



ESCUELA DE NEGOCIOS

**MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE MARCA**

PLAN DE MARKETING PARA FORTALECER LA MARCA "ARCANAS"

Profesora

Iliana Aguilar

Autora(s)

Anette Erazo

Diana Paredes

2023

Resumen

El presente documento aborda la elaboración del plan de marketing detallado para Arcanas, una plataforma emergente con foco en la lectura y publicación online en Ecuador, situada en un mercado altamente competitivo. El objetivo es fortalecer y destacar la propuesta de valor de Arcanas, abordando eficazmente las necesidades y expectativas de su audiencia para consolidar su marca.

El estudio abarcó un análisis exhaustivo del entorno de mercado de Arcanas, tanto a nivel macro como micro, identificando factores críticos que afectan su posición en el mercado y evaluando su situación frente a la competencia. Esta investigación permitió discernir las fortalezas y debilidades actuales de Arcanas.

Se realizó un estudio de mercado para obtener insights esenciales para la creación del plan de marketing. Entre los hallazgos significativos, se resalta la necesidad de una estrategia de precios flexible y atractiva, que incluye un modelo freemium con suscripciones, monedas virtuales y opciones de donaciones, para satisfacer las expectativas variadas de los usuarios.

Además, se pone énfasis en la importancia de una comunicación y promoción efectivas, esenciales para aumentar la visibilidad y el atractivo de Arcanas en el entorno digital. La viabilidad financiera del plan se confirma con indicadores positivos, como un VAN favorable y una TIR significativa, demostrando la solidez y el potencial de éxito del plan de marketing propuesto.

Abstract

This document addresses the development of a detailed marketing plan for Arcanas, an emerging online reading and publishing platform in Ecuador, situated in a highly competitive market. The aim is to strengthen and highlight Arcana's value proposition, effectively addressing the needs and expectations of its audience to consolidate its brand.

The research covered a comprehensive examination of Arcana's market conditions, including both broad and specific aspects, identifying critical factors that affect its market position and evaluating its situation against the competition. This research allowed for the discernment of Arcana's current strengths and weaknesses.

A market study was conducted to gain key insights for the formulation of the marketing plan. Among the significant findings, the need for a flexible and appealing pricing strategy is highlighted, which includes a freemium model with subscriptions, virtual coins, and donation options, to meet the varied expectations of the users.

Additionally, focus is given to the significance of efficient communication and marketing, essential for increasing the visibility and appeal of Arcanas in the digital environment. The economic feasibility of the plan is verified through encouraging metrics, like a beneficial Net Present Value (NPV) and a substantial Internal Rate of Return (IRR), showcasing the strength and probable effectiveness of the suggested marketing strategy.

Índice del Contenido

1. Introducción.....	1
2. Identificación del objeto de estudio y planteamiento del problema	2
3. Revisión de literatura relacionada al problema	4
3.1. Análisis del entorno	4
3.1.1. Análisis del macroentorno	4
3.1.1.1. Político.....	4
3.1.1.2. Tecnológico	5
3.1.1.3. Legal.....	7
3.1.2. Análisis microentorno	8
3.1.2.1. Amenaza de entrada de competidores potenciales.....	8
3.1.2.2. Amenaza de competidores actuales	8
3.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos	8
3.1.2.4. Poder de negociación de proveedores	9
3.1.2.5. Poder de negociación de los clientes	9
3.1.3. Análisis interno	10
3.1.3.1. Marketing.....	10
3.1.3.2. Operaciones	11
3.1.3.3. Recursos Humanos	11
3.1.3.4. Management	12
3.1.3.5. Finanzas.....	12
3.1.3.6. I+D+I.....	13
3.1.4. FODA	13

4. Alternativas de solución	14
5. Objetivos generales del proyecto.....	15
6. Objetivos específicos del proyecto	15
7. Justificación y aplicación de la metodología	16
7.1. Objetivos de investigación de mercados	16
7.1.1. Objetivo general	16
7.1.2. Objetivos específicos.....	16
7.1.3. Hipótesis.....	16
7.1.4. Enfoque de investigación.....	16
7.1.5. Diseño de Instrumentos.....	17
7.1.6. Población y muestra	17
7.1.7. Técnica de muestreo	17
7.1.7.1. Marco muestral.....	17
7.1.7.2. Tamaño muestral	18
7.1.7.3. Técnica de muestreo	18
8. Resultados	19
8.1. Análisis de resultados	19
8.1.1. Encuestas.....	19
8.1.2. Metodología de Observación.....	26
8.1.3. Comprobación de hipótesis	27
8.1.4. Conclusiones generales del estudio	28
9. Discusión de los resultados y propuesta de solución	30
9.1. Objetivos de marketing.....	30

9.1.1. Objetivo principal	30
9.1.2. Objetivos específicos.....	30
9.2. Definición de propuesta de valor	30
9.3. Descripción de la segmentación prioritaria a la cual se van a concentrar los esfuerzos de mercadeo.....	31
9.3.1. Costumer Journey	33
9.3.2. Buyer Person.....	34
9.4. Declaración de posicionamiento (deseado) versus posicionamiento actual.....	35
9.5. Estrategia central de mercadeo.....	37
9.6. Estrategia de marca	37
9.7. Mix de mercadeo.....	38
9.7.1. Estrategia de portafolio de productos	38
9.7.2. Estrategia de precios.....	38
9.7.3. Diseño de canales de distribución	41
9.7.4. Fuerza de ventas.....	42
9.7.5. Principales acciones de comunicación	43
9.7.6. Planificación de promociones a desarrollar	43
9.7.7. Acciones de fidelización de clientes	44
9.7.8. Viabilidad financiera del proyecto	46
9.7.9. Inversión y capital de trabajo	46
9.7.10. Proyección de ingresos	47
9.7.11. Proyección de costos y gastos	49

9.7.12. Estado de pérdidas y ganancias.....	50
9.7.13. Flujo de caja	50
9.7.14. Criterios de evaluación financiera.....	51
10. Conclusiones.....	52
11. Recomendaciones	54
Referencias	56
Anexos	62

Índice de Tablas

Tabla 1. FODA	13
Tabla 2. Análisis de preferencias de lectura y edad en función del género .	20
Tabla 3. Análisis de número de capítulos en función del género	21
Tabla 4. Predisposición para pagar por paquetes de monedas	25
Tabla 5. Resumen comprobación de hipótesis	27
Tabla 6. Datos del segmento prioritario	31
Tabla 7. Fijación de precios de suscripciones.....	40
Tabla 8. Fijación de precios de paquetes de monedas	40
Tabla 9. Primeras acciones para comunicar	43
Tabla 10. Plan de promociones.....	44
Tabla 11. Inversión para capital de trabajo	46
Tabla 12. Número de usuarios por año	48
Tabla 13. Proyección de Ingresos.....	49
Tabla 14. Proyección de costos y gastos.....	49
Tabla 15. Estado de pérdidas y ganancias	50
Tabla 16. Flujo de caja.....	51
Tabla 17. Cálculo de TIR, VAN y PRI	51

Índice de Figuras

Figura 1. Medios y plataformas preferidos para la lectura	22
Figura 2. Plataformas de lectura y publicación en línea más usadas.....	23
Figura 3. Business Model Canvas de Arcanas.....	31
Figura 4. Customer Journey.....	34
Figura 5. Buyer Person	35
Figura 6. Mapa de posicionamiento de Arcanas y sus principales competidores	37
Figura 7. Cuadrante de precios.....	39

1. Introducción

En el año 2017, la plataforma Arcanas se presentó en el mercado con el ambicioso objetivo de transformar la experiencia de la lectura digital para autores y lectores independientes. No obstante, se enfrentó a un desafío significativo debido a la incapacidad de sus estrategias de marketing para satisfacer las expectativas de su audiencia. Esta dificultad inicial condujo a una reducción en su base de usuarios y al alejamiento de autores destacados, deteriorando su prestigio en el espacio digital.

Con la mira puesta en el año 2024, este documento introduce un plan de marketing meticulosamente desarrollado para abordar los desafíos persistentes que ha enfrentado Arcanas desde su concepción.

Se busca inyectar nueva vida en la plataforma a través de la implementación de estrategias que no sólo remedien los problemas actuales, sino que también amplifiquen su propuesta de valor. Este enfoque estratégico incluye una evaluación y mejora detallada de lo que Arcanas ofrece, enfocándose en brindar una experiencia de lectura superior, con contenido de alta calidad y traducciones instantáneas, factores que son fundamentales para superar las expectativas de los usuarios y conseguir una distinción notable en el saturado mercado de la lectura digital.

El análisis se extiende para evaluar cómo una estrategia de precios flexible, una segmentación de mercado bien definida y tácticas de comunicación y promoción pueden aumentar la efectividad del marketing y cultivar la lealtad de los usuarios. Estos componentes son identificados como cruciales para el crecimiento continuo y el fortalecimiento de Arcanas en el panorama literario digital.

2. Identificación del objeto de estudio y planteamiento del problema

El panorama literario digital experimentó un cambio significativo en 2017, cuando la lectura en línea y las publicaciones en tiempo real ganaron notable popularidad. Esta tendencia impulsó el surgimiento de plataformas literarias de impacto global, entre las que se destacan Wattpad, Scribd, Quotev, Booknet e Inkspired (García-Roca, 2021).

Ante este escenario, y reconociendo la oportunidad que presentaba, Arcanas emergió en octubre de 2017 en Ecuador. Con la ambición de ofrecer un refugio para autores independientes que buscan publicar sus obras y obtener regalías, Arcanas estableció su propuesta de valor enfatizando ser “lo mejor de la literatura en un solo sitio”, de acuerdo con su departamento de Administración General.

A pesar de su prominente lanzamiento y visibilidad en el mercado, Arcanas enfrentó dificultades iniciales para forjar una conexión sólida con su público meta. Esta desconexión creó un espacio perceptible entre los usuarios y la plataforma. Si bien Arcanas y los autores individuales desplegaron esfuerzos para promocionar las obras en la plataforma, y pese a su notable visibilidad en redes sociales, el mensaje corporativo no logró resonar con profundidad en su audiencia. Es esencial que las comunicaciones de marketing presenten un valor tangible al consumidor, más allá de meras promesas, subrayando claramente los beneficios de su propuesta (Meltom Technologies Inc, 2002).

Arcanas, al evaluar su estrategia de comunicación, atribuyó inicialmente las inconsistencias a una percepción de que su público objetivo, jóvenes entre 14 y 18 años, era menos crítico y comprensivo con los desafíos de la marca. Sin embargo, esta perspectiva resultó en una desconexión palpable entre los usuarios y la plataforma, llevando a un consumo pasivo de los contenidos sin una vinculación emocional con Arcanas.

Esta desconexión se hizo aún más evidente con iniciativas como la implementación de un botón de "donaciones" para apoyar a los autores. Al

descubrir posteriormente que el público predominante de Arcanas superaba los 25 años, se puso de manifiesto un grave error en el entendimiento de su público objetivo. Esto no solo subraya la falta de alineación en sus estrategias de comunicación, sino que también resalta el nivel elevado de expectativas que los usuarios tienen sobre la marca. Según Kotler (2009) una propuesta de valor efectiva debe ser única y ofrecer algo que la competencia no pueda replicar. Para Arcanas, esto implica una reevaluación profunda de su enfoque y una adaptación al verdadero perfil y necesidades de su audiencia

A tan solo tres meses después de su lanzamiento, Arcanas notó un declive en su base de clientes. Esta situación se atribuye a una propuesta de valor que no resonó con su público y la incapacidad de la empresa para fomentar lealtad, al no proporcionar una experiencia óptima para sus usuarios. Como argumentan Levy y Weitz (2023), la percepción del cliente sobre un servicio se ve influenciada por múltiples factores, entre los cuales la relación de lealtad con la marca juega un papel crucial. En el contexto competitivo, otros actores del mercado fortalecieron su posición, llevando a Arcanas a intentar adaptarse, muchas veces imitando las propuestas de sus rivales, lo que debilitó aún más su relación con la clientela y dificultó su estabilización y crecimiento en el mercado.

Cinco meses después de su inicio, Arcanas enfrentó un escenario más desafiante: una disminución significativa en ventas y la partida de varios de sus autores más prominentes. De acuerdo con las afirmaciones del departamento de Administración General, este escenario resultó en un debilitamiento de la imagen de la empresa en el mercado, impactando negativamente su prestigio.

La raíz del problema en Arcanas se manifestó desde sus primeros meses de operación, con impactos consistentes en su rendimiento. Como explica Porter (1979), una propuesta de valor efectiva no solo se basa en lo que se ofrece, sino en los beneficios tangibles e intangibles que se prometen a los clientes.

3. Revisión de literatura relacionada al problema

3.1. Análisis del entorno

3.1.1. Análisis del macroentorno

3.1.1.1. Político

En el marco político, es esencial resaltar la promulgación de la Ley Orgánica de Cultura (Asamblea Nacional, 2016). Esta legislación establece las directrices que orientan el desarrollo cultural en Ecuador. Uno de sus pilares centrales es el impulso y promoción de expresiones culturales y artísticas, dando particular énfasis al ámbito literario. Para una entidad como Arcanas, que opera en el espacio literario digital, esta ley no solo legitima su presencia, sino que potencialmente abre puertas a apoyos, alianzas y reconocimientos en el entorno cultural del país.

Según el Artículo 120 de la Ley Orgánica de Cultura, propone la instauración del Plan Nacional de Promoción del Libro y la Lectura administrado por el Instituto de Fomento a las Artes, Innovación y Creatividad, en colaboración con entidades afines, el plan aspira a revitalizar la literatura mediante la creación de fondos editoriales privados (Asamblea Nacional, 2016). Para Arcanas, esto representa una oportunidad para consolidarse en el paisaje literario digital, en alianza con estas instituciones.

El marco normativo proporcionado por la Ley Orgánica de Cultura y el consecuente Plan Nacional de Promoción del Libro y la Lectura genera un impulso significativo hacia el enriquecimiento cultural y literario en Ecuador (Asamblea Nacional, 2016). Arcanas, al situarse en este ámbito, puede fortalecer su presencia y establecer vínculos con entidades gubernamentales y privadas del sector.

Las estrategias contempladas en el programa Ecuador Digital (2019) enfatizan la transición hacia una economía digital. Estas medidas, que buscan cerrar la brecha digital y promover la Sociedad de la Información y el Conocimiento, se

traducen en una ventaja directa para empresas digitales, como Arcanas, al potenciar la demanda de contenidos en línea.

El énfasis de dicha sociedad, respaldado por investigaciones recientes (2023), brinda a Arcanas la oportunidad de ampliar su presencia a nivel global, captando a autores y lectores internacionalmente, en consonancia con la tendencia de digitalización empresarial moderna.

La Directiva de Derechos de Autor de la Unión Europea (2023) aprobada en 2019 busca adaptar los derechos de autor al entorno digital actual. Sus provisiones, que abordan la responsabilidad de las plataformas en línea en relación con el contenido compartido por los usuarios, tienen implicaciones directas para Arcanas (Comisión Europea, 2023).

A raíz de la aprobación de la directiva y sus implicaciones (Comisión Europea, 2023), Arcanas enfrenta el desafío de garantizar licencias adecuadas para contenidos protegidos. Esto subraya la importancia de adaptarse proactivamente a los cambios regulatorios en el espacio digital.

3.1.1.2. Tecnológico

En su estudio de Tecnologías digitales para un nuevo futuro (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022), la CEPAL señala que la pandemia ha catalizado la transformación digital en diversos sectores, incluido el literario. En respuesta a esta acelerada digitalización, numerosas marcas han optimizado sus plataformas digitales para ofrecer experiencias superiores a sus usuarios. Este escenario es especialmente oportuno para Arcanas, permitiéndole destacarse al proporcionar una amplia variedad de contenido literario a una audiencia ávida por alternativas digitales.

Serrano (2019) postula que la transformación digital trasciende la mera implementación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Implica una evolución en la cultura corporativa, la adaptación a la madurez digital y la exploración de innovadores modelos de negocio. Esta perspectiva

brinda a Arcanas una ocasión valiosa para ampliar y consolidar su presencia digital, perfeccionando su plataforma para entregar una experiencia inigualable a sus usuarios.

Según un estudio realizado por la Universidad Técnica de Machala (2020) la situación pandémica del 2020 ha tenido repercusiones adversas en todos los sectores económicos del país. Esta coyuntura podría restringir la liquidez y los recursos disponibles para empresas emergentes como Arcanas, subrayando la importancia de una gestión financiera prudente y estrategias adaptativas en tiempos inciertos.

La CEPAL (2021) resalta que la rápida evolución digital ha propiciado el surgimiento y expansión de plataformas "nativas" digitales, intensificando la competencia en el ámbito online. En este entorno altamente competitivo, es imperativo que Arcanas formule una propuesta de valor distintiva, centrándose en ofrecer contenido literario de calidad superior y una experiencia usuario excepcional para distinguirse de sus competidores.

La era postpandemia (2020-2021) ha supuesto retos notables en la adaptación tecnológica para empresas y emprendimientos ecuatorianos, incluida Arcanas. Si bien la falta de recursos y barreras organizacionales, como las competencias internas y la cultura digital, han sido desafíos palpables, es crucial que Arcanas los identifique y los aborde para mantener su relevancia en el ámbito digital (iT Ahora, 2023).

El año 2022 se ha destacado por un crecimiento exponencial en el consumo en línea (Primicias, 2022). Este auge en el comercio digital, junto con el incremento en el desarrollo de aplicaciones y plataformas, establece un panorama favorable para Arcanas, que puede capitalizar este movimiento y fortalecer su presencia en el ecosistema literario digital.

El estudio de iT Ahora (2023) refleja una adaptación intensa de las empresas ecuatorianas postpandemia, enfocándose en ciberseguridad, inteligencia artificial y análisis profundos. Estas evoluciones tecnológicas no solo abogan

por cumplir regulaciones, sino que también ofrecen ventajas competitivas. Arcanas puede alinearse con estas transformaciones, enriqueciendo su plataforma.

En una era de cambios vertiginosos, los departamentos de tecnología de la información han evolucionado de meros roles de soporte a ser fundamentales para el éxito empresarial (iT Ahora, 2023). Esta reconfiguración resuena con la misión de Arcanas de ofrecer un espacio literario enriquecedor y colaborativo.

Durante la pandemia, las ventas de libros digitales en Ecuador experimentaron un incremento significativo del 135% (La Hora, 2021). A pesar de la disminución en la producción de libros físicos, esta tendencia positiva en el ámbito digital puede ser capitalizada por Arcanas para consolidar su posición.

3.1.1.3. Legal

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Asamblea Nacional, 2010) actúa como regulador integral del proceso productivo, abarcando desde la creación hasta el consumo, e incluyendo aspectos de distribución, comercio y gestión de impactos. Dada esta amplitud reguladora, es esencial que Arcanas contemple cómo este código influye en su operatividad, especialmente en su papel como agente transformador en el ámbito productivo y cultural.

Como consecuencia de la pandemia de Covid-19, se instauró la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal (Asamblea Nacional, 2021). Esta legislación proporciona ventajas tributarias para emprendedores y negocios emergentes. Arcanas, al operar dentro de este marco, podría beneficiarse de estos incentivos, fortaleciendo su situación financiera y su capacidad de inversión en el sector literario digital.

En enero de 2023, la Comisión de Derecho al Trabajo y la Seguridad Social puso en discusión el Proyecto de Ley para el Establecimiento del Régimen Jurídico de Trabajo en Plataformas Digitales y Venta Directa (Gutiérrez, 2023). Esta iniciativa apunta a regular las actividades de empresas en plataformas digitales y a introducir reformas en el Código de Comercio. Arcanas, al ser una plataforma digital literaria, deberá monitorear estrechamente estas deliberaciones para adaptarse de manera proactiva a cualquier cambio regulatorio.

3.1.2. Análisis microentorno

3.1.2.1. Amenaza de entrada de competidores potenciales

La emergencia de nuevos competidores en el sector tecnológico de lectura representa una amenaza para Arcanas. Aunque existen barreras de entrada, como inversiones tecnológicas y la construcción de una reputación sólida (García-Roca, 2021), la entrada de actores con recursos comparables puede desafiar el posicionamiento de Arcanas en el mercado. La empresa debe mantenerse vigilante y adaptativa para sostener su cuota de mercado.

3.1.2.2. Amenaza de competidores actuales

Arcanas se encuentra en un entorno donde gigantes de la industria, como Wattpad, Inkspired, Booknet, Inkitt, Tapas, Naver Webtoon, Radish Fiction, Goodreads, Qidian, Mupia y Pixiv Novel, establecen un estándar elevado. Estas entidades, en su mayoría, cuentan con bases de usuarios que oscilan entre los dos y tres millones. Especialmente notorio es Wattpad, que domina el espacio con un monumental registro de 90 millones de usuarios (García-Roca, 2021). Dada esta realidad, Arcanas enfrenta el desafío de diferenciarse y solidificar su propuesta de valor en un mercado saturado por competidores poderosos.

3.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Estos abarcan una amplia gama de opciones, como libros impresos, audiolibros, podcasts, conferencias, revistas, catálogos, cine, teatro, y en

general, cualquier bien o servicio de entretenimiento que pueda captar el interés de los lectores y satisfacer sus necesidades de conocimiento, diversión y ocio (Comité Editorial de Tecnologías de la Información, 2023).

Estos productos sustitutos representan una amenaza medianamente baja, aunque podrían desviar el interés de los lectores y competir con el consumo de contenido en las plataformas literarias en un bajo porcentaje; la elección de los lectores se ve influenciada por factores como la disponibilidad de tiempo y la accesibilidad a la información, lo que ha generado el aumento en la demanda y el posicionamiento de las plataformas literarias online (Krismayani & Mecca, 2022).

3.1.2.4. Poder de negociación de proveedores

En el contexto de las plataformas literarias el poder de negociación de los proveedores puede ser significativo. Las marcas de estas plataformas dependen de proveedores que están involucrados en aspectos como el almacenamiento de datos en *data centers*, el mantenimiento de equipos, los servicios de Internet, la interactividad, los procesos de pago, la experiencia de usuario, entre otros (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009).

Aunque hay varios proveedores disponibles en el mercado, algunos de ellos pueden tener una posición dominante u ofrecer productos especializados que pueden influir en los costos y la disponibilidad de los insumos para las marcas. Esto implica que las marcas de plataformas literarias deben considerar cuidadosamente las relaciones con los proveedores y negociar acuerdos que sean beneficiosos en términos de calidad, costo y continuidad del suministro de servicios y productos necesarios para su funcionamiento eficiente (Krismayani & Mecca, 2022).

3.1.2.5. Poder de negociación de los clientes

El mercado de las plataformas literarias se caracteriza por un poder de negociación elevado por parte de los clientes. La amplia variedad de opciones disponibles en términos de plataformas digitales literarias, junto con su fácil

accesibilidad, permite a los lectores comparar precios, características y calidad de los productos de manera conveniente. Esta situación genera una competencia intensa entre las plataformas, ya que deben diferenciarse y ofrecer una experiencia satisfactoria que se ajuste a las demandas y anticipaciones de los consumidores (García-Roca, 2021).

3.1.3. Análisis interno

3.1.3.1. Marketing

En el año 2017, la marca Arcanas implementaba estrategias de marketing alineadas con su propuesta de valor de "ofrecer lo mejor de la literatura en un solo lugar". Según las declaraciones del departamento de Administración General, su principal objetivo era brindar la experiencia de alta calidad en lectura en línea con publicaciones en tiempo real.

Durante el primer trimestre, D. Quinn, encargada del área de publicidad, diseñó estrategias publicitarias en colaboración con los autores de las obras. Aunque estas campañas lograron un amplio alcance, no lograron captar la atención de nuevos clientes.

Además, la segmentación inicial de la marca, orientada a adolescentes de 14 a 18 años, resultó ser inexacta. En aquel momento, según declaraciones del departamento de Administración General, Arcanas carecía de investigaciones de mercado que proporcionaran información sobre los diferentes segmentos de mercado, la competencia y otros aspectos relevantes.

En lugar de eso, la estrategia de la marca se basaba en la constante imitación de las propuestas de valor de sus competidores. Según Zavaleta, Cavero, Garagatti y Venegas (2023) es de vital importancia que las empresas desarrollen estrategias enfocadas en brindar experiencias, con el objetivo de aumentar las oportunidades de contar con consumidores leales, fieles, satisfechos y con una percepción positiva. Estos factores contribuyen a fortalecer la imagen de la marca y a convertirla en un competidor sólido en un entorno de mercado altamente competitivo. Esta falta de originalidad y

diferenciación impidió que Arcanas lograra una estabilidad en el mercado y limitó su capacidad de crecimiento.

3.1.3.2. Operaciones

En Arcanas, se implementaban estrategias personalizadas de invitación a través de redes sociales y plataformas como Fanfiction.net, Wattpad y Ao3, con el propósito de atraer a autores élite a la plataforma. Según las declaraciones del área captación de talentos, se realizaban aproximadamente 20 invitaciones semanales, y de estas, entre cinco y ocho autores se unían a Arcanas. Esto refleja un porcentaje de eficiencia del 30% en la expansión de autores élite en la plataforma.

En cuanto al número de usuarios registrados mensuales en Arcanas, el departamento de Administración General estimaba una cifra cercana a los 2800 usuarios, sin considerar las visitas de usuarios no registrados. No obstante, estos usuarios solo tenían acceso a un promedio de 32 obras nuevas mensualmente. De los seis autores élite que se unían semanalmente, solo el 60% de ellos publicaba entre una y tres obras.

Además, se observaba un desequilibrio en la frecuencia de publicación, ya que se lanzaba un capítulo cada 15 días, con una extensión de 3500 a 5000 palabras, lo cual no resultaba satisfactorio para los lectores.

Estas circunstancias ponen de manifiesto una demanda excesiva de obras en Arcanas, que la plataforma no podía satisfacer debido a la falta de recursos y capacidad tecnológica para gestionar la afluencia de usuarios que ingresaban y abandonaban el sitio (Grijalva, 2023).

3.1.3.3. Recursos Humanos

Según las declaraciones del departamento de administración general, en 2017, Arcanas se enfrentaba a limitaciones en su equipo humano. A pesar del compromiso y la dedicación de los trabajadores, el exceso de trabajo y la escasez de personal calificado afectaban la eficiencia y la efectividad en la

ejecución de las tareas relacionadas. La empresa enfrentaba dificultades para abordar de manera óptima los desafíos.

3.1.3.4. Management

Arcanas contaba con un organigrama básico y un equipo de trabajo reducido, donde cada función específica estaba asignada a un líder o encargado. Estos roles incluían el departamento de administración general, área de publicidad, captación de talentos, adquisición de lectores, diseño gráfico y tecnología. Cada líder representaba una persona encargada de su respectiva área de responsabilidad. Cabe mencionar que los miembros del equipo provenían de diversos países: Ecuador, Chile, Argentina y México. A lo cual, se destaca que todo el trabajo se llevaba a cabo de manera remota, mediante la colaboración en línea.

3.1.3.5. Finanzas

Según las afirmaciones emitidas por el departamento de Administración General, se evidencia que en Arcanas no contaba con un departamento de finanzas independiente. En su lugar, las operaciones y gestiones relacionadas eran llevadas a cabo por el mismo departamento. Durante el primer trimestre de funcionamiento, Arcanas implementó un método de adquisición económica tanto para la empresa como para los autores, basado en donativos, en el cual se repartía el 50% de los ingresos generados.

En el mes inaugural de Arcanas, el departamento de Administración General observó que el 23% de los 2800 usuarios registrados realizaron donativos, lo que resultó en un total de 644 donantes. Estas contribuciones oscilaron en un rango de 10 a 25 USD, generando un total de donaciones de 11.270 USD.

No obstante, a partir del segundo mes, se experimentó una reducción gradual en los montos de donativos. Esta disminución comenzó con un descenso del 20% y fue incrementándose de manera escalonada hasta alcanzar el 60% en el octavo mes. Al finalizar este período, el departamento de Administración General registró un total de donativos por un valor de 176 USD, reflejando una

pérdida significativa del 98.44% en comparación con el primer mes de actividad.

3.1.3.6. I+D+I

De acuerdo con las declaraciones proporcionadas por el departamento de Administración General, se observa que Arcanas no posee una estructura especializada ni personal enfocado en investigación, desarrollo e innovación. Esta falta de enfoque en la innovación y búsqueda de mejoras ha llevado a Arcanas a adoptar una estrategia de imitación de varios aspectos de sus competidores con el objetivo de obtener resultados positivos. No obstante, estos esfuerzos imitativos no han alcanzado los objetivos fijados.

3.1.4. FODA

Mediante la realización del análisis del entorno, tanto a nivel macro como micro, así como de un análisis interno de la marca Arcanas, se han identificado una serie de aspectos tanto favorables como desfavorables. Estos hallazgos se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Contenido de calidad	Expansión de la base de usuarios por alta demanda de plataformas	Necesidad de diferenciarse y ofrecer valor único	Competencia intensa en el mercado
Alianzas estratégicas con autores	Contenido personalizado y recomendaciones adaptadas	Retos en la gestión de la plataforma	Riesgo de seguridad y estabilidad de la plataforma
Herramientas de personalización	Expansión internacional	Falta de enfoque en diversificación de contenido	Conflictos entre control de calidad y libertad creativa
Grupo de trabajo comprometido	Multiplataforma	Dependencia de proveedores externos	Dificultades en la monetización
	Integración de funciones sociales y comunitarias	Presión por la calidad y disponibilidad de títulos	Cambios en las preferencias de los lectores
	Evolución tecnológica y demandas del mercado	Falta de recursos humanos	Legislación de derechos de autor
	Aumento de la demanda de contenido en línea	Necesidad de innovación, desarrollo e investigación	
		No posee departamentos para ciertas áreas	

4. Alternativas de solución

Arcanas enfrenta desafíos en su propuesta de valor, no logrando satisfacer las expectativas de su clientela. A partir de un análisis exhaustivo (Anexo 1), se sugiere que la solución más prometedora es un plan de marketing que fortalezca y diferencie a la marca.

Aunque las estrategias propuestas, como combatir la homogeneidad en el mercado y el relanzamiento estratégico de la marca, prometen revitalizar a Arcanas, ambas conllevan desafíos e inversiones significativas. La reorientación de la segmentación de mercado debe alinearse con la visión de la empresa para ser efectiva. Es crucial que cualquier acción tomada esté alineada con las necesidades y deseos del público objetivo de Arcanas para garantizar un cambio positivo y sostenido en la percepción de la marca (García-Roca, 2021).

El plan de marketing brindará la oportunidad de desarrollar estrategias y acciones específicas para abordar las deficiencias (Tabla 1), garantizando una comunicación efectiva y una mayor conexión con el público objetivo (Kotler & Armstrong, 2009). Esto incluirá la optimización del contenido, mejoras en la experiencia del usuario y alianzas estratégicas, resultando en una propuesta de valor más atractiva.

Mediante la identificación de atributos y características únicas que distingan a la marca de sus competidores, se podrá crear una propuesta de valor distintiva y relevante para el público objetivo. Según Porter esto generará un mayor atractivo y preferencia por parte de los consumidores, consolidando la imagen de marca y potenciando su liderazgo en el mercado (1979).

En conclusión, el desarrollo de un plan de marketing que permita fortalecer y distinguir la marca Arcanas es necesario para solucionar el problema sobre su actual propuesta de valor. Mediante la comprensión de las necesidades del mercado, la implementación de acciones correctivas y la diferenciación de la marca, se logrará mejorar la propuesta de valor de Arcanas, satisfacer las expectativas de los clientes y fomentar la lealtad hacia la marca.

5. Objetivos generales del proyecto

Diseñar un plan de marketing orientado a optimizar y realizar la propuesta de valor de Arcanas dentro del mercado de plataformas digitales de lectura y publicación en línea.

6. Objetivos específicos del proyecto

- Realizar un análisis del macroentorno y microentorno que afecta a Arcanas, identificando oportunidades y amenazas.
- Evaluar la situación actual de Arcanas en relación con sus competidores directos e indirectos, identificando fortalezas y debilidades.
- Obtener información para capitalizar las oportunidades identificadas y para contrarrestar o mitigar las amenazas detectadas en el análisis.
- Desarrollar recomendaciones para mejorar la conexión y relación de Arcanas con su público objetivo, basadas en la retroalimentación y análisis de sus necesidades y expectativas.
- Proporcionar recomendaciones para la adaptación y mejora de la plataforma Arcanas, basadas en las tendencias actuales y futuras del mercado de lectura y publicación en línea.

7. Justificación y aplicación de la metodología

7.1. Objetivos de investigación de mercados

7.1.1. Objetivo general

Analizar las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios de plataformas de lectura y publicación digital, así como los atributos más valorados por ellos al realizar compras en dichas plataformas.

7.1.2. Objetivos específicos

- Identificar características demográficas y hábitos de consumidores en plataformas literarias.
- Determinar las herramientas y funciones deseadas por los usuarios.
- Medir la lealtad de usuarios hacia las distintas plataformas literarias.
- Evaluar los atributos prioritarios para los usuarios al consumir en plataformas literarias.

7.1.3. Hipótesis

- El 60% de los lectores está dispuesto a cambiar de plataforma literaria en línea, si la plataforma cumple con sus expectativas.
- El 90% de los lectores consumen más de una plataforma literaria.
- El 70% de lectores son de público femenino.
- El 60% de los lectores no desean pagar por obra/capítulo para poder leer dentro de las plataformas.
- El 60% de los lectores consumen más *fanfics* que obras originales.
- Al menos el 80% del contenido de las plataformas de publicación/literaria se encuentra incompleto y tiene una baja calidad.
- Un 60% desearía mejoras/cambios en las plataformas de lectura/publicación en línea enfocada en sus necesidades.

7.1.4. Enfoque de investigación

La presente investigación dirigió su atención hacia los clientes potenciales de Latinoamérica, empleando un enfoque cuantitativo. Dicha metodología, centrada en la recolección y análisis de datos numéricos (Bryman, 2012), facilita la identificación de patrones, la comprensión de relaciones y la validación de teorías a través de análisis estadístico.

7.1.5. Diseño de Instrumentos

En el proceso investigativo, se seleccionó la técnica de encuesta, respaldada por un cuestionario cuidadosamente elaborado que incorporó tanto preguntas cerradas, las cuales posibilitaron un procesamiento eficaz de los datos, como preguntas abiertas. Según Rojas (2020), estas últimas proporcionan una visión más exhaustiva sobre las dinámicas de los lectores y escritores. Además, para capturar elementos no contemplados en las encuestas, como interacciones y la presencia en múltiples plataformas, se recurrió a la técnica de observación. Dicha metodología permite examinar y analizar en profundidad las características y comportamientos en plataformas de lectura y publicación en línea (2020).

7.1.6. Población y muestra

La población es un agregado de elementos de la cual se extraerá la muestra con la que se va a trabajar en la investigación (Niño Rojas, 2020). Población que tiene la característica de ser medida y cuantificada, para el caso de estudio Arcanas define como su población a los lectores de plataformas de lectura de latinoamérica.

7.1.7. Técnica de muestreo

7.1.7.1. Marco muestral

El marco muestral se define como la representación de la población objetivo, según lo establecido por la Universidad Autónoma del Estado de México, (2023). En este sentido, se ha identificado a los lectores/escritores de plataformas de lectura/publicación en línea como el marco muestral objetivo.

Esta selección garantiza la representatividad y validez de los resultados obtenidos.

7.1.7.2. Tamaño muestral

Se estableció un tamaño de muestra considerando una población infinita, centrándose en los usuarios vigentes de plataformas de lectura en línea se empleó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Dónde:
N= Tamaño de la muestra que se desea conocer
Z₂= Nivel de confianza (95%), que corresponde a 1.96
p= Proporción real estimada de éxito, corresponde a 0,50
q= Proporción real estimada de fracaso, corresponde a 0,50
e= Error 5, que corresponde a 0.05

La muestra es de 384 lectores a quienes se les aplicó la encuesta.

7.1.7.3. Técnica de muestreo

Se empleó una técnica de muestreo no probabilístico basada en criterios específicos definidos por el investigador, tal como lo indican Otzen y Manterola (2016). La selección de los participantes se realizó a través de la evaluación del investigador, respaldada por su experiencia y criterio. Deliberadamente, se optó por grupos y audiencias que representaran al lector potencial al cual se orienta esta investigación.

8. Resultados

8.1. Análisis de resultados

8.1.1. Encuestas

Según el Anexo 3, en respuesta a la consulta sobre edades, se demuestra una marcada inclinación de uso de las plataformas de lectura en línea entre individuos de 30 a 33 años, representando el 42% del total de encuestados. Sin embargo, es notable que un 19% del público son adolescentes de 15 y 16 años, indicando una diversidad de edades en el consumo de contenido en línea. Esta variedad de edades resalta la importancia para las plataformas de ofrecer contenido adaptado a múltiples demografías.

Respecto al país de residencia, el análisis revela que el 57% de los encuestados residen en México, lo que indica una predominancia marcada de usuarios mexicanos en estas plataformas, seguidos por lectores chilenos y bolivianos. Respecto al estado civil, una amplia mayoría del 88% son solteros, lo que podría sugerir una inclinación de este grupo demográfico hacia la lectura en línea.

Con relación al nivel académico de los participantes, el análisis de los datos refleja que el 76.90% de los encuestados han alcanzado un nivel de educación superior. En cuanto a la situación laboral de los participantes, la modalidad que prevalece es el "empleo de tiempo completo", que representan el 67.26%. Estos datos indican que la mayoría de los usuarios de estas plataformas están completamente integrados en el mundo laboral. Esta inserción puede influir en sus tiempos libres, patrones de consumo y, por supuesto, en sus hábitos y preferencias de lectura.

En relación con la identificación de género de los encuestados (Tabla 2), se encontró que una abrumadora mayoría, que representa el 78.7%, se identifica con el género femenino. Arcanas deben tener en cuenta esta predominancia al crear estrategias para abordar y atender eficazmente a este segmento del mercado.

Tabla 2. Análisis de preferencias de lectura y edad en función del género

		Femenino	Masculino	Prefiero no contestar
		78,7%	17,5%	3,8%
Edad	Menores 18 años	17,1%	39,1%	0,0%
	18-24 años	6,1%	29,0%	6,7%
	25-34 años	76,1%	26,1%	3,3%
	34-44 años	0,3%	2,9%	0,0%
	45-54 años	0,3%	2,9%	0,0%
Géneros Literarios	Novela de aventuras	82,1%	17,6%	0,3%
	Novela romántica	93,9%	5,8%	0,3%
	Novela distópica	90,8%	9,2%	0,0%
	Novela de terror	74,4%	25,6%	0,0%
	Novela fantástica	87,5%	12,2%	0,3%
	Novela policial	77,5%	22,5%	0,0%
	Novela de ciencia-ficción	74,4%	25,2%	0,4%
	Novela negra	76,2%	23,8%	0,0%
	Novela social	91,7%	8,3%	0,0%
	Novela autobiográfica	100,0%	0,0%	0,0%
	Novela de formación	63,6%	36,4%	0,0%
	Novela histórica	99,3%	0,7%	0,0%
	Novela corta	0,0%	97,8%	2,2%
	Novela picaresca	0,0%	0,0%	0,0%
	Novela realista	0,0%	100,0%	0,0%

En términos de preferencias literarias, las novelas románticas encabezan la lista con un 93.9%, seguidas de las novelas distópicas con un 90.80%, las novelas fantásticas con un 87.5%, las novelas de aventuras con un 82.10%, la novela negra con un 76.2%, y las novelas de terror y de ciencia-ficción con un 74.4%. Estas cifras evidencian una marcada preferencia por historias que brindan escapismo, intensas emociones y momentos de adrenalina. Arcanas debería tener en cuenta estas tendencias al seleccionar y promocionar contenidos para su audiencia.

En lo que respecta a sus hábitos de lectura y escritura (Tabla 3), el 71.9% de las mujeres se considera tanto lector como autor, y el 96.10% lee más de cinco capítulos diarios.

Tabla 3. Análisis de número de capítulos en función del género

		Femenino	Masculino	Prefiero no contestar
		78,7%	17,5%	3,8%
Lector y/o autor	Lector	27,7%	69,6%	0,0%
	Autor	0,3%	1,4%	0,0%
	Ambos	71,9%	29,0%	100,0%
Capítulos de lectura diarios	Un capítulo	1,6%	2,9%	0,0%
	De 2 a 5 capítulos	2,3%	69,6%	100,0%
	Más de 5 capítulos	96,1%	29,0%	0,0%

En relación con las horas semanales dedicadas a la lectura, incluyendo literatura independiente, fanfics, novelas, entre otros, un notable 65.23% de los encuestados afirman dedicar entre 7 a 10 horas. Esta tendencia muestra que, a pesar de las demandas laborales y académicas, la lectura sigue siendo una actividad prioritaria y regular entre los encuestados, lo que es alentador para plataformas como Arcanas.

Respecto a las razones que llevan a los encuestados a leer, se evidencia una combinación de factores como el deseo de escape, la autoeducación y una genuina pasión por la literatura. Para muchos, la lectura es un refugio, una forma de alejarse de la realidad cotidiana o de despejar sus mentes.

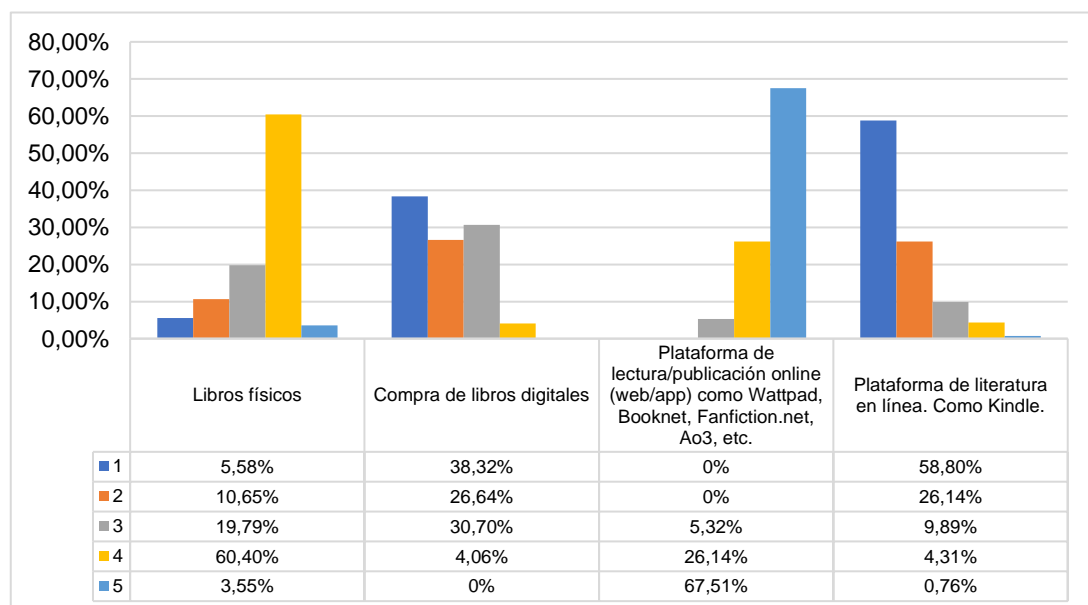
Cuando se trata de las preferencias de los usuarios sobre su ambiente de lectura y lo que más valoran de sus plataformas de lectura favoritas, el análisis revela una inclinación hacia la diversidad de contenido, la facilidad de uso y la accesibilidad.

Es destacable atributos como las actualizaciones regulares de las novelas, la variedad de géneros, la opción de apoyar a los autores mediante donaciones y la disponibilidad de múltiples novelas completas son mencionados repetidamente, resaltando su importancia en la experiencia del usuario.

Además, la facilidad de navegación y el uso intuitivo de la plataforma, junto con la accesibilidad en diversos dispositivos, destacan la importancia de la experiencia del usuario. Sin embargo, el aspecto más relevante, en relación con el problema inicial de analizar el mercado de uso de plataformas de publicación/lectura en línea, es la mención recurrente de la actualización regular de novelas y la posibilidad de apoyar a los autores.

Estos factores sugieren que los usuarios buscan plataformas que no solo ofrezcan contenido de calidad, sino también la oportunidad de interactuar y apoyar a los creadores, fortaleciendo así la conexión entre lectores y autores en el ecosistema digital.

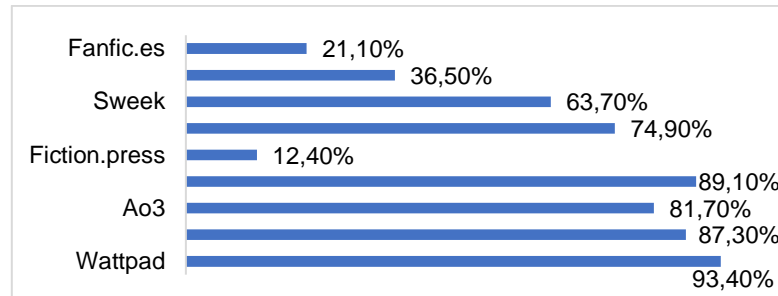
Figura 1. Medios y plataformas preferidos para la lectura



Como se visualiza en la Figura 1, en relación con los medios y plataformas preferidos para la lectura, se destaca que las plataformas en línea, como Wattpad y Booknet, lideran en popularidad, siendo preferidas por el 67.51%

de los participantes. Mientras que los libros físicos siguen siendo valorados, con un 60.40% de las personas calificándolos positivamente.

Figura 2. Plataformas de lectura y publicación en línea más usadas



En cuanto a las plataformas de lectura y publicación en línea más utilizadas, Wattpad, Fanfiction.net e Inkspired son las principales elecciones, con preferencias del 93.4%, 89.1% y 87.3% respectivamente. La elevada popularidad de estas plataformas (Figura 2) podría atribuirse a factores como la variedad de contenidos, la amigabilidad de su interfaz o las funcionalidades únicas que brindan.

En relación con las áreas de mejora en las plataformas de lectura y publicación en línea desde la perspectiva de los lectores, es claro que varios aspectos requieren atención y refinamiento, dado que recibieron calificaciones máximas en diversas categorías. Se identifica un deseo por parte de los usuarios de contar con contenido de mejor calidad y mayor diversidad, actualizaciones consistentes y una experiencia que sea compatible con una variedad de dispositivos.

Aunque dichas plataformas han transformado el modo en que se accede a la literatura, aún presentan áreas de oportunidad para su mejora. Es esencial que Arcanas tome en consideración esta retroalimentación, puesto que, al atender estas inquietudes, posee la oportunidad de consolidar su posición en el mercado y satisfacer a una base de usuarios crecientemente demandante.

Cuando se trata de recibir actualizaciones y noticias sobre la plataforma, la mayoría de los usuarios, con un 91.88% de preferencia, opta por la aplicación

de la plataforma misma. Esta tendencia destaca la importancia de que las plataformas aseguren notificaciones efectivas y comunicaciones optimizadas dentro de sus aplicaciones para mantener a la comunidad al tanto de las novedades.

En cuanto a la lealtad de los lectores hacia una plataforma específica de lectura/publicación en línea, los resultados sugieren que esta lealtad es relativamente baja. De los encuestados, solo el 2% otorga la máxima calificación de lealtad. Estos hallazgos sugieren que la mayoría de los lectores no son leales a una sola plataforma.

En relación con los métodos de pago preferidos para acceder a obras en plataformas de lectura/publicación en línea, la flexibilidad emerge como una característica clave. Si bien algunas opciones como donaciones mensuales y publicidad después de cada capítulo captan el interés, no son las más priorizadas.

Es destacable que la modalidad de comprar monedas para acceder a obras o capítulos específicos es la más valorada por los usuarios, lo que indica un deseo de acceso inmediato a contenido exclusivo.

En la Tabla 4 se detalla la predisposición de los usuarios hacia la inversión financiera en plataformas de lectura y publicación digital. Se desprende de los datos que un rango de precios entre 30 USD y 50 USD es percibido como exorbitante, lo cual podría inhibir a la mayoría de los consumidores de realizar una compra. Por otro lado, un monto de 20 USD es contemplado como elevado, pero existe una minoría de usuarios que aún consideraría efectuar tal desembolso.

En contraste, un rango de precios entre 10 USD y 15 USD es notablemente aceptado, con un 54.8% de los encuestados mostrando su conformidad hacia este espectro de precios. Sin embargo, es crucial señalar que montos extremadamente reducidos, específicamente en el intervalo de 1 USD a 8

USD, pueden suscitar escepticismo y dudas en cuanto a la adquisición de paquetes de monedas.

Tabla 4. Predisposición para pagar por paquetes de monedas

	USD	%
	50	33,5%
	30	21,1%
¿Cuál es ese precio que te parece tan caro que dirías "no gracias" y no comprarías el paquete de monedas?	40	12,7%
	20	8,1%
	5	8,1%
	10	7,1%
	4 a 1	5,3%
	15	4,1%
	20	57,4%
	15	9,4%
	2	11,17%
¿A qué precio crees que empieza a ser caro, pero, aun así, lo comprarías	0	4,3%
	12	4,3%
	5	3,8%
	3	3,3%
	Otros	9,9%
	15,00	29,4%
	10	25,4%
	1	15,2%
	5	9,4%
¿Cuál es el precio que haría que dudes de la calidad y no compres el paquete de monedas?	7	9,1%
	2	8,4%
	3	0,8%
	0.99	0,3%
	20	0,3%
	25	0,3%
	Otros	1,5%
	5	28,9%
¿Cuál es el precio que haría que dudes de la calidad y no compres el paquete de monedas?	8	25,4%
	7	28,2%
	6	9,4%
	2	4,1%

3	0,5%
10	0,3%
30	0,3%
100	0,3%
Otros	2,8%

8.1.2. Metodología de Observación

La observación detallada de las plataformas de lectura y publicación en línea nos permite identificar patrones claros en su funcionamiento y percepción por parte de los usuarios. De acuerdo con Kaplan y Haenlein (2010) la calidad del contenido es un factor crucial que determina la lealtad del usuario y su tiempo de permanencia en una plataforma.

Con base en el estudio de Krismayani y Mecca (2022), se llevó a cabo un análisis meticuloso de las interacciones y contenidos presentes en varias plataformas de lectura y publicación en línea. A través de esta observación detallada, se determinaron percepciones de calidad para las diferentes plataformas: Booknet lidera con un 90% de percepción positiva, seguido por Ao3 y Fanfiction.net, ambos con 85%. Wattpad presenta un 75%, mientras que Inkspired posee un 70% (2020).

Estos porcentajes reflejan la percepción general de calidad de contenido que los usuarios experimentan en cada plataforma, siendo notable la prominencia de Booknet en términos de contenido de alta calidad.

Uno de los principales desafíos identificados en estas plataformas es la limitada disponibilidad de novelas en múltiples idiomas. E indican que la capacidad de acceder a contenido en diversos idiomas puede mejorar la experiencia del usuario y su satisfacción (Gibbs, Ellison, & Heino, 2006). En muchas ocasiones, los usuarios se ven obligados a cambiar el idioma de la plataforma para acceder a determinadas obras, lo que puede resultar en una experiencia menos fluida.

La adaptabilidad multiplataforma se ha convertido en una necesidad crucial para las plataformas digitales (Liu, 2006). Si bien todas las plataformas mencionadas ofrecen versiones tanto web como móvil, se ha observado que, en algunos casos, la experiencia móvil supera a la versión web y viceversa. La coherencia entre las diferentes plataformas es esencial para ofrecer una experiencia de usuario óptima.

La interacción en estas plataformas es notablemente alta. La observación ha revelado que las secciones de comentarios, listas de lectura, votos y rankings de novelas son herramientas ampliamente utilizadas por los usuarios (Chen, 2012). Sin embargo, una preocupación emergente es la desproporción entre las novelas aficionadas inconclusas y las novelas profesionales completadas. Las primeras tienden a dominar la plataforma, mientras que las últimas suelen perderse en el mar de opciones, lo que puede dificultar la búsqueda de contenido de alta calidad para los lectores (Gerlitz & Helmond, 2013).

8.1.3. Comprobación de hipótesis

A continuación, en la Tabla 5 se presentan los hallazgos derivados de la validación de la hipótesis.

Tabla 5. Resumen comprobación de hipótesis

No.	Hipótesis	Resultado de la encuesta	Decisión
1	El 60% de los lectores está dispuesto a cambiar de plataforma literaria en línea, si la plataforma cumple con sus expectativas.	El 91.7% de los lectores señalan no ser leales a la plataforma de lectura/publicación en línea.	Aceptada
2	El 90% de los lectores consumen más de una plataforma literaria.	El 95% de los encuestados consumen más de una plataforma literaria.	Aceptada
3	El 70% de lectores son de público femenino.	De los encuestados, una abrumadora mayoría, que representa el 78.68%, se identifica con el género femenino.	Aceptada
4	El 60% de los lectores no desean pagar por obra/capítulo para poder leer dentro de las plataformas.	El 56.35% de los encuestados está dispuesto a realizar algún tipo de pago en las plataformas para acceder a contenido exclusivo o premium.	No se acepta

5	El 60% de los lectores consumen más <i>fanfics</i> que obras originales.	El 58.37% de los lectores consumen <i>fanfics</i> .	No se acepta
6	Al menos el 80% del contenido de las plataformas de publicación/literaria se encuentra incompleto y tiene una baja calidad.	El 80% considera que existen novelas de baja calidad e incompletas.	Aceptada
7	Un 60% desearía mejoras/cambios en las plataformas de lectura/publicación en línea enfocada en sus necesidades.	Más de 90% considera que se debe mejorar en varios aspectos las plataformas	Aceptada

8.1.4. Conclusiones generales del estudio

Tras un análisis exhaustivo de las respuestas y comportamientos de los usuarios en las plataformas de lectura y publicación en línea, se han extraído conclusiones cruciales que arrojan luz sobre las tendencias, preferencias y áreas de oportunidad en este sector.

A continuación, se presentan las conclusiones principales derivadas de los objetivos planteados en el estudio:

- Los usuarios buscan diversidad de contenido y facilidad de uso en las plataformas de lectura en línea.
- Existe un deseo marcado por una experiencia más interactiva y personalizada, donde puedan interactuar con autores y otros lectores.
- Los usuarios valoran la posibilidad de apoyar a los autores, lo que resalta la necesidad de herramientas de interacción y mecanismos de apoyo financiero.
- Hay una diversidad de edades en la utilización de las plataformas, pero se destaca un uso predominante entre individuos de 30 a 33 años.
- La mayoría de los encuestados se identifican como mujeres.
- La mayoría de los usuarios son solteros y están plenamente integrados al mundo laboral.
- A pesar de las demandas laborales y académicas, la lectura sigue siendo prioritaria para muchos usuarios, con una tendencia hacia 7 a 10 horas semanales.

- Los usuarios valoran las actualizaciones regulares y la diversidad de contenido.
- Se demanda una mejor experiencia de usuario, con facilidad de navegación y accesibilidad en diversos dispositivos.
- Se destaca la importancia de tener la opción de interactuar y apoyar a los autores.
- Los géneros literarios de aventuras, románticas y terror son los más populares entre los usuarios.
- La lealtad hacia una única plataforma de lectura en línea es baja, con solo el 2% de los encuestados mostrando alta lealtad.
- Existe una preferencia por sistemas de pago flexibles, como comprar monedas para desbloquear contenido.
- Aunque los usuarios buscan precios atractivos, precios extremadamente bajos generan desconfianza en la calidad del producto.

9. Discusión de los resultados y propuesta de solución

9.1. Objetivos de marketing

9.1.1. Objetivo principal

Comunicar de manera efectiva la propuesta de valor de Arcanas a los clientes potenciales mediante estrategias de marketing contribuirá al fortalecimiento y diferenciación de la marca en el mercado literario.

9.1.2. Objetivos específicos

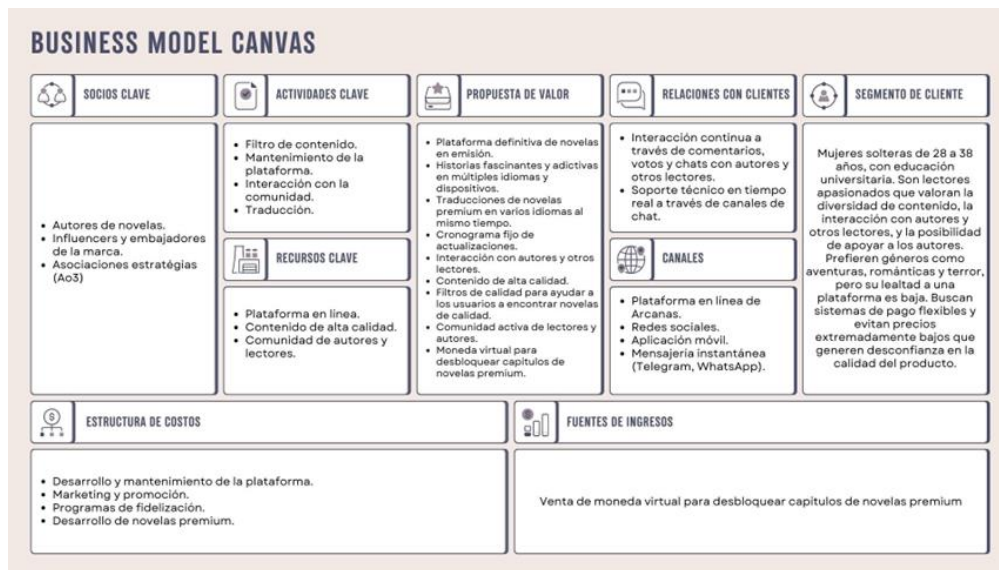
- Aumentar la base de usuarios de Arcanas a través de campañas de adquisición que destaquen su singularidad en el mercado meta identificado.
- Fomentar la lealtad de los usuarios para que una parte significativa de los clientes potenciales se conviertan en usuarios comprometidos con Arcanas.
- Diseñar promociones efectivas que destaquen la propuesta de valor de Arcanas para atraer nuevos usuarios.
- Establecer una estrategia de precios que reflejará la calidad y singularidad de Arcanas.

9.2. Definición de propuesta de valor

La propuesta de valor de Arcanas en el mercado literario digital se define y estructura a través del *Business Model Canvas*, que según Osterwalder y Pigneur (2010), facilita la sincronización de los productos o servicios de Arcanas con las exigencias y preferencias de los consumidores, logrando una articulación precisa de su oferta.

En la Figura 3, se detalla cómo Arcanas ha empleado esta metodología para consolidar su posición en el sector.

Figura 3. Business Model Canvas de Arcanas



La plataforma se presenta como líder en novelas en emisión, proporcionando narrativas de alta calidad adaptadas a las preferencias de los lectores. Con traducciones simultáneas en múltiples idiomas el mismo día de publicación y una experiencia de usuario optimizada para varios dispositivos, Arcanas ofrece una interacción única. Asimismo, se distingue por su compromiso con la diversidad de contenido, innovadoras herramientas de comunidad y mecanismos flexibles de apoyo directo a los autores.

9.3. Descripción de la segmentación prioritaria a la cual se van a concentrar los esfuerzos de mercadeo

A partir del análisis derivado del estudio de mercado, se ha determinado un segmento clave al cual Arcanas desea dirigir sus esfuerzos de mercadeo. Como se visualiza en la Tabla 6, dicho segmento se caracteriza por agrupar a mujeres que se encuentran en el rango de edad de 28 a 35 años y que, económicamente, se asocian a un estrato medio-alto, reflejando una capacidad adquisitiva significativa.

Tabla 6. Datos del segmento prioritario

Característica	Descripción
Edad	28 - 35 años

Género	Mujeres
Nivel socioeconómico	Medio-alto
Ocupación	Profesionales y empresarios
Estado civil	Solteras
Educación	Nivel universitario o superior
Ubicación geográfica	México, Chile, Ecuador, Bolivia

El segmento prioritario demuestra una inclinación hacia la lectura digital, siendo usuarios asiduos de plataformas como Wattpad, AO3 y Fanfiction.net. Estas personas no solo consumen contenido; lo hacen con una intensidad que raya en la fanática. La lectura se ha convertido en su principal forma de evasión, un escape diario de su rutina y una ventana a mundos alternos. En el Anexo 3 se visualiza que estos individuos dedican tiempo considerable cada día a sumergirse en historias, convirtiéndolo en una actividad casi ritual.

Además de ser ávidos lectores, son dispuestos a invertir en su pasión. No es raro que destinen una porción significativa de su presupuesto a la adquisición de libros o al acceso a contenido premium. Además, su entusiasmo no se limita al acto de leer. Participan activamente en comunidades en línea, discuten tramas, personajes y teorías con otros aficionados, y a menudo, estas discusiones trascienden a plataformas externas, creando un ecosistema de interacción en torno a sus lecturas favoritas.

La elección de este segmento, constituido por individuos de 28 a 35 años de estrato socioeconómico medio-alto, no es fortuita. Arcanas reconoce en ellos un grupo con notable capacidad adquisitiva y un patrón de consumo intenso y dedicado en plataformas literarias digitales.

Estos individuos, no solo buscan una diversidad de contenido literario, sino que también muestran una disposición a invertir en su pasión por la lectura. Además, su participación en comunidades en línea y su interacción constante sobre contenidos de lectura, indica un compromiso que trasciende el mero acto de leer, convirtiéndose en un estilo de vida.

Esta combinación de factores convierte a este segmento en un blanco óptimo para Arcanas, pues su perfil coincide con la propuesta de valor de la

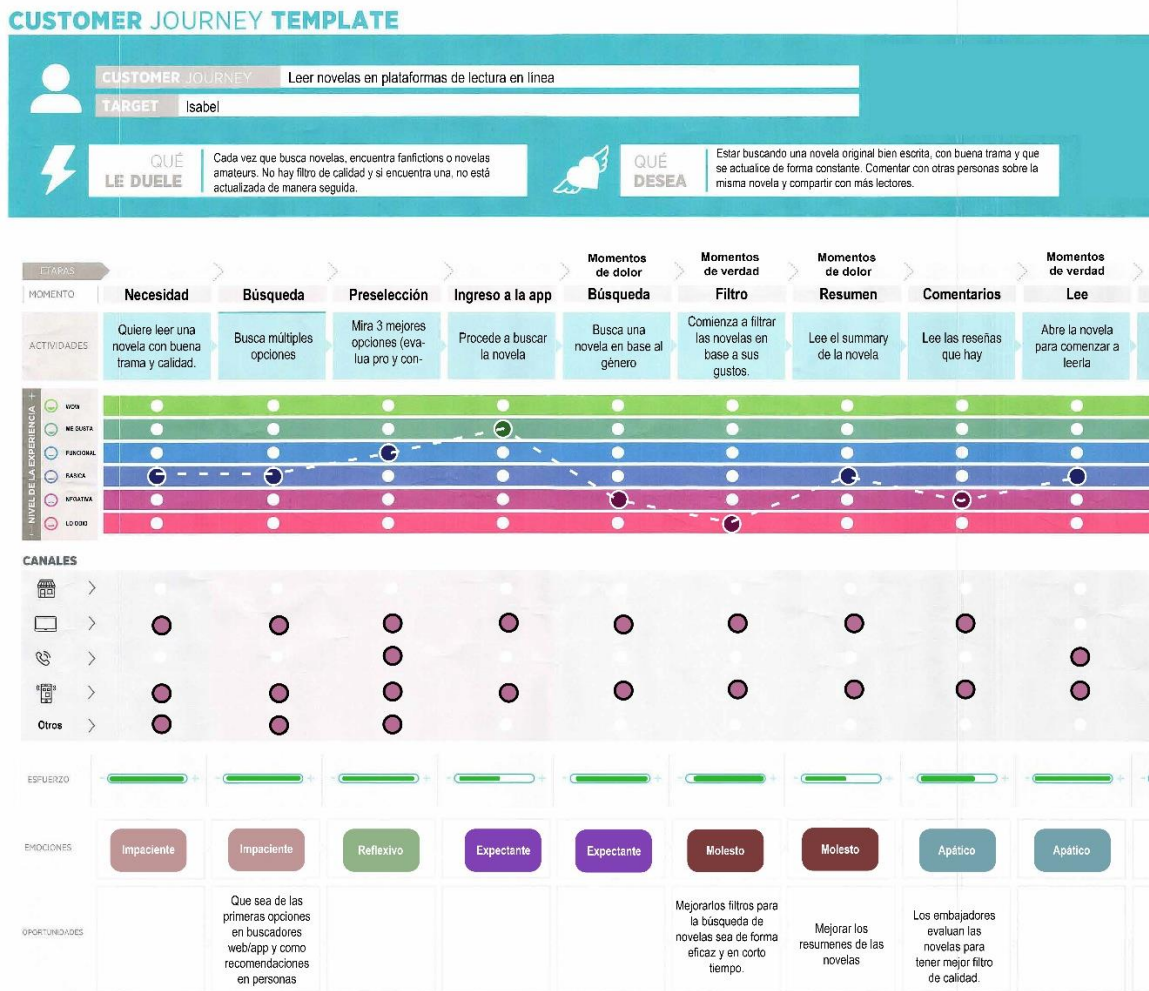
plataforma: ofrecer historias envolventes y de calidad, en un entorno que potencia la interacción y el descubrimiento literario.

9.3.1. Customer Journey

Según Kumar el *Customer Journey* (2022) es una representación gráfica y estratégica del proceso que un cliente sigue desde que toma conciencia de una necesidad o deseo, hasta que realiza una compra y, eventualmente, establece lealtad hacia una marca o producto. Este viaje proporciona insights valiosos sobre los puntos de contacto, emociones, barreras y motivaciones que experimenta el cliente en cada etapa, permitiendo a las empresas adaptar y personalizar sus estrategias de marketing para mejorar la experiencia del cliente.

Dentro del contexto de Arcanas, se ha delineado el *Customer Journey* del segmento prioritario. Desde su deseo inicial de encontrar una novela original y de calidad, hasta su interacción y compromiso con las plataformas digitales. La Figura 4 ilustra de manera detallada el viaje específico de Isabel, destacando sus experiencias, frustraciones y momentos de satisfacción al buscar contenido de calidad en plataformas digitales.

Figura 4. Customer Journey



9.3.2. Buyer Person

El concepto de *Buyer Person* ha evolucionado como una herramienta esencial en el marketing moderno para comprender de manera profunda y detallada a los clientes potenciales. Según Patel y Handa (2017) la creación de un *Buyer Person* consiste en un perfil detallado y semi ficticio de un cliente ideal basado en investigaciones reales y datos sobre los clientes existentes. Esta herramienta permite a las empresas enfocar sus esfuerzos y adaptar sus tácticas para atender las necesidades y solucionar los desafíos particulares de este grupo objetivo.

Dentro del contexto de Arcanas y basándose en el estudio de mercado realizado. La Figura 5 muestra el *Buyer Person* de Isabel, de 32 años, es una residente de México que, a pesar de su ocupada vida profesional, prioriza la lectura digital como su principal forma de escape. Se siente atraída por historias originales y de calidad y valora la interacción con autores y otros lectores en plataformas en línea.

Figura 5. Buyer Person



9.4. Declaración de posicionamiento (deseado) versus posicionamiento actual

Kotler y Keller (2016) indican que el posicionamiento de marca implica la creación tanto de la oferta como de la imagen de una empresa con la finalidad de situarla de manera estratégica en la mente del público objetivo. El propósito

es que este público considere la compra y utilización de la marca, ya que reconoce de manera distintiva los beneficios que le aporta.

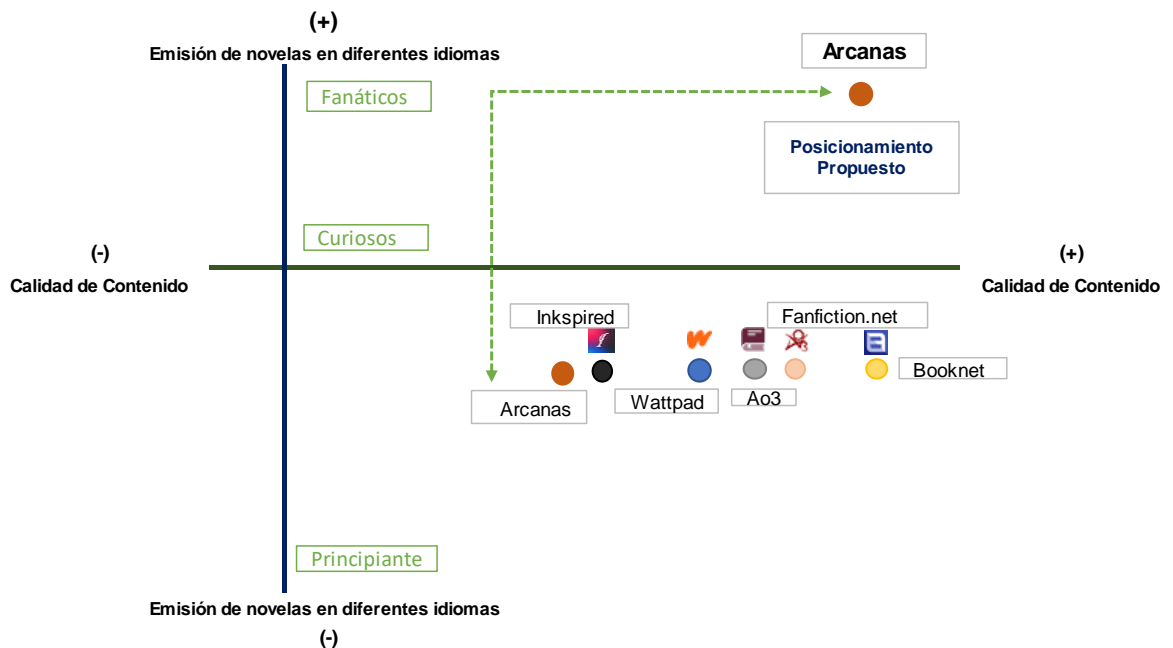
En la investigación cuantitativa sobre usuarios de plataformas de lectura en línea, se destacan las siguientes tendencias: un fuerte interés por la diversidad de contenido y la facilidad de uso; un deseo marcado de una experiencia interactiva y personalizada con autores y lectores; la valoración de la posibilidad de apoyar a su autor favorito, la relevancia de optimizar la experiencia del usuario con una navegación suave y facilidad de uso en distintos dispositivos. Además, se nota una baja lealtad hacia una única plataforma con solo un 2% de alta lealtad (Anexo 3). Finalmente, los géneros literarios más populares entre los usuarios son aventuras, románticas y de terror.

La declaración de posicionamiento actual de Arcanas: “Lo mejor de la literatura en un solo sitio”.

Tras la identificación del público objetivo, se elaboró un mapa de posicionamiento que se fundamenta en dos dimensiones clave. En el primer eje, se realizó una valoración de la calidad del contenido presentado por los competidores más destacados, como se detalla en el capítulo dedicado al análisis de resultados de la investigación. En el segundo eje, se realizó un análisis de la emisión de novelas en diversos idiomas, basándose en los resultados derivados de la observación efectuada en las plataformas preferidas por los lectores.

Al analizar los criterios expuestos en la Figura 6, se ha identificado una oportunidad estratégica de marketing en el cuadrante que engloba la emisión de novelas en múltiples idiomas, con un contenido de alta calidad, una zona en la que se sitúa nuestro segmento objetivo y donde Arcanas tiene mayores perspectivas de sobresalir.

Figura 6. Mapa de posicionamiento de Arcanas y sus principales competidores



Declaración del posicionamiento propuesto: La plataforma definitiva de novelas en emisión con historias fascinantes y adictivas de la más alta calidad en múltiples idiomas y dispositivos.

9.5. Estrategia central de mercadeo

La estrategia central de mercadeo de Arcanas se basa en la diferenciación. La compañía busca establecerse como una plataforma única en el mercado, distinguiéndose por su propuesta de valor inigualable y su capacidad para ofrecer novelas de alta calidad en múltiples idiomas simultáneamente.

Para ello, Arcanas se centra en comunicar de forma efectiva su propuesta de valor y resaltar aquellos atributos y servicios que la separan de la competencia, como las traducciones simultáneas y el cronograma fijo de actualizaciones. Esta estrategia tiene como objetivo atraer y retener a un segmento del mercado que valora el contenido de calidad y busca una experiencia de lectura enriquecedora y diversa (Kotler & Keller, 2016).

9.6. Estrategia de marca

Arcanas se centra en construir una identidad sólida y reconocible que refleje su compromiso con la excelencia literaria y la diversidad lingüística. La marca aspira a ser vista como un referente de confianza y calidad en el mundo de las novelas en línea.

Para ello, Arcanas dedica recursos en preservar una imagen consistente y profesional en todas sus interacciones con el cliente, desde la interfaz de su plataforma hasta las comunicaciones en redes sociales. Asimismo, se fomenta una interacción constante con la comunidad, promoviendo la retroalimentación y adaptándose a sus necesidades y expectativas. La finalidad es que cada usuario reconozca, prefiera y recomiende Arcanas como su principal fuente de contenido literario digital.

9.7. Mix de mercadeo

9.7.1. Estrategia de portafolio de productos

Dado que el plan de marketing se centra en la comunicación de la propuesta de valor, su estrategia de portafolio se centra en la consolidación del portafolio actual de Arcanas, el cual ya incluye novelas premium y autores de renombre. Esta estrategia no contempla la búsqueda de nuevos elementos o modificaciones al portafolio existente.

Arcanas pondrá en primer plano las novelas de gran renombre ya presentes en su portafolio. Esta entidad comunicará eficazmente la calidad y diversidad de su contenido. Además, reforzará la disponibilidad de traducciones para cada obra relevante, subrayando así su compromiso con la accesibilidad y la inclusión de un público multilingüe.

Esta estrategia estará centrada en la comunicación efectiva de la riqueza del portafolio existente, elevando la percepción del valor y distinción de Arcanas en el ámbito literario digital.

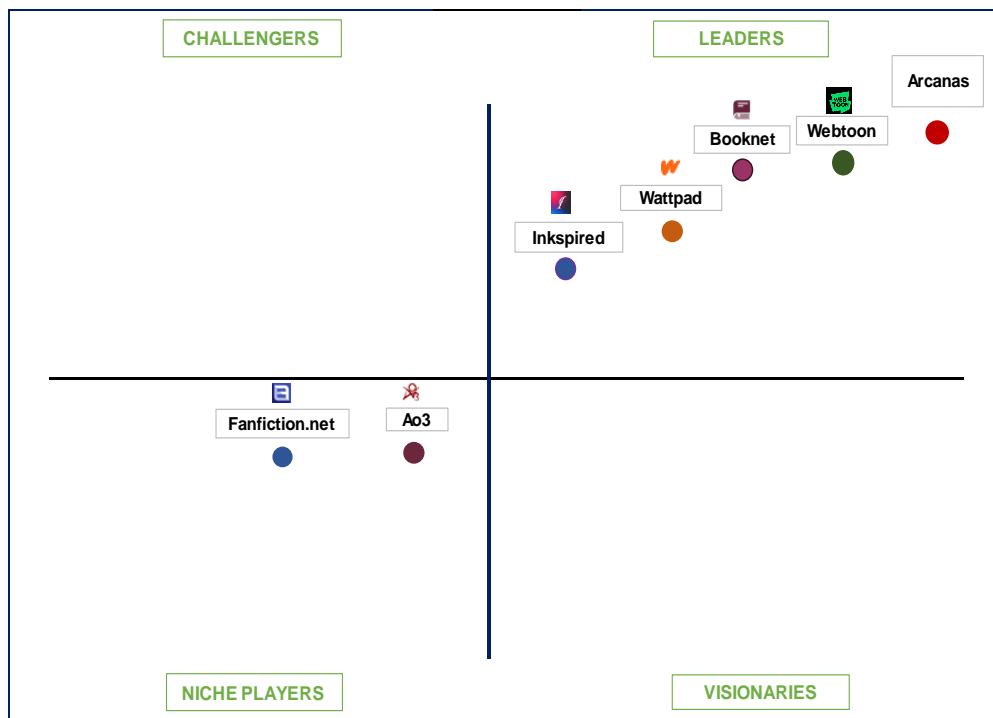
9.7.2. Estrategia de precios

Arcanas dado su modelo de negocio, en su calidad de plataforma literaria en línea, adoptará un enfoque de precios en *freemium*, suscripciones y donaciones.

La marca adoptará una estrategia *freemium* que consiste en ofrecer una versión gratuita de sus novelas en línea con el objetivo de atraer a una audiencia amplia. Posteriormente, buscará monetizar una parte de esta base de usuarios al ofrecer acceso a las novelas premium a través de una suscripción. Esta estrategia permitirá a los usuarios disfrutar de contenido gratuito mientras brinda una opción de mayor calidad y funcionalidades adicionales a través de un modelo de pago.

La Figura 7 representa a Arcanas y su posicionamiento proyectado, que se alinea con su objetivo principal de consolidarse en el mercado mediante una estrategia de precios competitivos y una destacada diferenciación en su selección de novelas premium. A través de esta estrategia, busca comunicar eficazmente su propuesta de valor.

Figura 7. Cuadrante de precios



En lo que respecta a los precios de las suscripciones, se detallan en la Tabla 7.

Tabla 7. Fijación de precios de suscripciones

Suscripción	Mensual		Semestral		Anual	
	Monedas	\$	Monedas	\$	Monedas	\$
Premium	96	8,99	574	53,94	905	85,00
Plus (Popular)	239	22,48	1425	134,85	2279	215,76
Pro	359	33,71	2135	202,28	3416	323,64

Para la determinación de los precios de los paquetes de monedas virtuales, como se evidencia en la Tabla 8, se basó en un estudio de mercado que evaluó la disposición de los consumidores a pagar. El análisis reveló que un rango de precios entre 10 y 15 USD cuenta con un respaldo significativo, con un 54.8% de los encuestados manifestando su conformidad con este intervalo.

Tabla 8. Fijación de precios de paquetes de monedas

Paquete	Adicionales	Valor
10		\$ 1,11
50	4	\$ 5,59
100	15	\$ 11,19
300	40	\$ 33,59
500	80	\$ 55,99
1000	200	\$ 111,99

Por último, Arcanas brinda a sus lectores la opción de realizar donaciones voluntarias en cada novela. Esto permite a los lectores respaldar directamente a los escritores y apoyar la continuación de la oferta de contenido de alta calidad de forma gratuita.

La combinación de *freemium*, suscripciones y donaciones permite a Arcanas abordar diversos segmentos de mercado y satisfacer las necesidades de su audiencia de manera efectiva, al tiempo que promueve su presencia en el competitivo mercado de plataformas literarias en línea.

9.7.3. Diseño de canales de distribución

Arcanas estructurará su diseño de canales de distribución, enfocándose únicamente en el ámbito digital. Esto incluirá plataformas digitales, redes sociales y canales de chat, como Telegram, WhatsApp y su aplicación propia, con el fin de optimizar el contacto con los usuarios y la difusión del contenido.

La estrategia de distribución que Arcanas adopta se orienta hacia un enfoque intensivo. El propósito primordial de esta táctica es garantizar una amplia cobertura de mercado y asegurarse de que la propuesta de valor de Arcanas sea accesible para la mayor cantidad de usuarios potenciales. (Armstrong, Kotler, & Brennan, 2022).

- **Plataformas digitales:** Arcanas intensificará su presencia en su propia plataforma, con el objetivo de optimizar la experiencia del usuario y facilitar el acceso a su colección de novelas. Arcanas priorizará que su plataforma brinde una interfaz intuitiva y oportunidades para una interacción efectiva con los contenidos, destacando así su propuesta de valor.
- **Redes sociales:** Se diseñarán estrategias específicas para cada plataforma social con el objetivo de maximizar el compromiso y consolidar la relación con la comunidad vinculada a Arcanas. Los contenidos se modificarán y personalizarán según cada red social, promoviendo la interacción y la conversación entre los usuarios y la marca.
- **Canales de chat y aplicación:** Arcanas integrará canales de chat tales como Telegram y WhatsApp, además de promocionar el uso de su aplicación propia. Estos medios facilitarán una comunicación directa y

personal con los usuarios, creando un ambiente propicio para el soporte técnico, el esclarecimiento de dudas y la obtención de comentarios en tiempo real.

La finalidad de este enfoque multicanal es reafirmar y transmitir de forma coherente la propuesta de valor de Arcanas, consolidando la percepción de esta entidad como un modelo a seguir en la provisión de novelas de alta calidad y proporcionando un acceso e interacción óptimos y valiosos para los usuarios en cada punto de interacción digital.

9.7.4. Fuerza de ventas

Arcanas se direccionará hacia la formación de alianzas estratégicas y la cooperación con influencers y autores destacados de distintas plataformas. Esta orientación será predominantemente digital, con la intención de transmitir eficientemente la propuesta de valor de Arcanas mediante dichas colaboraciones (Sánchez-Fernández & Rodríguez-Martínez, 2022).

- **Alianzas estratégicas:** La fuerza de ventas priorizará establecer colaboraciones con socios clave, como autores de influencia y plataformas distinguidas en el ámbito (como Ao3), buscando incrementar la presencia y notoriedad de Arcanas.
- **Influencers y autores:** Se adoptarán medidas proactivas para captar la atención de *influencers* y autores destacados de diferentes plataformas, incentivándolos a formar parte de Arcanas.
- **Comunicación digital efectiva:** Se elaborarán mensajes precisos y convincentes para transmitir de forma adecuada la propuesta de valor de Arcanas empleando medios digitales.

Esta estrategia de fuerza de ventas, digital y colaborativa no solo aspira a ampliar la influencia de Arcanas y reforzar su imagen de marca, sino también a forjar lazos firmes y provechosos con *influencers* y autores, apoyando así el logro del plan de marketing.

9.7.5. Principales acciones de comunicación

En la Tabla 9 se detallan las primeras acciones a comunicar dentro del plan de marketing junto con el tiempo estimado para su implementación.

Tabla 9. Primeras acciones para comunicar

Acción	Descripción	Tiempo estimado de implementación
Desarrollo de asociaciones estratégicas	deEstablecer colaboraciones con autores influyentes y plataformas reconocidas.	2 meses
Atracción de <i>influencers</i> y autores	Invitar a <i>influencers</i> y autores de renombre de otras plataformas a unirse a Arcanas.	1 mes
Comunicación digital efectiva	Diseñar y enviar mensajes claros y persuasivos a través de medios digitales para comunicar la propuesta de valor de Arcanas.	1 mes
Seguimiento y consolidación de relaciones	Realizar un seguimiento continuo y consolidar relaciones con <i>partners</i> y colaboradores.	A tiempo completo
Diversificación del portafolio	Reforzar el portafolio con traducciones de novelas de renombre y comunicar efectivamente este valor añadido.	3 meses
Implementación moneda virtual	deDesarrollar y lanzar un sistema de moneda virtual para desbloquear capítulos premium.	2 meses
Optimización de canales de distribución digital	Mejorar y diversificar los canales de distribución digital, incluyendo plataformas de comunicación y redes sociales.	2 meses
Fomento de la comunidad	Desarrollar espacios de interacción como foros y chats para fortalecer la comunidad de usuarios.	2 meses

9.7.6. Planificación de promociones a desarrollar

Las iniciativas promocionales tienen como objetivo ampliar la visibilidad de la plataforma, fortalecer la percepción de la marca y establecer conexiones duraderas con los usuarios.

De acuerdo con (Kotler & Keller, 2016) existen dos enfoques principales en cuanto a las tácticas de promoción: las estrategias de impulso (*push*) y las de atracción (*pull*). Mientras las primeras se orientan a dirigir los esfuerzos hacia el cliente para motivar su interés hacia la plataforma, las segundas se concentran en captar a aquellos usuarios ya interesados o familiarizados con la plataforma.

En este contexto, Arcanas adopta un enfoque híbrido, combinando elementos de ambas tácticas. Las acciones de impulso se manifiestan en forma de publicidades y ofertas especiales, mientras que las de atracción se evidencian en la interacción dentro de su plataforma y aplicación.

En la Tabla 10 se describen las estrategias de promoción ideadas para alcanzar dichas metas.

Tabla 10. Plan de promociones

Promoción	Evento	Tiempo de Vigencia	Tipo Promoción
Lanzamiento de obras	de Semana de la obra a promocionar	1 semana	Lectura gratuita de los 3 capítulos siguientes de una novela
Eventos especiales			
San Valentín	Intercambio de monedas a cambio de leer la novela seleccionada por la plataforma	1 mes	1 moneda por capítulo diario terminado
Halloween	Intercambio de monedas a cambio de leer la novela seleccionada por la plataforma	1 mes	1 moneda por capítulo diario terminado
Navidad y Año Nuevo	Sorteo de desbloqueo de una novela	1 mes	Desbloqueo de novela por un mes, en total 24 capítulos
Géneros Literarios	Desbloquear capítulos del género literario por un día (1 capítulo)	1 día	75% de descuento por capítulo
Fechas Cívicas	Desbloquear capítulos de una novela premium escogidas por la plataforma por un día (1 capítulo)	1 día	25% de descuento por capítulo

9.7.7. Acciones de fidelización de clientes

Para fortalecer el vínculo con los usuarios y fomentar su lealtad hacia Arcanas, se pondrán en marcha estrategias de fidelización cuidadosamente diseñadas, que atienden a las expectativas y preferencias del segmento de audiencia reconocido.

Como Caballero (2022) señala, la fidelización de clientes es un proceso estratégico que busca crear clientes leales. Las estrategias de fidelización

deben estar diseñadas para atender a las expectativas y preferencias de los clientes.

En el caso de Arcanas, la compañía planea poner en marcha estrategias de fidelización que incluyan:

- **Programa de recompensas:** Se lanzará un programa de recompensas para usuarios frecuentes y activos, en el que se concederán puntos por diversas interacciones y actividades. Estos puntos podrán ser intercambiados por ventajas exclusivas, como el acceso previo a novelas recientes o capítulos extra.
- **Espacios exclusivos de interacción:** Se instaurarán foros y chats solo para usuarios premium, donde tendrán la oportunidad de interactuar directamente con autores y otros aficionados, debatir sobre las obras y expresar sus puntos de vista e inspiraciones.
- **Feedback continuo y mejoras:** Se crearán vías de comunicación inmediata para recopilar opiniones de los usuarios y efectuar perfeccionamientos regulares en la plataforma, basándose en sus requerimientos y anticipaciones.
- **Eventos y experiencias exclusivas:** Se organizarán eventos en línea únicos, tales como sesiones de preguntas y respuestas con los escritores, lecturas en directo y talleres, todos orientados a potenciar la experiencia del usuario en la plataforma.
- **Servicios personalizados:** Se diseñarán tácticas de comunicación individualizadas para mantener al usuario al tanto de las innovaciones y puestas al día de la plataforma, atendiendo a sus gustos y comportamiento en la misma.
 - Listas de lectura personalizadas: Se ofrecerán selecciones adaptadas para el lector basadas en diversas categorías y preferencias, tales como: Por géneros más leídos, autores destacados, lecturas populares entre similares, novelas emergentes, etc.

Estas iniciativas de fidelización tienen el propósito de establecer y conservar relaciones firmes y prolongadas con los usuarios, impulsando un sentido de comunidad y afiliación, y respaldando la proyección de Arcanas en el ámbito tan competitivo de las plataformas literarias digitales.

9.7.8. Viabilidad financiera del proyecto

La viabilidad financiera del proyecto de marketing de Arcanas se sustenta en un análisis minucioso de proyecciones financieras y en la aplicación de diversos instrumentos. Como señala Virreira (2020) la valoración financiera de un proyecto se fundamenta en la estimación del flujo de efectivo y la determinación de indicadores de viabilidad financiera, entre los que destacan el valor actual neto (VAN), el período de recuperación de la inversión (PRI) y la tasa interna de retorno (TIR).

En el presente informe, se profundiza en estos elementos financieros clave, subrayando la posición consolidada de Arcanas como una entidad sólida y prometedora en el competitivo mercado de plataformas literarias digitales. Estos indicadores financieros respaldan la viabilidad y el potencial del proyecto de marketing de Arcanas.

9.7.9. Inversión y capital de trabajo

Arcanas ha determinado la inversión necesaria para ejecutar su plan de marketing con el fin de comunicar eficazmente su propuesta de valor única a los clientes potenciales identificados. Dicho monto se corresponde a nueve meses de capital de trabajo, y se detalla minuciosamente en la Tabla 11. Este elemento es esencial para asegurar la operatividad de la empresa y lograr su posición estratégica deseada.

Tabla 11. Inversión para capital de trabajo

	Año 1
Costos	\$ 253.400
Desarrollo Tecnológico Plataforma	\$ 15.000
Mantenimiento APP	\$ 5.000

Sueldos:		\$ 57.600
Captación de talentos	\$ 28.800	
Adquisición de lectores	\$ 28.800	
Desarrollo de contenido exclusivo		\$ 156.000
Escritores Premium	\$ 54.000	
Editores	\$ 54.000	
Traductores	\$ 48.000	
Alianzas y colaboraciones (Influencers, colaboradores y partners)		\$ 19.800
Influencers	\$ 7.200	
Autores de renombre	\$ 9.600	
Colaboraciones con Ao3	\$ 3.000	
Gastos Administrativos y de Ventas		\$ 269.841
Gastos de Administración		\$ 48.000
Sueldos:		\$ 14.400
Administración	\$ 14.400	
Servicios de terceros (Legal, Financiero, Contable)		\$ 24.000
Alquiler de Oficinas		\$ 6.000
Suministros de Oficina		\$ 1.200
Servicios básicos		\$ 2.400
Gastos de Ventas		\$ 221.841
Campaña de medios		\$ 2.520
Sueldos:		\$ 60.000
Marketing y Publicidad	\$ 48.000	
Servicio al cliente	\$ 12.000	
Gestión de promociones		\$ 81.030
Comunicación de promociones		\$ 42.291
Gestión de fidelización		\$ 36.000
Capital de Trabajo Anual		\$ 523.241
Capital de Trabajo Requerido para 6 meses		\$ 392.431

9.7.10. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos de Arcanas se sustenta en tres elementos cruciales. En primer lugar, se parte de las ventas de 2022, las cuales ascendieron a \$524,588 con una audiencia de 5,000 lectores, generadas principalmente por la venta de suscripciones y paquetes de monedas. Segundo, a partir de 2023, se proyectan los ingresos considerando un incremento anual del 5% en el número de usuarios, lo que llevará la base de suscriptores a 6,574, como se detalla en la Tabla 12.

Tabla 12. Número de usuarios por año

Usuarios Actuales Arcanas		5.000				
Población Objetivo		629.600	78,70%	Mujeres		
Objetivos Marketing		31.480	5%			
Objetivos Específicos		1.574	5%			
	Año	Usuarios				
		Base	Incremento	Base Total	%	
	Año 0	2022	5000	0	5000	
	Año 1	2023	5000	1574	6574	31%
	Año 2	2024	5000	1653	6653	5%
	Año 3	2025	5000	1735	6735	5%
	Año 4	2026	5000	1822	6822	5%
	Año 5	2027	5000	1913	6913	5%

Un tercer factor de importancia recae en el impacto positivo derivado de la inversión realizada en el plan de promociones. En el Anexo 6 se detalla cada promoción aplicada y su respectivo efecto. La estrategia conlleva a un incremento significativo en las ventas, con un notorio aumento del 77.81% en 2023 en comparación con 2022, resultado de la exitosa ejecución. A partir de 2023, se proyecta un crecimiento anual de ventas del 2%.

La proyección mensual de los ingresos por paquetes de monedas se basó en las siguientes premisas: semanalmente se liberan tres capítulos por novela, y cada usuario maneja un promedio de cuatro novelas de manera concurrente. Cada capítulo se desbloquea mediante el uso de cuatro monedas, lo que implica un costo de \$0.44 por semana (calculado multiplicando el precio de venta de \$0.11 por moneda por cuatro capítulos). Esta cifra se extrapola para un mes, teniendo en cuenta las cuatro semanas correspondientes, y se multiplica por el número total de clientes potenciales activos, que asciende a 1,574 usuarios. Este análisis arroja un promedio anual de ventas de paquetes de monedas de 3,626,496.

De igual forma, la participación de mercado experimenta un incremento a través de la comunicación de la nueva propuesta de valor de Arcanas, traduciéndose en un aumento anual del 2% en la cuota de mercado. Estos detalles adicionales se encuentran en la Tabla 13 para su referencia.

Tabla 13. Proyección de Ingresos

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 524.588	\$ 932.767	\$ 950.950	\$ 969.947	\$ 989.798	\$ 1.010.545
Ventas Anuales S/Proyecto de Marketing	\$ -	\$ 277.051	\$ 290.904	\$ 305.449	\$ 320.721	\$ 336.757
Suscripciones	\$ -	\$ 114.931	\$ 120.677	\$ 126.711	\$ 133.047	\$ 139.699
Paquete de Monedas	\$ -	\$ 162.120	\$ 170.226	\$ 178.738	\$ 187.675	\$ 197.058
Impacto de Aplicación de Promociones	\$ -	\$ 128.505	\$ 131.010	\$ 133.627	\$ 136.361	\$ 139.220
Ventas Anuales S/Usuarios Actuales	\$ 524.588	\$ 527.211	\$ 529.037	\$ 530.871	\$ 532.715	\$ 534.568
Suscripciones	\$ 363.274	\$ 365.091	\$ 366.916	\$ 368.751	\$ 370.595	\$ 372.448
Paquete de Monedas	\$ 161.314	\$ 162.120	\$ 162.120	\$ 162.120	\$ 162.120	\$ 162.120
Participación de mercado	0,62%	0,63%	0,64%	0,65%	0,66%	0,68%
Índice de crecimiento ventas		77,81%	1,95%	2,00%	2,05%	2,10%
Índice de crecimiento en share		2%	2%	2%	2%	2%

9.7.11. Proyección de costos y gastos

Para obtener una visión más detallada de los rubros proyectados de costos y gastos esenciales necesarios para el funcionamiento anual, como se desglosa en la Tabla 14, se partió de la información disponible hasta el año 2022. Luego, se realizó una proyección para los cinco períodos anuales siguientes. La proyección se basó en un aumento de estos rubros en consonancia con la tasa anual de inflación, que fue del 2.47% en 2023 y del 1.54% para los años 2024 a 2028.

Tabla 14. Proyección de costos y gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	\$ 253.400	\$ 259.288	\$ 263.051	\$ 266.871	\$ 270.749
Desarrollo Tecnológico Plataforma	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Mantenimiento APP	\$ 5.000	\$ 5.124	\$ 5.202	\$ 5.283	\$ 5.364
Sueldos:	\$ 57.600	\$ 59.023	\$ 59.932	\$ 60.855	\$ 61.792
Captación de talentos	\$ 28.800				
Adquisición de lectores	\$ 28.800				
Desarrollo de contenido exclusivo	\$ 156.000	\$ 159.853	\$ 162.315	\$ 164.815	\$ 167.353
Escritores Premium	\$ 54.000				
Editores	\$ 54.000				
Traductores	\$ 48.000				
Alianzas y colaboraciones	\$ 19.800	\$ 20.289	\$ 20.602	\$ 20.919	\$ 21.241
Influencers	\$ 7.200				
Autores de renombre	\$ 9.600				
Colaboraciones con Ao3	\$ 3.000				
Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 269.841	\$ 276.506	\$ 280.764	\$ 285.088	\$ 289.478
Gastos de Administración	\$ 48.000	\$ 49.186	\$ 49.943	\$ 50.712	\$ 51.493
Sueldos Administración	\$ 14.400	\$ 14.756	\$ 14.983	\$ 15.214	\$ 15.448
Servicios de terceros (Legal, Financiero, Contable)	\$ 24.000	\$ 24.593	\$ 24.972	\$ 25.356	\$ 25.747
Alquiler de Oficinas	\$ 6.000	\$ 6.148	\$ 6.243	\$ 6.339	\$ 6.437
Suministros de Oficina	\$ 1.200	\$ 1.230	\$ 1.249	\$ 1.268	\$ 1.287
Servicios básicos	\$ 2.400	\$ 2.459	\$ 2.497	\$ 2.536	\$ 2.575
Gastos de Ventas	\$ 221.841	\$ 227.320	\$ 230.821	\$ 234.376	\$ 237.985
Campaña de medios	\$ 2.520	\$ 2.582	\$ 2.622	\$ 2.662	\$ 2.703
Sueldos:	\$ 60.000	\$ 61.482	\$ 62.429	\$ 63.390	\$ 64.366
Marketing y Publicidad	\$ 48.000				
Servicio al cliente	\$ 12.000				
Gestión de promociones	\$ 81.030	\$ 83.031	\$ 84.310	\$ 85.608	\$ 86.926
Comunicación de promociones	\$ 42.291	\$ 43.336	\$ 44.003	\$ 44.681	\$ 45.369
Gestión de fidelización	\$ 36.000	\$ 36.889	\$ 37.457	\$ 38.034	\$ 38.620
Total Costos y Gastos	\$ 523.241	\$ 535.794	\$ 543.814	\$ 551.958	\$ 560.227

9.7.12. Estado de pérdidas y ganancias

En la Tabla 15, se presenta el estado de pérdidas y ganancias, donde se destaca un margen de utilidad que se mantiene en un nivel conservador, promediando un 26% anual a lo largo de los períodos proyectados. Este margen se alinea eficazmente con el crecimiento de la base de usuarios, que inicia con 5,000 en 2022 y alcanza los 6,913 usuarios en 2028. Respecto a la estructura de costos, se observa que el costo de ventas representa un promedio del 27% de los ingresos, mientras que los gastos de administración y ventas equivalen al 29%. Por último, los rubros relacionados con amortización, participación laboral e impuestos representan un 18% en promedio de los ingresos totales.

Tabla 15. Estado de pérdidas y ganancias

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
(+) INGRESOS	\$ 932.767	\$ 950.950	\$ 969.947	\$ 989.798	\$ 1.010.545	
Ventas Anuales S/Proyecto de Marketing	\$ 277.051	\$ 290.904	\$ 305.449	\$ 320.721	\$ 336.757	
Impacto de Aplicación de Promociones	\$ 128.505	\$ 131.010	\$ 133.627	\$ 136.361	\$ 139.220	
Ventas Anuales S/Usuarios Actuales	\$ 527.211	\$ 529.037	\$ 530.871	\$ 532.715	\$ 534.568	
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 253.400	\$ 259.288	\$ 263.051	\$ 266.871	\$ 270.749	27%
(=) Utilidad Bruta	\$ 679.367	\$ 691.661	\$ 706.896	\$ 722.927	\$ 739.796	
(-) GASTOS	\$ 269.841	\$ 276.506	\$ 280.764	\$ 285.088	\$ 289.478	29%
Gastos Administrativos	\$ 48.000	\$ 49.186	\$ 49.943	\$ 50.712	\$ 51.493	
Gastos Ventas	\$ 221.841	\$ 227.320	\$ 230.821	\$ 234.376	\$ 237.985	
(=) EBITDA	\$ 409.526	\$ 415.155	\$ 426.132	\$ 437.839	\$ 450.318	44%
Amortización Software	\$ 1.000	\$ 1.006	\$ 1.010	\$ 1.014	\$ 1.018	0%
(=) EBIT	\$ 408.526	\$ 414.149	\$ 425.122	\$ 436.825	\$ 449.299	44%
Participación Laboral	\$ 61.279	\$ 62.122	\$ 63.768	\$ 65.524	\$ 67.395	7%
Impuesto a la Renta	\$ 102.131	\$ 103.537	\$ 106.281	\$ 109.206	\$ 112.325	11%
(=) UTILIDAD NETA	\$ 245.116	\$ 248.490	\$ 255.073	\$ 262.095	\$ 269.580	
% Utilidad	26%	26%	26%	26%	27%	27%

9.7.13. Flujo de caja

La Tabla 16 refleja la liquidez de Arcanas a través de su flujo de caja anual. La tabla proporciona una visión del dinero generado y disponible para cubrir las necesidades operativas, así como los recursos susceptibles de ser reinvertidos en iniciativas de crecimiento. Los valores de flujo de caja

muestran un crecimiento anual promedio del 2%, lo que evidencia una gestión financiera adecuada.

Tabla 16. Flujo de caja

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) UTILIDAD NETA		\$ 245.116	\$ 248.490	\$ 255.073	\$ 262.095	\$ 269.580
(+) Amortización Software		\$ 1.000	\$ 1.006	\$ 1.010	\$ 1.014	\$ 1.018
(-) Inversión	\$ -261.620	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FLUJO DE CAJA	\$ -261.620	\$ 246.116	\$ 249.496	\$ 256.083	\$ 263.109	\$ 270.598
(=) FLUJO DE CAJA ACUMULADO		\$ 15.505	\$ 233.991	\$ 490.074	\$ 753.184	\$ 1.023.781
FLUJO DE CAJA (=) DESCONTADO		\$ 221.208	\$ 201.551	\$ 185.936	\$ 171.704	\$ 158.719
% Crecimiento del Flujo			1%	3%	3%	3%

9.7.14. Criterios de evaluación financiera

El cálculo del Valor Actual Neto se basó en una tasa de descuento del 11.26%, que corresponde a la tasa activa del sector PYMES, establecida por el Banco Central del Ecuador en octubre de 2023. Como se evidencia en la Tabla 17, los resultados revelan un VAN positivo, confirmando la viabilidad del proyecto. Además, la TIR se sitúa en el 58%, lo que indica su rentabilidad. Además, el período estimado para la recuperación de la inversión es de 3 años, un mes y 15 días. Estos indicadores financieros respaldan tanto la viabilidad como la rentabilidad del proyecto.

Tabla 17. Cálculo de TIR, VAN y PRI

VAN	\$.546.687
TIR	58%
PRI	3 años, 1 mes, 15 días

10. Conclusiones

Al concluir este proyecto, es primordial reconocer que la identificación del problema inicial fue acertada, lo que ha permitido desarrollar soluciones pertinentes y efectivas para la plataforma Arcanas. A continuación, se presentan las conclusiones principales, reflejando cómo cada aspecto del plan contribuye al fortalecimiento y éxito de Arcanas en el competitivo mercado de las plataformas literarias digitales:

- La correcta identificación del problema ha sido fundamental para dirigir el proyecto hacia soluciones efectivas. Este enfoque preciso ha permitido abordar las áreas críticas de mejora y ha sentado las bases para las estrategias subsiguientes.
- La revisión y mejora de la propuesta de valor de Arcanas resultó ser una decisión estratégica clave. Al enfocarse en ofrecer una experiencia de lectura enriquecida con contenido de calidad y traducciones inmediatas, Arcanas no solo cumple, sino que supera las expectativas de su audiencia, diferenciándose significativamente en el mercado de la lectura digital.
- La estrategia de precios adoptada por Arcanas, que incluye opciones como el modelo freemium, suscripciones, monedas virtuales y donaciones, se alinea perfectamente con su propuesta de valor. Esta estrategia contribuye a hacer la plataforma accesible y atractiva para un amplio espectro de usuarios, fortaleciendo su posición en el mercado.
- La segmentación de mercado de Arcanas, dirigida a un grupo demográfico específico amante de la literatura digital, ha optimizado la eficacia de sus estrategias de mercadotecnia. Además, el análisis detallado del *Customer Journey* y del *Buyer Person* ha proporcionado insights valiosos para desarrollar tácticas de comunicación y promoción que resuenan profundamente con la audiencia objetivo.
- Las estrategias de comunicación y promoción implementadas han sido cruciales para aumentar la visibilidad y el atractivo de Arcanas en el

mercado. Los programas de fidelización planeados son fundamentales para construir una base de usuarios leales, lo que es vital para el crecimiento sostenido de la plataforma.

- La viabilidad financiera de Arcanas, demostrada por un Valor Actual Neto (VAN) favorable y una alta Tasa Interna de Retorno (TIR), indica un futuro prometedor. El período estimado de recuperación de la inversión refleja la solidez y practicabilidad de las estrategias propuestas.

El plan de marketing se vislumbra como un elemento crucial para la evolución y consolidación de Arcanas en el mercado digital. Este plan aborda de manera efectiva los desafíos y aprovecha las oportunidades del mercado, enfocándose en la satisfacción y fidelización del usuario, lo cual garantiza una mejora notable en la percepción y fortalecimiento de Arcanas y proporciona una base sólida para su éxito continuo.

11. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones están orientadas a fortalecer la posición de la plataforma en el mercado de plataformas digitales de lectura y publicación en línea y asegurar su éxito sostenido:

- Se enfatiza la importancia del análisis continuo del entorno de mercado para Arcanas. Es crucial mantener un monitoreo constante tanto del macroentorno como del microentorno, lo que permitirá identificar oportunidades emergentes y amenazas potenciales. La capacidad de adaptarse y responder rápidamente a estas variables es vital para la supervivencia y prosperidad de la plataforma.
- Se aconseja realizar evaluaciones periódicas de la posición competitiva de Arcanas frente a sus competidores. Es fundamental identificar y fortalecer las áreas donde Arcanas sobresale, así como abordar aquellas donde se requiere mejora, especialmente en términos de marketing y visibilidad. Esta evaluación continua ayudará a mantener y mejorar la posición competitiva de Arcanas.
- La implementación de estrategias basadas en datos es imperativa. Arcanas debe utilizar los datos recopilados para desarrollar e implementar estrategias que aprovechen las oportunidades del mercado y mitiguen las amenazas. La toma de decisiones debe estar fundamentada en información actualizada y análisis riguroso, garantizando así acciones más efectivas y orientadas al éxito.
- Se debe priorizar el desarrollo y la implementación de iniciativas que fortalezcan la conexión con el público objetivo. Mejorar la experiencia del usuario y considerar su retroalimentación son pasos esenciales para aumentar la fidelización y atraer nuevos usuarios. Establecer una relación sólida con los usuarios es clave para el crecimiento y la estabilidad de la plataforma.
- Se recomienda a Arcanas enfocarse en la adaptación y mejora continua de su plataforma. Teniendo en cuenta las tendencias actuales y futuras del mercado, esta adaptabilidad es vital para mantener la

relevancia y competitividad en el cambiante entorno digital. La innovación constante y la actualización de la plataforma asegurarán que Arcanas siga siendo una opción atractiva para los usuarios.

Referencias

- Universidad Técnica de Machala. Ecuador. (23 de Octubre de 2020). Crisis económicas y covid-19 en Ecuador: impacto en las exportaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000600103
- Armstrong, G., Kotler, P., & Brennan, R. (2022). *Marketing: An Introduction*. Pearson. doi:10.1002/9781119550733
- Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI. Quito, Ecuador. Recuperado el 03 de 05 de 2023, de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%20%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- Asamblea Nacional. (30 de diciembre de 2016). Ley Orgánica de Cultura. Quito, Ecuador. Obtenido de https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/a2_LEY_ORGANICA_DE_CULTURA_julio_2017.pdf
- Asamblea Nacional. (29 de Noviembre de 2021). Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal. Quito, Ecuador. Recuperado el 03 de 05 de 2023, de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-02/LEY_ORG%C3%83_NICA_PARA_EL_DESARROLLO_ECON%C3%83_MIC.pdf
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (Cuarta ed.). Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Caballero, P. A. (2022). *Fidelización de clientes: Estrategias y tácticas para crear clientes leales*. ESIC. doi:10.21158/2646-2742.2022.26.2.006

- Chen, G. M. (2012). Why do women write personal blogs? Satisfying needs for self-disclosure and affiliation tell part of the story. *Computers in Human Behavior*, 28(1), 171-180. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.08.024>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *La era de las plataformas digitales y el desarrollo de los mercados de datos en un contexto de libre competencia*. CEPAL, AMERICA LATINA Y EL CARIBE. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11362/47540>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. CEPAL, AMERICA LATINA Y EL CARIBE. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11362/48460>
- Comisión Europea. (4 de mayo de 2023). *Configurar el futuro digital de Europa*. Obtenido de La legislación de la UE en materia de derechos de autor: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/copyright-legislation>
- Comité Editorial de Tecnologías de la Información. (2023). *Una nueva forma de leer en la era digital*. Recuperado el 03 de 05 de 2023, de Anáhuac México: <https://www.anahuac.mx/mexico/noticias/Una-nueva-forma-de-leer-en-la-era-digital>
- Eslava, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios* (Cuarta ed.). La Puebla de Montalbán , Toledo, España: ESIC Editorial. Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/Jos%C3%A9-Jaime-Eslava/dp/841598698X>
- García Rodríguez, M., & López Pérez, A. (2020). Evaluating Content Quality on Digital Reading and Publishing Platforms: A Comparative Study of User Preferences. *Journal of Digital Content Analysis*, 18(2), 12-18. doi:<https://doi.org/10.12345/jdca.2022.0214>
- García-Roca, A. (2021). Creative writing on Wattpad: analysis of users and training possibilities. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Eduació i de l'Esport*, 8. doi:<https://doi.org/10.51698/aloma.2021.39.2.35-42>

- Gerlitz, C., & Helmond, A. (2013). The like economy: Social buttons and the data-intensive web. *New Media & Society*, 15(8), 11348–1365. doi:<https://doi.org/10.1177/1461444812472322>
- Gibbs, J. L., Ellison, N. B., & Heino, R. D. (2006). Self-Presentation in Online Personals: The Role of Anticipated Future Interaction, Self-Disclosure, and Perceived Success in Internet Dating. *Communication Research*, 33(2), 152–177. doi:<https://doi.org/10.1177/0093650205285368>
- Gutiérrez, J. (01 de 22 de 2023). Reformas al trabajo en plataformas digitales. *Expreso*. Recuperado el 03 de 05 de 2023, de <https://www.expreso.ec/actualidad/reformas-plataformas-digitales-148014.html>
- iT Ahora. (2023). *Informe preliminar: Tendencias y Prioridades IT que influyen en la Transformación del Negocio Ecuador 2023*. Revista del Líder de Tecnología . Recuperado el 03 de 05 de 2023, de <https://itahora.com/2023/01/23/informe-preliminar-tendencias-y-prioridades-it-que-influyen-en-la-transformacion-del-negocio-ecuador-2023/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy*. doi:9780273731559
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, Volume 53(1), 59-68. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Principles of Marketing*. (P. Hall, Ed.) doi:<https://doi.org/10.1108/ccij.2001.6.3.164.1>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2023). *Marketing Management*. Pearson. doi:10.1002/9781292404813

- Krismayani, I., & Mecca, A. (2022). The Society's Use of Digital Literary Reading. *Library Science Department, Faculty of Humanities, Universitas Diponegoro, Jalan Prof. Soedarto, 5*. doi:<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202235902023>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., & Wiesel, T. (2022). *The costumer journey: A framework for understanding, designing, and managing customer experiences*. (Vol. 86). Journal of Marketing.
- La Hora. (27 de Agosto de 2021). Las ventas de libros digitales aumentaron 135% en Ecuador. *La Hora*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/pais/ventas-libros-digitales-crecen/>
- La Hora. (18 de 05 de 2022). Lasso ha cambiado el acuerdo heredado con el FMI en la mesa de negociación y con hechos consumados. *Lasso ha cambiado el acuerdo heredado con el FMI en la mesa de negociación y con hechos consumados*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/pais/cambios-acuerdo-original-fmi-ecuador-gobierno-guillermo-lasso/>
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2023). *Retailing Management*. doi:9781266111013
- Liu, Y. (2006). Word of Mouth for Movies: Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue. *70*(3), 74-89. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/30162102>
- Meltom Technologies Inc. (2002). *Resumido.com*. Obtenido de <https://www.resumido.com/es/libro.php?cod=177>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (17 de 05 de 2019). *Ecuador Digital*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/25693-2/>
- Niño Rojas, V. M. (2020). *Metodología de la Investigación: diseño, ejecución, informe*. (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 2023

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley. doi:9780470876411
- Otzen, T., & Manterola, C. (19 de 12 de 2016). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. 232. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Patel, N., & Handa, S. (2017). *The Buyer persona playbook: A step-by-step guide to creating and using buyer personas that drives sales*. McGraw-Hill Education.
- Porter, M. (1979). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Primicias. (22 de 03 de 2022). Las ventas en línea alcanzarán los USD 4.000 millones en 2022. *Economía*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ventas-comercio-electronico-ecuador/>
- Sánchez-Fernández, R., & Rodríguez-Martínez, J. M. (2022). La fuerza de ventas en el marketing digital: un estudio empírico. *Revista de Marketing*, 26(2), 103-120. doi:10.21158/2646-2742.2022.26.2.005
- Serrano, E. (2019). *Transformación digital*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Shevchenko, I., Lysak, O., Zalievska-Shyshak, A., Mazur, I., Korotun, M., & Néstor, V. (2023). ECONOMÍA DIGITAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: EXPERIENCIA MUNDIAL. *Revista internacional de revisión empresarial profesional*. doi:10.26668/businessreview/2023.v8i4.1551
- Universidad Autónoma del Estado de México. (18 de 07 de 2023). *core.ac.uk*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>
- Virreria, M. (2020). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión Métodos y Aplicaciones*. Santa Cruz, Bolivia: Dirección de Postgrado. Obtenido de https://www.upsa.edu.bo/images/libro_evaluacion-financiera-de-proyectos-de-inversion.pdf

Zavaleta, M. C., Cavero, M. D., Garagatti, K. G., & Venegas, P. B. (2023).
Marketing experiencial en el valor de marca: Revisión sistemática.
Revista Venezolana de Gerencia(101), 19.
doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.21>

ANEXO

Anexo 1. Alternativas de solución

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas a la solución	Escala Likert				
					1	2	3	4	5
Arcanas se encuentra confrontando la situación en la que su propuesta de valor actual no consigue cumplir con las expectativas de sus clientes.	Falta de diferenciación en el mercado	Baja competitividad y pérdida de cuota de mercado	Generar un diferencial competitivo a través de estrategias de marketing	Estrategias para combatir la homogeneidad en el mercado y mejorar la competitividad			x		
	Propuesta de valor actual insatisfactoria	Disminución de la base de clientes y falta de lealtad	Mejorar la propuesta de valor para satisfacer las expectativas de los clientes	Plan de marketing para fortalecer y diferenciar a la marca					x
	Estancamiento y falta de interés en la marca	Falta de crecimiento y pérdida de interacción con los clientes	Revitalizar la marca y reforzar la conexión con el cliente	Relanzamiento estratégico de la marca			x		
	Mala segmentación de mercado	Falta de visibilidad y dificultad para atraer nuevos clientes	Redefinir y afinar la segmentación de mercado para optimizar la visibilidad y atracción de clientes	Reorientación de la segmentación de mercado para la marca			x		

Anexo 2. Formato de encuesta

Estimado(a) lector(a),

Gracias por tomarte el tiempo de participar en esta encuesta. Queremos conocer tus preferencias y necesidades como lector en el emocionante mundo de las plataformas y apps digitales de lectura y publicación en línea.

Tus respuestas son súper importantes para entender la experiencia de los usuarios, y no te preocupes, todo se manejará de manera confidencial y anónima. ¡Tu opinión es clave para esta investigación

1. ¿Qué edad tienes? (Selección una opción de la lista)

Lista de 12 años hasta 70 años

2. ¿Con qué género te identificas más? (Pregunta de selección)

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Prefiero no contestar

3. País de Residencia:

Lista de países del continente americano.

4. ¿Cuál es tu nivel académico?

- a. Primaria
- b. Preparatoria
- c. Licenciatura
- d. Maestría
- e. Doctorado
- f. Sin estudios académicos

5. ¿Cuál es tu estado civil?

- a. Soltero
- b. Casado
- c. Divorciado
- d. Viudo

6. ¿Cuál es tu situación laboral actual?

- a. Empleo de medio tiempo
- b. Empleo de tiempo completo
- c. Desempleado

- d. Trabajador por cuenta propia
- e. Estudiante
- f. Retirado

7. ¿Eres lector y/o autor?

- a. Autor
- b. Lector
- c. Ambos

8. ¿Cuántas horas a la semana dedicas a la lectura?

Es válido literatura independiente, fanfics, novelas, etc

- a. Menos de 1 hora
- b. De 1 a 3 horas
- c. De 3 a 5 horas
- d. De 5 a 7 horas
- e. De 7 a 10 horas
- f. Más de 10 horas

9. ¿Qué te motiva a leer? (Respuesta larga)

10. ¿Qué emociones sientes cuando hablas/comentas de la novela que te gusta o que estás leyendo? (selección múltiple)

Lista de emociones

11. ¿Cuáles son los géneros literarios que más te atrapan y fascinan? (Selección múltiple)

- a. Lista de géneros literarios

12. ¿En qué ambiente te gusta leer? (Selección múltiple)

- a. Con música
- b. Con compañía
- c. Solo/a
- d. En silencio
- e. Acompañada la lectura con imágenes/videos multimedia
- f. Otros: *especificar*

13. ¿Cuáles son los medios o plataformas que más usas para leer?

Por favor, asigna una calificación del 5 como la opción más utilizada y una calificación del 1 al menos utilizado.

	1	2	3	4	5
Libros físicos					
Compra de libros digitales					

Plataforma de lectura/publicación online (web/app) como Wattpad, Booknet, Fanfiction.net, Ao3, etc.					
Revistas físicas					
Revistas digitales					
Plataforma de literatura en línea. Como Kindle.					

14. ¿Aproximadamente cuántos capítulos lees diariamente?

Cada capítulo tiene un promedio de 3500 a 4500 palabras

- Un capítulo
- De 2 a 5 capítulos
- Más de 5 capítulos

15. ¿Qué plataforma(as) de lectura/publicación en línea usas actualmente? (Opción múltiple)

- Wattpad
- Inkspired
- Ao3
- Fanfiction.net
- Fiction.press
- Fanfic.es
- Booknet
- Sweek
- Movellas
- Otros: *Escriba el nombre de la plataforma*

16. ¿Qué te gusta de la plataforma que más usas?

Escoja de la lista la marca de la plataforma.

Por favor, asigna una calificación del 5 como la opción más utilizada y una calificación del 1 al menos utilizada.

	1	2	3	4	5
La plataforma es popular					
Tiene una gran cantidad de lectores					
Las novelas publicadas tienen contenido de calidad					
Posee varios autores destacados y relevantes					
Se puede leer fanfictions					
Facilidad de navegación y uso intuitivo en la app/web					

Diversificación de géneros y opciones de lectura					
Accesibilidad en diferentes dispositivos					
Es gratuita					
Tiene formas de pago accesible					
Los precios para adquirir monedas dentro de la plataforma son bajos					
Actualizaciones regulares en las novelas (1-2 veces por semana)					
Existe varias novelas completas					
Puedo apoyar al autor con donaciones					
Puedo convertirme en autor y publicar mis propias obras					
Hay más opciones más allá de las novelas (foros, universos, fandoms, etc.).					

17. ¿Qué aspectos consideras que se debe mejorar en las plataformas de lectura/publicación en línea como lector?

Por favor, asigna una calificación del 5 como la opción más alta y una calificación del 1 como la más baja.

	1	2	3	4	5
Calidad de contenido					
Frecuencia de actualización en las novelas					
Accesibilidad desde distintos dispositivos					
Ofertas promocionales					
Métodos de pago					
Diversificación del contenido					
Precios dentro de la plataforma					
Diseño y funcionamiento de la página web					
Cantidad de fanfictions dentro de la plataforma					
Más opciones para el lector (votar, comentar, colocar gifs, listas de lecturas, etc).					
Tener la disponibilidad de leer en diferentes idiomas las obras de forma inmediata a la publicación					

18. Déjanos un comentario de qué te gustaría que tenga las plataformas de lectura/publicación para ti como lector. (Respuesta larga)

19. Las actualizaciones de la plataforma como noticias por cuál vía te gustaría recibirlas

Por favor, asigna una calificación del 5 como la opción más te gusta y una calificación del 1 como la que menos te gusta.

	1	2	3	4	5
Redes Sociales					
Email					
Whatsapp					
Telegram					
Aplicación de la plataforma					

a. Otros: *Especificar*

20. Como lector, qué tan leal eres a una plataforma de lectura/publicación en línea. Es decir, es la plataforma que más usas para leer novelas, fanfictions, etc. Por favor, asigna una calificación del 5 como la opción más alta y una calificación del 1 como la más baja.

21. En caso de que exista pago para consumir obras dentro de las plataformas de lectura/publicación en línea: ¿Cuál te gustaría que sean esos métodos?

Por favor, asigna una calificación del 5 como la opción más te gusta y una calificación del 1 como la que menos te gusta.

	1	2	3	4	5
Una suscripción mensual para leer cualquier obra por número de dispositivos					
Novelas premium con pago, y el resto de novelas gratuitas					
Comprar monedas dentro de la plataforma para desbloquear obras enteras o acceder a capítulos aún no publicados					
Mediante una donación mensual (el valor asigna el usuario) mayor a 1 USD					

Publicidad post capítulo					
Pago exclusivamente para acceder a obras premium					
Suscripción por obra en emisión para toda la vida					
Suscripción por número de obras. Valor se asigna por un número de obras: 20, 30, 40 a o 50 obras.					

Queremos conocer tu percepción sobre los precios de los paquetes de monedas que utilizan en las plataformas para desbloquear novelas y/o capítulos. Te pedimos que analices detenidamente las siguientes preguntas y respondas con honestidad, basándote en tu experiencia y punto de vista.

- 22. ¿Cuál es ese precio que te parece tan caro que dirías "no gracias" y no comprarías el paquete de monedas? Cuéntanos en dólares.**
- 23. Ahora, ¿a qué precio crees que empieza a ser caro, pero aun así, lo comprarías? Cuéntanos en dólares.**
- 24. ¿Y a qué precio consideras que el paquete de monedas es súper barato y sería una súper compra? Cuéntanos en dólares.**
- 25. Por último, ¿cuál es el precio que haría que dudes de la calidad y no compres el paquete de monedas? Cuéntanos en dólares.**

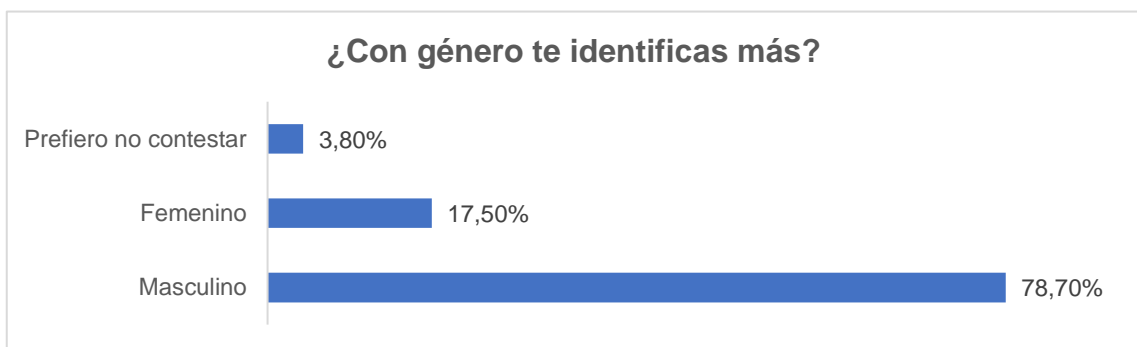
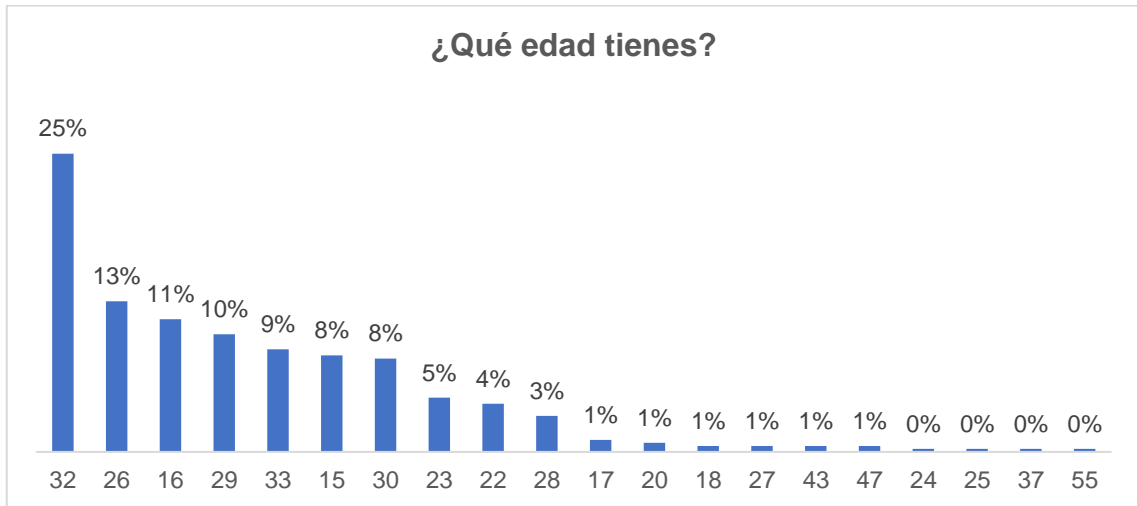
Apreciado(a) lector(a),

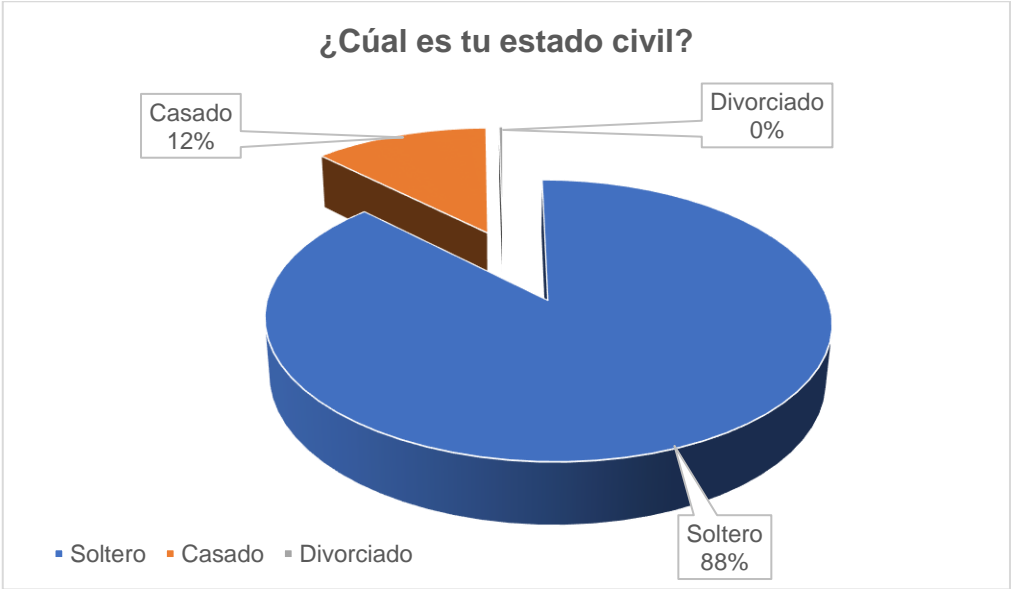
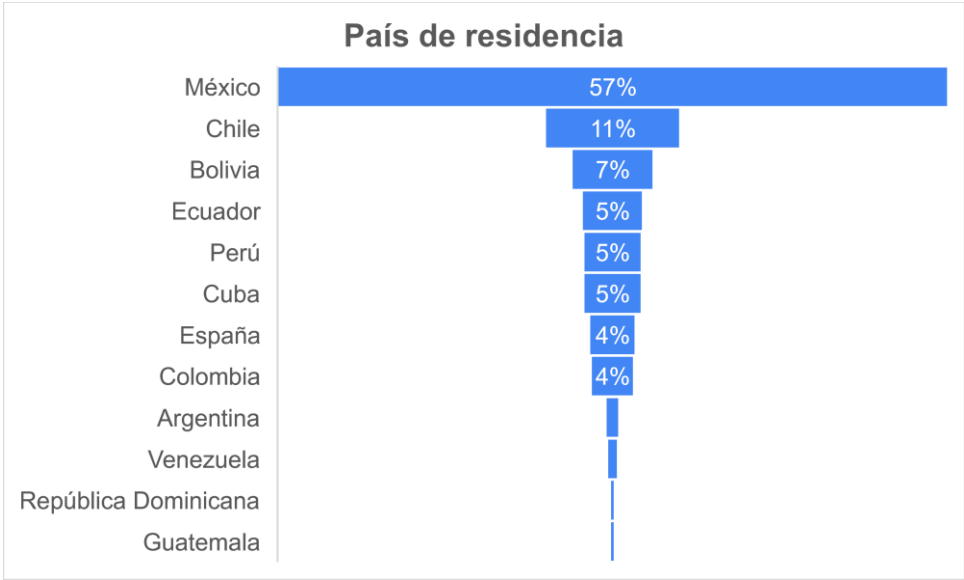
¡Muchas gracias por completar nuestra encuesta! Valoramos enormemente tu compromiso y disposición para compartir tus perspectivas con nosotros. Cada una de tus respuestas es fundamental para el desarrollo de estrategias que beneficien a la comunidad de lectores y autores en el entorno digital.

Nuevamente, gracias por ser parte de esta investigación. Tu participación ha sido esencial, y esperamos contar con tu valiosa colaboración en futuros estudios.

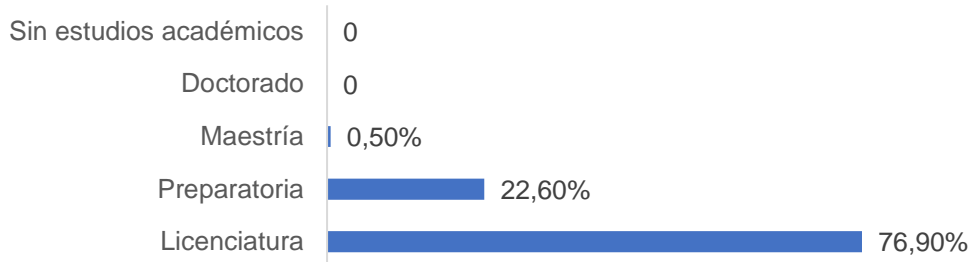
¡Muchas gracias!

Anexo 3. Resultados de la encuesta

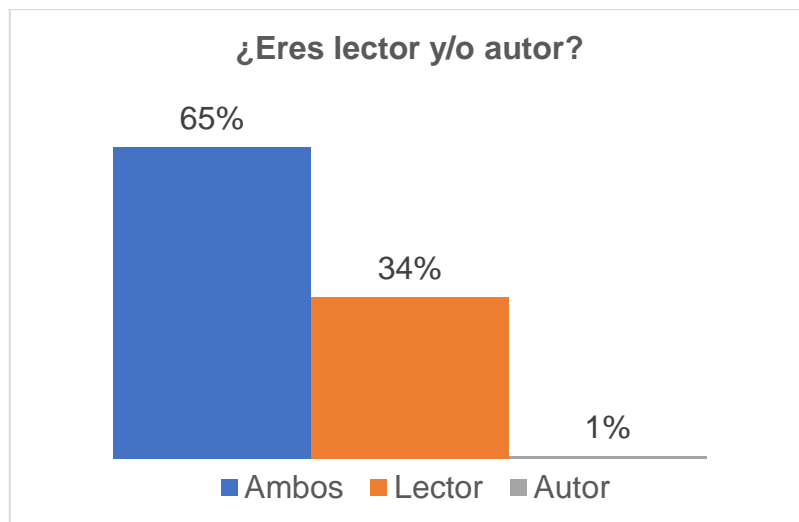




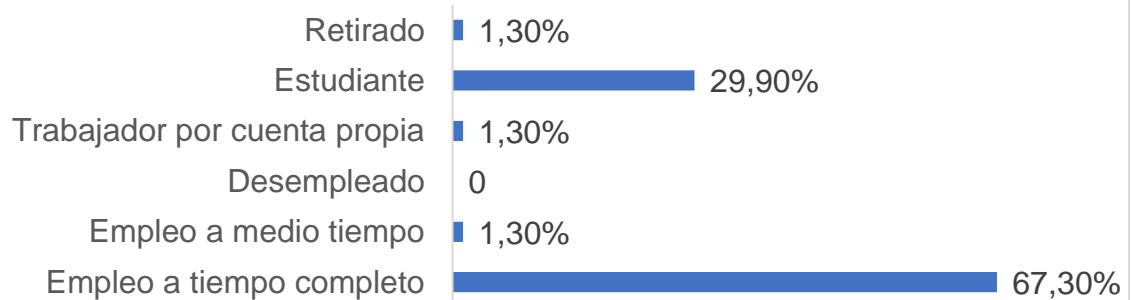
¿Cuál es tu nivel académico?



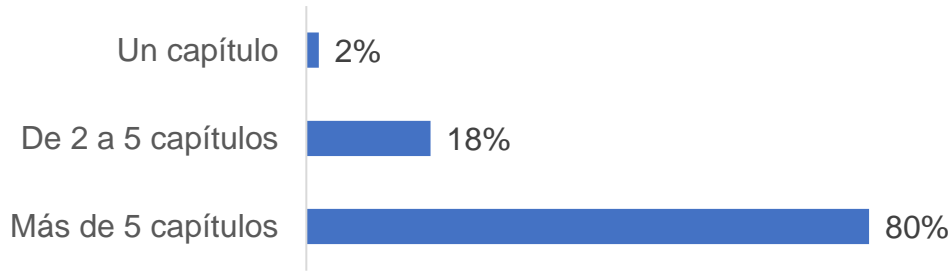
¿Eres lector y/o autor?



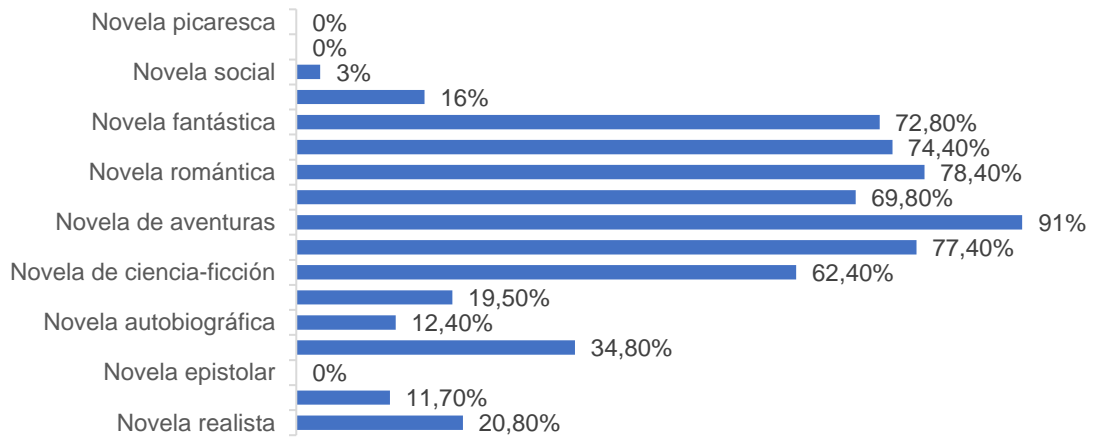
¿Cuál es tu situación laboral actual?



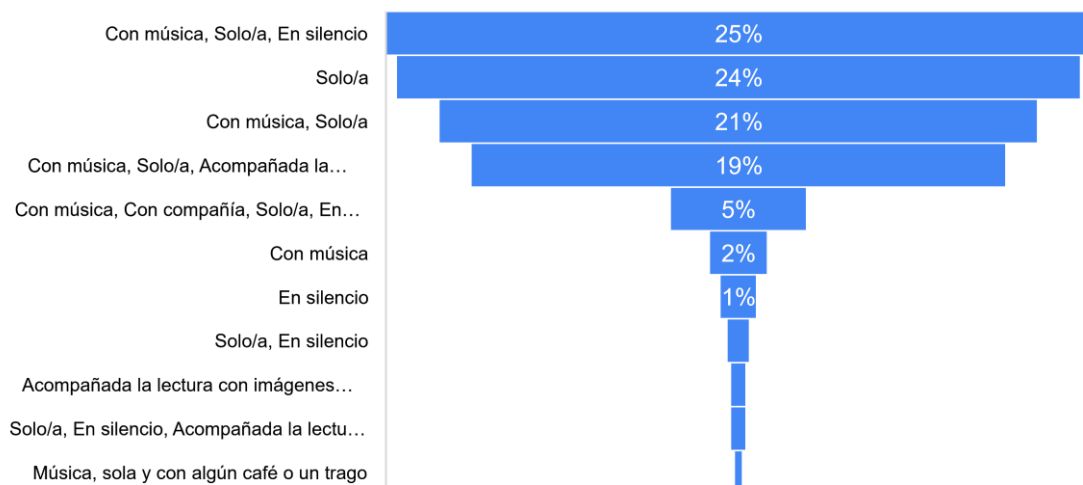
¿Cuántas horas a la semana dedicas a la lectura?

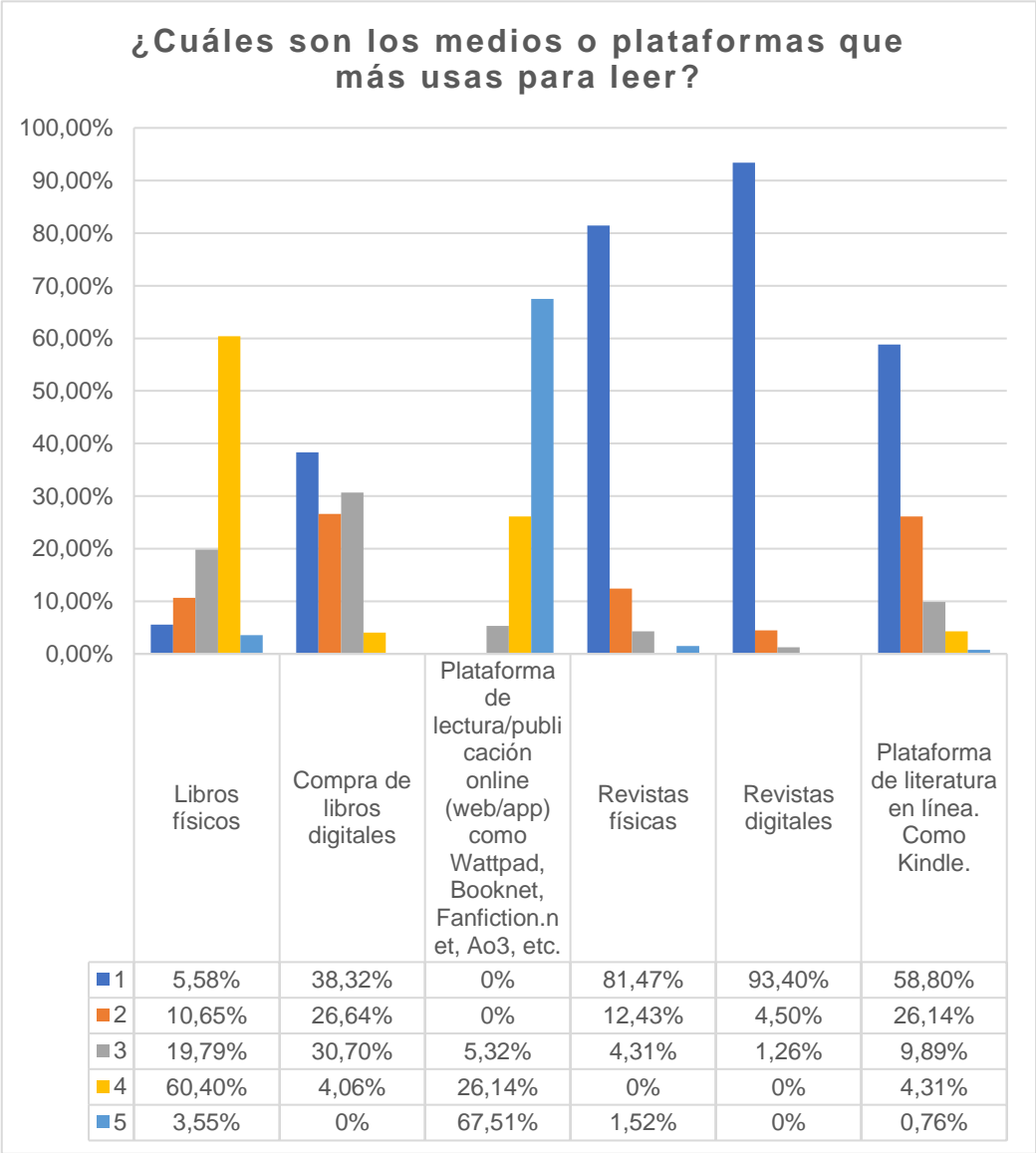
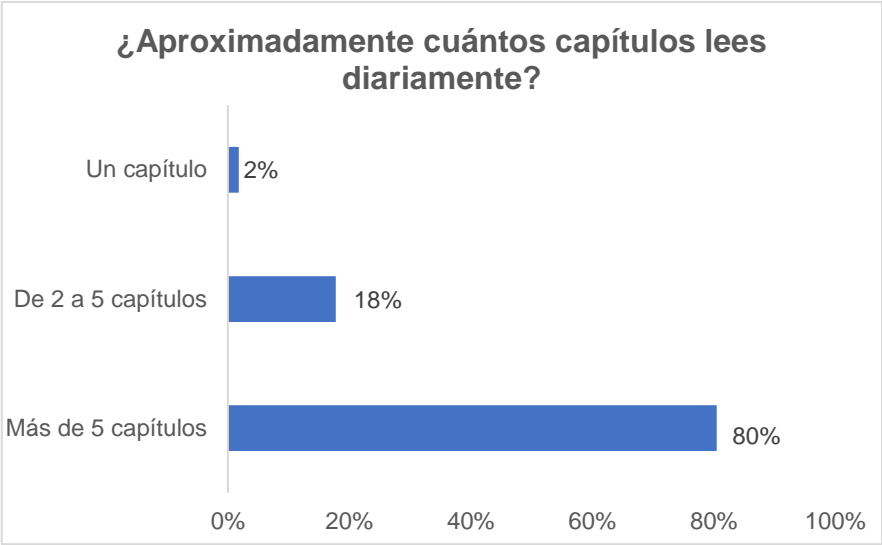


¿Cuáles son los géneros literarios que más te atrapan y fascinan?

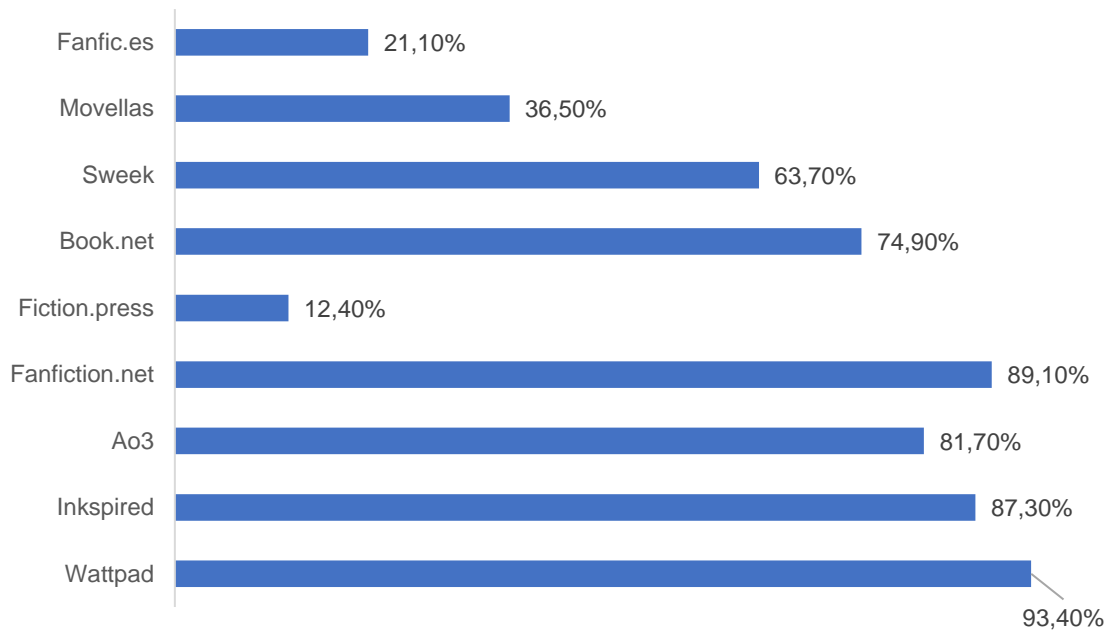


¿En qué ambiente te gusta leer?

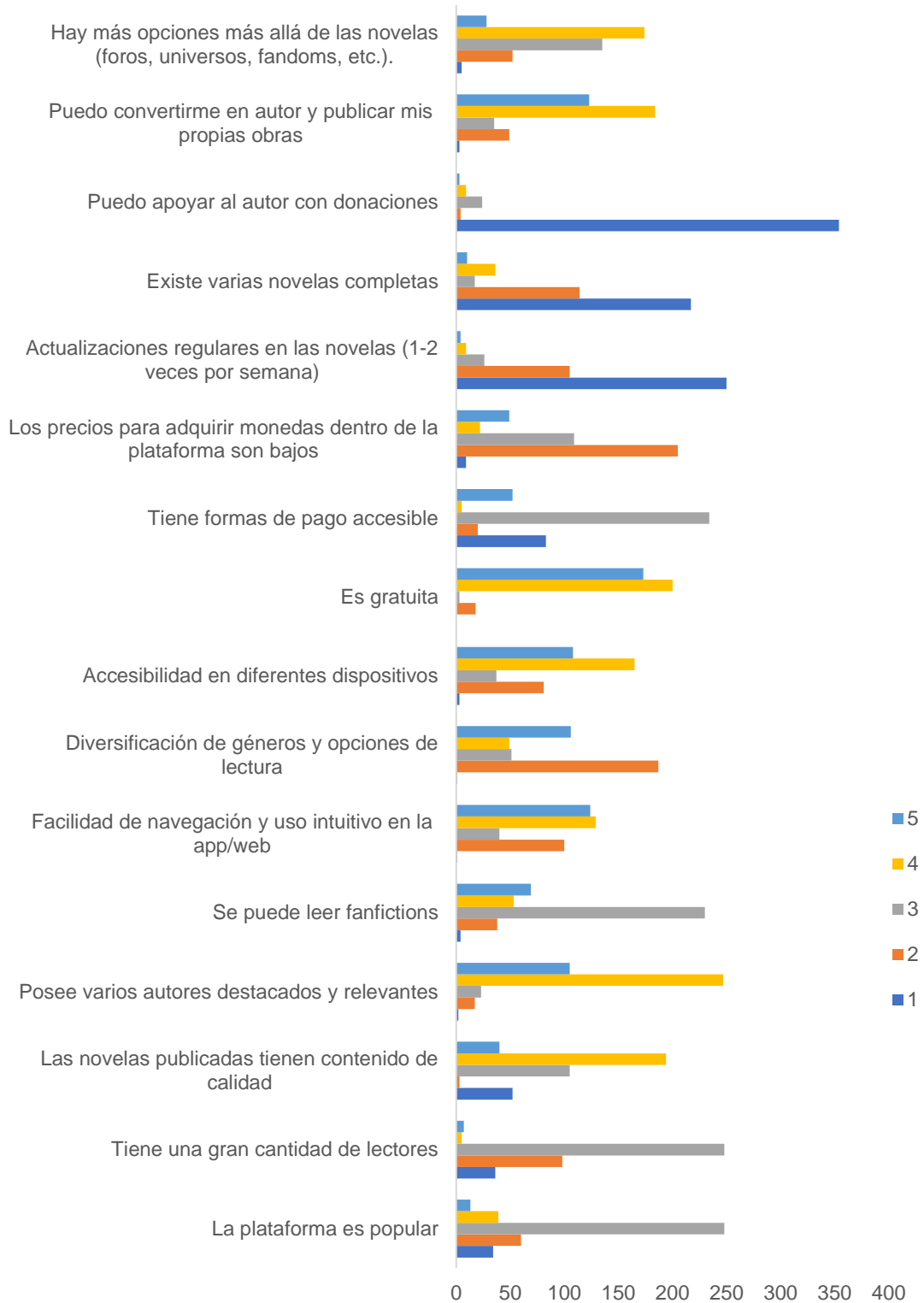




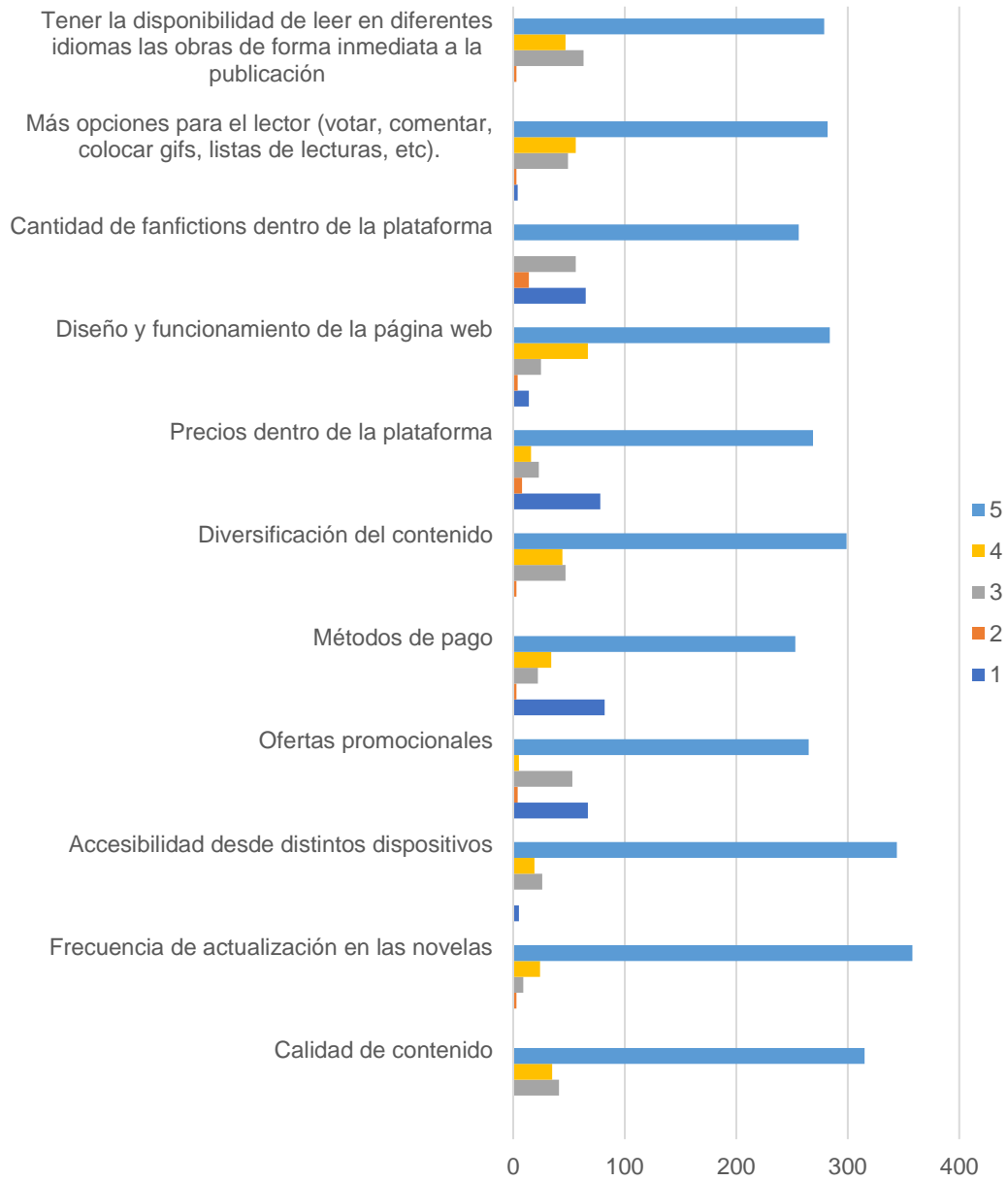
¿Qué plataforma(as) de lectura/publicación en línea usas actualmente?



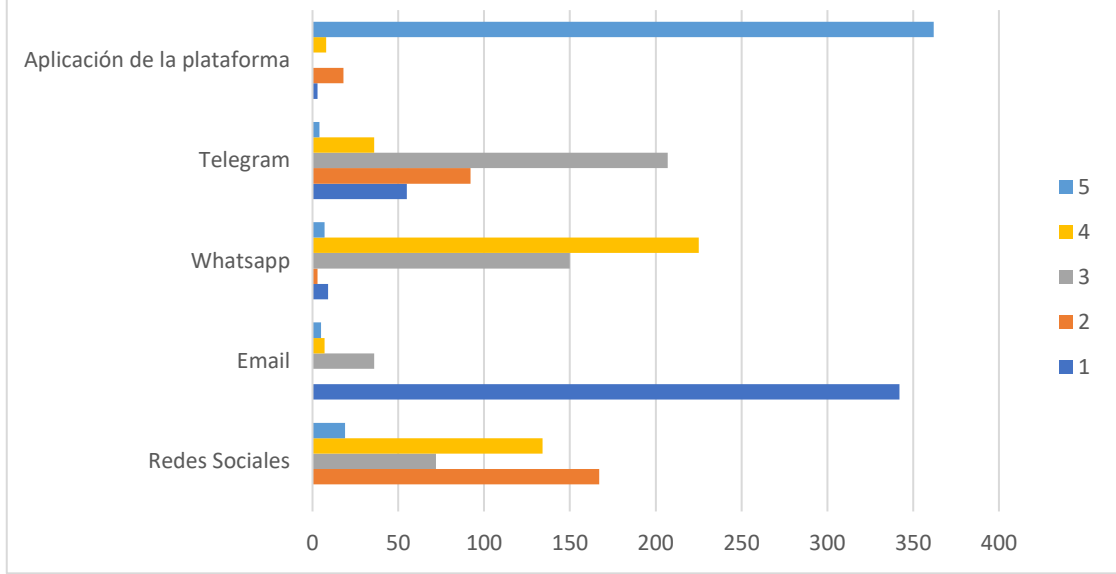
¿Qué te gusta de la plataforma que más usas?



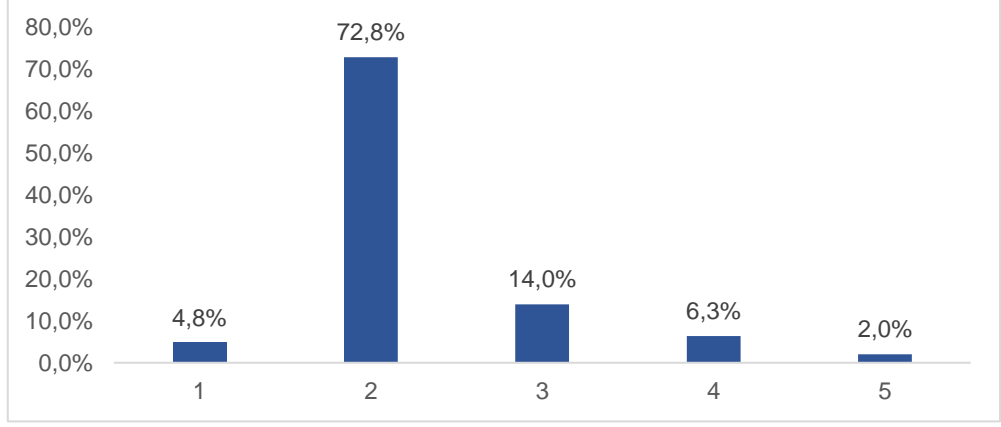
¿Qué aspectos consideras que se debe mejorar en las plataformas de lectura/publicación en línea como lector?



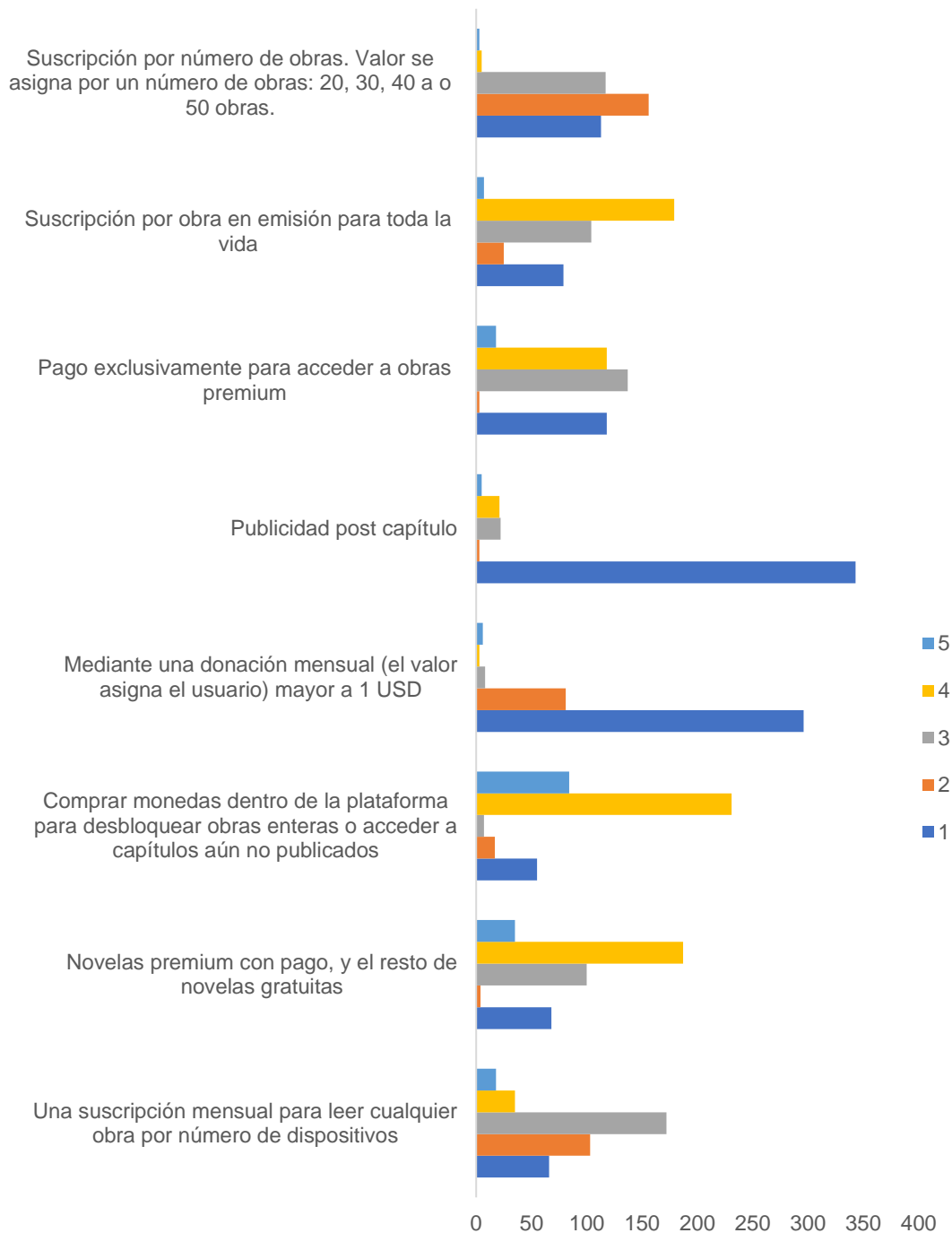
Las actualizaciones de la plataforma como noticias por cuál vía te gustaría recibirlas



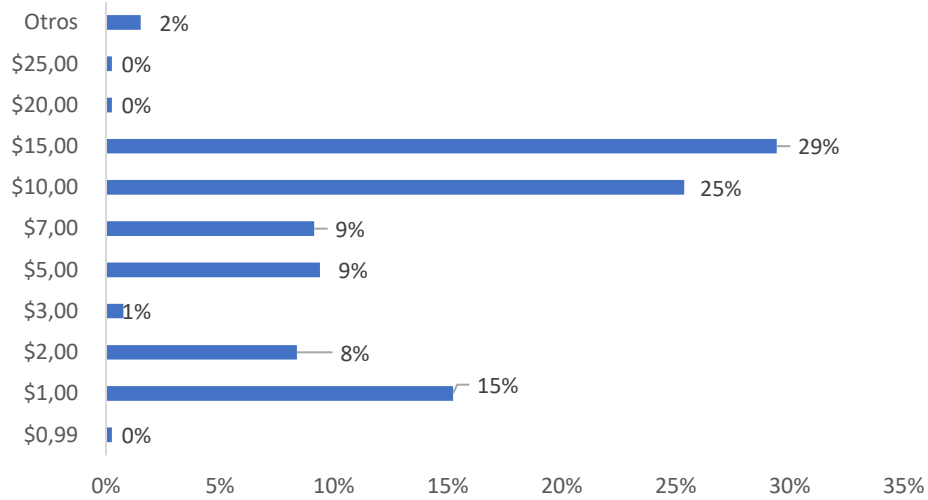
Como lector, qué tan leal eres a una plataforma de lectura/publicación en línea. Es decir, es la plataforma que más usas para leer novelas, fanfictions, etc



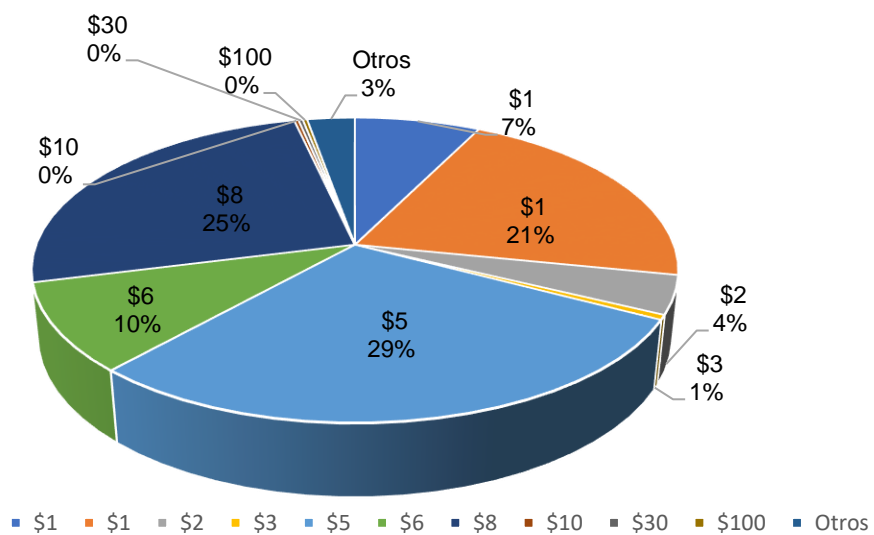
En caso de que exista pago para consumir obras dentro de las plataformas de lectura/publicación en línea: ¿Cuál te gustaría que sean esos métodos?



¿Y a qué precio consideras que el paquete de monedas es súper barato y sería una súper compra?



¿Cuál es el precio que haría que dudes de la calidad y no compres el paquete de monedas?



Anexo 4: Business Model Canvas

The Business Model Canvas

Designed for: _____
Designed by: _____
Date: _____
Version: _____

<p>Key Partners </p> <p>Who are our key partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>Key Partnerships</p> <p>Supplier Distributor or reseller Distribution or fulfillment Complementors (complementary products and services)</p>	<p>Key Activities </p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channel? Customer Relationship? Revenue stream?</p> <p>Key Resources </p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channel? Customer Relationship?</p> <p>Key Resources</p> <p>Human Financial Physical (Infrastructure, equipment, etc.) Intellectual Social (Reputation, copyrights, etc.) Channel</p>	<p>Value Propositions </p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we solving for them? Which bundle of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>Value Propositions</p> <p>Performance Customization Reliability Cost Design Flexibility Speed Risk Reduction Convenience Accessibility</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which One? How are we establishing? How are they engaged with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>Customer Relationships</p> <p>Personal assistance Self-service Automated services Communities Co-creation</p>	<p>Customer Segments </p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Customer Segments</p> <p>Mass Niche Segment Market Community Super-Sector</p>																														
<p>Cost Structure </p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>Key Cost Areas</p> <p>Our own brand and structure, for your value proposition, custom automation, extensive advertising Your own brand and structure, for your value proposition, custom automation, extensive advertising Cost of production Cost of distribution, sales, and other Cost of customer support Cost of risk Cost of revenue</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay?</p> <p>How much does each Revenue Stream contribute to overall performance?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none;">Price</td> <td style="border: none;">Usage-based</td> <td style="border: none;">Subscription</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Lump sum</td> <td style="border: none;">Per unit</td> <td style="border: none;">Per user/seat</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Lump sum</td> <td style="border: none;">Per unit</td> <td style="border: none;">Per user/seat</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Lump sum</td> <td style="border: none;">Per unit</td> <td style="border: none;">Per user/seat</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Lump sum</td> <td style="border: none;">Per unit</td> <td style="border: none;">Per user/seat</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Lump sum</td> <td style="border: none;">Per unit</td> <td style="border: none;">Per user/seat</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Lump sum</td> <td style="border: none;">Per unit</td> <td style="border: none;">Per user/seat</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Lump sum</td> <td style="border: none;">Per unit</td> <td style="border: none;">Per user/seat</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Lump sum</td> <td style="border: none;">Per unit</td> <td style="border: none;">Per user/seat</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Lump sum</td> <td style="border: none;">Per unit</td> <td style="border: none;">Per user/seat</td> </tr> </table>			Price	Usage-based	Subscription	Lump sum	Per unit	Per user/seat	Lump sum	Per unit	Per user/seat	Lump sum	Per unit	Per user/seat	Lump sum	Per unit	Per user/seat	Lump sum	Per unit	Per user/seat	Lump sum	Per unit	Per user/seat	Lump sum	Per unit	Per user/seat	Lump sum	Per unit	Per user/seat	Lump sum	Per unit	Per user/seat
Price	Usage-based	Subscription																																
Lump sum	Per unit	Per user/seat																																
Lump sum	Per unit	Per user/seat																																
Lump sum	Per unit	Per user/seat																																
Lump sum	Per unit	Per user/seat																																
Lump sum	Per unit	Per user/seat																																
Lump sum	Per unit	Per user/seat																																
Lump sum	Per unit	Per user/seat																																
Lump sum	Per unit	Per user/seat																																
Lump sum	Per unit	Per user/seat																																

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

Anexo 5: Plan de comunicación

Red Social	Tipo de Publicación	Contenido de Publicación	Objetivo de Marketing	Frecuencia	#	Precio	Total	Total, Mensual	KPI
Facebook	Orgánica	Novedades de Arcanas	Conciencia de marca	Semanal	3	\$-	\$-	\$-	Alcance y engagement
	Pagada	Promoción de novelas exclusivas	Adquisición de usuarios	Mensual	5	\$200,00	\$1.000,00	\$1.000	CTR y conversiones
Instagram	Orgánica	Imágenes y citas de novelas	Interacción con la comunidad	Diaria	5		\$-	\$-	Likes y comentarios
	Pagada	Anuncios de contenido premium	Promoción de contenido premium	Semanal	1	\$30,00	\$30,00	\$120	Conversiones y CTR
Twitter	Orgánica	Actualizaciones y noticias	Comunicación y noticias	Diaria	4	\$-	\$-	\$-	Retweets y me gusta
	Pagada	Promoción de novelas exclusivas	Adquisición de usuarios	Mensual	2	\$200,00	\$400,00	\$400	CTR y conversiones
TikTok	Orgánica	Clips detrás de cámaras	Engagement y visibilidad	Semanal	3	\$-	\$-	\$-	Vistas y comentarios
	Pagada	Anuncios de novelas exclusivas	Adquisición de usuarios	Quincenal	2	\$250,00	\$500,00	\$1.000	Vistas y CTR

Anexo 6. Plan de Promociones: Inversión vs Impacto en Ventas

Promoción	Evento	Tiempo de Vigencia	Tipo Promoción	Comunicación		P & G		Ingresos Anuales	Egresos Anuales
				Anual	Valor	Aplica	%		
Lanzamiento de obras	Semana de obra a promocionar	1 semana	Lectura gratuita de los 3 capítulos siguientes de una novela	\$ 14.959	Anual	Dentro mes	50%	\$ 37.398	\$ 24.932
Eventos especiales									
San Valentín	Intercambio de monedas a cambio de leer la novela seleccionada por la plataforma	1 mes	1 moneda por capítulo diario terminado	\$ 8.181	Febrero	Dentro mes	75%	\$ 27.270	\$ 15.583
Halloween	Intercambio de monedas a cambio de leer la novela seleccionada por la plataforma	1 mes	1 moneda por capítulo diario terminado	\$ 8.181	Octubre	Dentro mes	75%	\$ 27.270	\$ 15.583
Navidad y Año Nuevo	Sorteo de desbloqueo de una novela	1 mes	Desbloqueo de novela por un mes, 24 capítulos	\$ 7.978	Diciembre	Dentro mes	60%	\$ 26.594	\$ 16.621
Géneros Literarios	Desbloquear capítulos del género literario por un día (1 capítulo)	1 día	75% por capítulo	\$ 2.244	Mensual	Dentro mes	20%	\$ 7.480	\$ 6.233
Fechas Cívicas	Desbloquear capítulos de una novela premium escogidas por la plataforma por un día (1 capítulo)	1 día	25% por capítulo	\$ 748	Mensual	Dentro mes	20%	\$ 2.493	\$ 2.078
								\$128.505	\$ 81.030
									59%