta interesadas en obtener beneficios económicos de ellos y los pone a disposición en su catálogo para que más usuarios puedan alquilarlos y disfrutar de la lectura a precios asequibles.

[Ve al catálogo de libros](#)

**Descubre más Y SÉ PARTE DE CONTEXTOS**

Inicio  
Conócenos  
Catálogo de libros

**Contáctanos**  
CDTL

¿Tienes un libro?  
Gana dinero con su alquiler

**Alquiler**



**Contextos**  
La red de libros de tu ciudad

Inicio Conócenos Catálogo de libros

Comunicate con nosotros  
Síguenos en @ContextosSM

## ¿Quiénes somos?

**Historia de Contextos**

Contextos nace como una iniciativa de **promover la lectura en la ciudad**, dando la oportunidad a los amantes de la lectura en libros físicos de adquirir a precios más bajos el material literario que resulte de su interés.

**¿Qué ofrecemos?**

Contextos se basa en un nuevo modelo de acceso a la lectura que se asemeja a la idea de un **banco de libros**, compuesto por dos figuras denominadas **CDTL** y **Alquiler**.

Un **CDTL** se encarga de la captación de libros en forma de depósitos y con ellos, efectuar un **alquiler** a otro cliente, durante el tiempo acordado por la empresa. Estas dos figuras, van a ser gestionadas por una página web, la cual le permitirá a los usuarios ver en tiempo real los libros que estén disponibles.

**Conoce al equipo**

Giselle VALDERRAMA Alex ANGULO

Un equipo trabajando para llevar el mejor servicio a la ciudad

Descubre más  
**Y SÉ PARTE DE CONTEXTOS**

Inicio

Conócenos

Catálogo de libros

Contáctanos

CDTL

¿Tienes un libro?  
Gana dinero con su alquiler

Alquiler

**Contextos**  
La red de libros de tu ciudad

Inicio Conócenos Catálogo de libros

Comunicate con nosotros  
Síguenos en @ContextosSM

Buscar por

Nombre del libro Organizados por

Categoría

Todos

- Aventura
- Autoayuda
- Clásico
- Cuentos Cortos
- Drama
- Educativo
- Espiritual
- Fantasia
- Filosófico
- Guía
- Histórica
- Infantil
- Juvenil
- Misterio
- Poesía
- Romance
- Terror

Precio

\$3,000 \$9,000

**SYBIL**

Sybil

\$6.000

**DRACULA**

Drácula

\$6.000

**HISTORIAS PARA LEER A PLENA LUZ**

Historias para leer a plena luz

\$7.000

**JULIET**

Juliet

\$7.000

**Atrapada en 1800**

Atrapada en 1800

\$7.000

**Ángel mecánico. Cazadores de sombras. Los orígenes 1**

Ángel mecánico. Cazadores de sombras. Los orígenes 1

\$7.000

**La huella de unas palabras: Conversación y correspondencia con Antonio Muñoz Mol**

La huella de unas palabras: Conversación y correspondencia con Antonio Muñoz Mol

\$6.000

**LA PESTE**

La peste

\$6.000

## E. Anexo: Encuesta de satisfacción

### Encuesta de satisfacción de Contextos

Gracias por utilizar nuestros servicios y esperamos que hayan sido de tu agrado. Nos gustaría recibir tus comentarios para poder seguir mejorando nuestro contenido y actividades.

Llena este formulario rápido y comparte tus opiniones con nosotros (tus respuestas serán anónimas).

\*Obligatorio

¿Qué servicio utilizaste? \*

CDTL (Depósito de libros)

Alquiler

¿Te gustó el servicio ofrecido? \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

¿Te pareció novedoso el modelo? \*

	1	2	3	4	5	
No mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

¿Consideras necesario este servicio? \*

	1	2	3	4	5	
Poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

¿Crees que podrías leer más libros utilizando este servicio? \*

- Sí
- No

¿Tienes algún comentario general sobre el servicio?

Puede dejar un comentario del servicio ofrecido o referente a las preguntas de la encuesta

Tu respuesta

---

Nombre (opcional)

Tu respuesta

---

**ENVIAR**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

## F.Anexo: Historial de usuario



Nit. 901063851-1

7. **Título:** Perfil de administración

**Descripción:** Como usuario administrador quiero poder tener acceso usuario registrados y las obras.

**Condiciones de satisfacción:**

- Poder Ver, crear, editar, activar o desactivar y confirmar los libros puestos en alquiler por los usuarios
- Poder ver, editar y eliminar usuarios
- Poder ver los usuarios que han alquilado libro
- Poder ver los usuarios que han puesto en alquiler libros
- Tener acceso al historial de pagos de los usuarios.

**Cronograma de entregables**

	ITEMS	FECHAS
Primer entregable	1,2,3,4,6	6 semanas después del primer pago*
Segundo entregable	5,7	4 semanas después de la primera entrega

\*Realizada la transacción exitosamente, habrá un espacio de una (1) semana para discutir nuevamente con el cliente las historias de usuario e ítems a desarrollar para la primera entrega.

**Nota:** Nuestras fechas de entrega contemplan semana de prueba de errores y correcciones.

318 8486442 - 3016868785  
Cra 21 A Nro. 4 - 29 D 3 19  
Barrio Boulevard de las rosas  
contacto@alunastudios.co

ads - apps - web - marketing





NIT. 901063851-1

## Historias de usuario y cronograma de entregables para Contextos APP

### 1. Título: Catálogos de libros

Descripción: Como usuario quiero poder ver el inventario de libros y recorrerlo por medio de sus carátulas y poder filtrarlos por géneros

#### Condiciones de satisfacción:

- Que cada libro tenga una imagen de su carátula y el título de la obra, que tenga el botón de alquilar.
- Que estén ordenados en una misma vista.
- Que en la misma vista pueda ver los géneros y poder filtrar el inventario (filtro)
- Que pueda ver una descripción rápida del libro por medio de un botón (sinopsis, autor del libro y número de páginas).
- Que se pueda ver los últimos libros agregados.

### 2. Título: Descripción del libro

Descripción: Como usuario quiero poder tener acceso a la información del libro y su precio de alquiler.

#### Condiciones de satisfacción:

- En la vista debe verse la portada del libro, el precio, sinopsis, nombre del autor, editorial, año de publicación y número de páginas y poder alquilarlo o comprarlo.
- Dentro de la vista de descripción cada libro debe tener un apartado con las políticas de cuidado del libro
- Dentro de la vista de descripción cada libro debe tener un apartado con las políticas de entrega y devolución
- Que el usuario pueda compartir el libro por canales digitales
- Que tenga caja de comentarios y calificación

### 3. Título: Poner en alquiler un libro

Descripción: como usuario quiero poder poner el alquiler mis libros o revistas (obras).

318 8486442 - 3016868785  
Cra 21 A Nro. 4 - 29 D 3 19  
Barrio Boulevard de las rosas  
contacto@alunastudios.co





Nit. 901063851-1

Condiciones de satisfacción:

- Crear un perfil de usuario.
- Llenar formulario donde el usuario ingresa la información del libro (la portada del libro, género, sinopsis, nombre del autor, editorial, año de publicación y número de páginas).
- Tener acceso a los términos y condiciones para poder aceptarlos.

4. Título: Plataforma de pagosDescripción: Como usuario quiero poder tener una plataforma de pagos electrónicos.Condiciones de satisfacción:

- El usuario pueda pagar en efectivo, consignación, tarjeta débito y tarjeta crédito.

5. Título: Perfiles de usuarioDescripción: Como usuario quisiera poder tener un perfilCondiciones de satisfacción:

- El usuario pueda alquilar una obra
- El usuario pueda ver y se le notifique sobre la fecha de devolución de la obra
- El usuario pueda tener acceso a su historial de alquiler.
- El usuario pueda poner en alquiler una obra en la plataforma
- El usuario pueda ver inventario de los libros que puso en alquiler, observar el estado de su libro y se le notifique si fue alquilada su libro.
- EL usuario pueda hacer comentarios del libro
- Saber preferencias de géneros y autores del usuario y pueda ver sugerencias.
- Que se capturen los datos personales del usuario, número de contacto, email, usuario en redes sociales y dirección de entrega de obra.

6. Título: Registro de usuarioDescripción: Como usuario quiero poder registrarme y crear un perfil en la plataforma.Condiciones de satisfacción:

- Poder registrarme por medio de Facebook y google+
- Poder registrarme manualmente
- Capturar información de preferencias de género

318 8486442 - 3016868785  
Cra 21 A Nro. 4 - 29 D 3 19  
Barrio Boulevard de las rosas  
contacto@alunastudios.co

## BIBLIOGRAFÍA

SEMANA. ¿Cuáles son los beneficios de leer literatura? {En línea}. (2014, 18 de julio). Disponible en: <http://www.semana.com/cultura/articulo/estos-son-los-beneficios-de-leer-literatura/395290-3>

SAIZ, Y. Los beneficios de la lectura. {En línea}. La vanguardia. (2015, 13 de junio) Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20120613/54312096470/los-beneficios-de-la-lectura.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] Aportes para la enseñanza de la lectura. (2016). p. 15. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002448/244874s.pdf>

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla [BUAP] La lectura significa desarrollo para el país. (2013). Disponible en: [http://www.buap.mx/portal\\_pprd/wb/comunic/la\\_lectura\\_significa\\_desarrollo\\_para\\_el\\_pais](http://www.buap.mx/portal_pprd/wb/comunic/la_lectura_significa_desarrollo_para_el_pais)

PEÑA, A. Informe sobre la correlación entre Factores de Desarrollo y Promedio de Libros Leídos. (2016). Disponible en: <https://10libros.org/lectura-mundo/>

ROBLES J. ¿Por qué los colombianos leen tan poco? {En línea}. Semana. (2013, 11 de octubre). Disponible en: <http://www.semana.com/opinion/articulo/los-colombianos-leen-poco-opinion-joaquin-robles/360609-3>

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe [CERLALC] Comportamiento lector y hábitos de lectura. Una comparación de resultados en algunos países de América Latina. (2012). Disponible en: [http://www.cerlalc.org/files/tabinterno/33c91d\\_Comportamiento\\_Lector.pdf](http://www.cerlalc.org/files/tabinterno/33c91d_Comportamiento_Lector.pdf)

QUINTERO, M. ¿No leemos porque los libros son costosos? {En línea}. El colombiano. (2016, 06 de enero) Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/cultura/literatura/lea-esto-si-usted-crea-que-los-libros-son-muy-costosos-GM3394118>

RODRÍGUEZ, M. Estudio sobre Emprendimiento. Una diferenciación del término empresario. (2016) Disponible en: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/41888/1/1-6.pdf>

KIRBERG, A. Emprendimiento: innovación e información. Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP, 4(2), (2016). p. 68. Disponible en:

---

<http://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/67/71>

RICART, J. E. Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. (2009). Universia Business Review. Disponible en: <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/handle/10654/10906>

OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (2011). Bcelona: Deusto. Disponible en: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45714991/Generacion\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45714991/Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf)

MONTOYA, M. Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. (2016). Disponible en: <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/657/961>

Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León. Lean StartUp. Documento de la Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios (2014). Disponible en: <http://segriasec.org/wp-content/uploads/2015/01/Manual-Lean-Startup.pdf>

FERREIRA, D. El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. (2015). Cooperativismo & Desarrollo, ISSN 0120-7180, Vol. 23, Nº. 107. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5352671>

Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones. Herramientas prácticas para la innovación. CANVAS modelo de negocio. Disponible en: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business\\_model\\_canvas.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business_model_canvas.pdf)

OSTERWALDER, A., et al. Diseñando la propuesta de valor. (2015). Disponible en: [http://imaginar.org/softwareecuatoriano/files/M3\\_resumen\\_propuesta-de-valor.pdf](http://imaginar.org/softwareecuatoriano/files/M3_resumen_propuesta-de-valor.pdf)

ESPINOSA, M. & SAUCEDO, M. La lectura en el crecimiento de un país. Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad, 4(7). (2017). Disponible en: <http://www.ctes.org.mx/index.php/ctes/article/view/641/703>

LONDOÑO, D. A. V. & TORRES, P. A. C. El sentido de la lectura crítica en contexto. Katharsis, (22), 375-401. (2016). Disponible en: <http://revistas.iue.edu.co/index.php/katharsis/article/download/835/1127>

QUINTERO, J. Plan de negocios para la puesta en marcha de un café librería en la zona centro de la ciudad de Bogotá (Bachelor's thesis). (2011). Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9303/tesis543.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MASUERO, W. STARTUP: creación de la empresa Backtime. (2013). Disponible en: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115403/cf-masuero\\_we.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115403/cf-masuero_we.pdf?sequence=1)

BELÉN, M. Plan de negocios para la creación de una librería temática dedicada a la comercialización y alquiler de libros combinada con una cafetería dirigida a jóvenes de la ciudad de Quito. (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2016.). Disponible en: <http://200.24.220.94/bitstream/33000/5331/1/UDLA-EC-TIC-2016-50.pdf>

PÉREZ, C., & LÓPEZ, C. Técnicas de muestreo estadístico: teoría, práctica y aplicaciones informáticas. Alfaomega Grupo Editor. (2000). Disponible en: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=053087>

GAITÁN, M. La ley del libro. (2013, 15 de octubre). Disponible en: [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida\\_787/contrapartida\\_787.asp](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida_787/contrapartida_787.asp)

BRAVO, J. Reforma tributaria “golpea” industria nacional. Diario del Huila. (2016, 03 de noviembre). Disponible en: <https://www.diariodelhuila.com/economia/reforma-tributaria-%E2%80%98golpea%E2%80%99-industria-editorial-cdgint20161103215809133>

Cámara colombiana del libro. El 2017 es un año de retos y oportunidades para el sector editorial. (2017, 12 de enero). Disponible en: <http://camlibro.com.co/el-2017-es-un-ano-de-retos-y-oportunidades-para-el-sector-editorial/>

VILLAMANDOS. ¿Quieres saber cuánto tardarás en leer un libro?, esta web te lo dice. Todo ereaders. (2015, 10 de abril). Disponible en: <https://www.todoereaders.com/quieres-saber-cuanto-tardaras-en-leer-un-libro-esta-web-te-lo-dice.html>

TRUSTED TRANSLATION BLOG. (2010, 9 de abril). Disponible en: <http://blog-de-traduccion.trustedtranslations.com/traduccion-por-pagina-2010-04-09.html>