



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Maestría en Dirección y Mercadotecnia

Innovación en la creación de contenidos educativos para niños en México a través de la mejora del proyecto "Aprende con Miggo"

Tesis para obtener el Grado de

Maestro en Dirección y Mercadotecnia

Presenta:

Alejandro Armando García Montiel

Directora de Proyecto

Dra. María de los Ángeles Gómez Gavito

Puebla, México.

Abril 2021



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mi institución UPAEP, a CONACYT y a mi familia

Índice

Capítulo I

1. Introducción	Error! Bookmark not defined.
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación del proyecto	1
1.3 Objetivos del proyecto	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Alcances y limitaciones	4
1.4.1 Alcance	4
1.4.2 Limitaciones	4

Capítulo II

2. Marco teórico	5
2.1 Innovación empresarial aplicada al proyecto	5
2.2 Desarrollo de nuevos productos	6
2.2.1 La semiótica como aspecto importante en la innovación de producto	7
2.2.2 Semiótica y educación remota	8
2.3 Modelo SECI	11
2.3.1 Modelo SECI como parteaguas para el desarrollo del Modelo QFD dentro de la organización	12

2.3.2 Modelo Quality Function Deployment	11
2.4 Modelos de Negocio.....	12
2.4.1 Modelo de negocio CANVAS	13
 Capítulo III	
3 Metodología.....	18
3.1 Construcción de modelo QFD para Aprende con Miggo.....	18
3.2 Construcción de modelo CANVAS para Aprende con Miggo	21
 Capítulo IV	
4. Plan de Acción	
4.1 Mejoras para el prototipo Aprende con Miggo	23
4.1.1 Mejoras en la semiótica	25
4.1.2 Tácticas	25
4.2 Ampliación de línea de producto del prototipo Aprende con Miggo.....	30
4.3 Oportunidades de negocio para Aprende con Miggo	31
4.3.1 Producción de música original y monetización	34
4.4 Conclusión	36
Referencias	37
Anexos	37

Índice de Tablas

Clasificación de los tipos de innovación	5
Tipología de nuevos productos.....	5
Grilla de análisis semiótico -pedagógico del discurso docente-discente en la educación remota 9	
Definiciones de modelo de negocio y sus autores.....	12
Las nueve dimensiones del Business Model Canvas	13
Recomendaciones y mejoras.....	14
Atributos más destacados	15
Correlaciones positivas de rango medio.....	19
Correlaciones positivas fuertes	19
Correlaciones positivas de rango medio.....	21
Correlaciones positivas fuertes	21
Recomendaciones y mejoras.....	24
Planes de acción	27
Costos.....	28
Ingresos por venta de espacios publicitarios.....	29
Presupuesto de publicidad digital.....	30
Presupuesto de cuadernillo de tareas Aprende con Miggo	32

Costo de producción musical para Aprende con Miggo	35
Costos de distribución música digital	36

Índice de Figuras

Modelo SECI.....	12
Modelo QFD para Aprende con Miggo.....	18
Matriz Producto-Proceso para Aprende con Miggo	20
Modelo CANVAS para Aprende con Miggo.....	23

Resumen

El presente trabajo presenta una serie de mejoras al proyecto Aprende con Miggo elaboradas en base a la construcción del modelo QFD, así como la elaboración del Business Model CANVAS. De igual manera se plantea la ampliación de líneas de negocio para el propio proyecto, junto con oportunidades de negocio aplicables a su mercado meta.

Abstract

This paper presents a series of improvements to the Aprende con Miggo project, based on the construction of the QFD model, as well as the development of the CANVAS Business Model. In the same way, the expansion of business lines for the project itself is proposed, together with business opportunities applicable to it's target market.

CAPÍTULO 1

Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

Los cambios constantes en el ambiente de los negocios, cualquiera en el que una compañía se desarrolle, provocan que cada día, las empresas estén conscientes del papel que la innovación en sus productos, marcas, procesos productivos o prestación de servicios juega para mantenerla como un ente competitivo y relevante dentro de su área de acción y para sus clientes.

Dentro de los diferentes puntos de vista que pudieran englobar los objetivos u orientaciones hacia donde estas innovaciones están enfocadas, podemos delimitar al marketing como un punto de vista relevante que puede guiar el enfoque principal de dichas novedades. De acuerdo a una definición de la American Marketing Association (AMA), el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar, y entregar valores a los clientes. (Gundlach & Wilkie, 1999)

Tomando esto en cuenta y con el desafío que representa para cualquier compañía generar productos exitosos, partiremos de la combinación de un enfoque mercadológico para la innovación en estos, evaluando diferentes procesos basados en el diseño y la ingeniería, aportando información al proyecto desde otras disciplinas o a partir de experiencias diferentes (Jones, 1982) Para trabajar la manera en la que cada una de las disciplinas (diseño, marketing e ingeniería) aborda la innovación del producto, se seleccionan esquemas o procesos que compararemos para desarrollar una metodología propia en la que integremos los conocimientos alcanzados.

1.2 Justificación del Proyecto

La Organización Mundial de la Salud declaró en el mes de Marzo de 2020 que el virus del COVID-19 era considerado una pandemia, por lo que solicitó que los países que estuvieran afiliados tomaran las medidas pertinentes para controlar su expansión. Debido a esto, las autoridades Mexicanas determinaron la suspensión de clases desde el 23 de Marzo al 17 de Abril del 2020. (Moctezuma, 2020)

Después de diferentes actualizaciones que extendían el periodo de suspensión de clases presenciales, se publicó el acuerdo 12/06/20, mediante el cual, el Secretario de Educación Pública, Esteban Moctezuma, determinó las disposiciones para la evaluación del ciclo escolar en curso y declaró su conclusión a partir del 19 de junio del 2020, y su posterior reanudación en Agosto del mismo año para mantenerse de manera remota en lo que va del primer semestre del 2021.

Ante la incertidumbre que la evolución de la pandemia en México ha generado en diferentes rubros, principalmente el educativo, la Secretaría de Educación Pública propuso encontrar oportunidades que permitieran fortalecer el modelo APRENDE EN CASA establecido por la propia secretaría, con la transmisión de material audiovisual a través de canales de señal abierta de televisión y radio a nivel nacional que sirvieran como guías y herramientas para alumnos y maestros de educación básica que les permitieran recibir las clases de sus grados correspondientes a través de estos medios.

Como dato anecdótico, la misma Secretaría estableció el desarrollo del sitio web APRENDE EN CASA, y la meta de desarrollar un modelo propio de Educación Básica a Distancia (EBD) que no sólo sea usado en situaciones de emergencia, como la pandemia del COVID-19, sino que ésta se reconfigure en una modalidad de educación permanente que permita llegar a sectores de la población que se mantienen rezagados debido a limitaciones físicas, culturales, o económicas. (Galeana, 2016)

El sitio APRENDE EN CASA fue un intento para emular un MOOC¹, que al inicio sólo estaba estructurada por el contenido de los libros de texto gratuito adaptados visualmente, en ciertos casos, se agregaban recomendaciones de videos en la plataforma

¹ MOOC son las siglas en inglés para *Massive Online Open Courses* (Cursos Online Masivos y Abiertos). Cursos a distancia que tienen acceso vía Internet, cualquier persona puede participar. Estos cursos utilizan videos, cuestionarios, y lecturas y fomentan la construcción de una comunidad entre docentes y alumnos. (<https://www.uab.cat/web/estudiar/mooc/-que-es-un-curso-mooc-1345668281247.html>).

YouTube y otras lecturas adicionales, por la ampliación de la cuarentena se agregaron enlaces de sitios de externos, tales como PruebaT² o Chango Maniaco³

Como resultado de los eventos descritos con anterioridad, el proyecto de Mundo Miggo, que en su momento estuvo conformado por el programa de televisión Miggo TV, su versión para radio Miggo en la Radio, Miggo el show musical, y principalmente la versión impresa de este, Revista Miggo, en la cual nos centraremos de manera más específica, se vieron afectados por el cierre de escuelas primarias que eran sus principales centros de distribución.

Revista Miggo fue creada en 2010 como una publicación impresa gratuita de distribución mensual en la zona metropolitana de la ciudad de Puebla, y más tarde en 2017, se aumentó su distribución para incluir la zona metropolitana de la ciudad de Guadalajara, cuyo contenido didáctico y de entretenimiento a través de actividades y la interacción cross y trans media con sus otras plataformas mediante recursos audiovisuales, servía como material complementario para docentes, padres de familia y alumnos, misma que a través de su modelo de negocios implementado por la venta de espacios publicitarios principalmente, generaba los ingresos que le permitían cumplir con sus objetivos empresariales y de beneficio social.

Como consecuencia del cierre de escuelas, los 20,000 ejemplares físicos que se distribuían mensualmente en las ciudades de Puebla y Guadalajara dejaron de estar en circulación, afectando drásticamente los ingresos del proyecto al no poder imprimir, comercializar y distribuir los espacios publicitarios de la revista para meses subsecuentes, al mismo tiempo de no poder cumplir con sus compromisos comerciales de publicaciones de marcas nacionales y regionales adquiridos para el propio año 2020, es por ello que como trama principal de este trabajo práctico se plantearán mejoras para el nuevo producto Aprende con Miggo, que en estos momentos la empresa desarrolla para su lanzamiento, así como se propondrán nuevas líneas de producto, y oportunidades de negocio para su lanzamiento.

² PruebaT es una plataforma en línea creada por la Fundación Carlos Slim con materiales de diferentes materias y grados escolares para maestros, alumnos y padres de familia. <https://pruebat.org/>

³ Chango Maniaco es una plataforma educativa que enlaza con otras plataformas de aprendizaje en línea <https://changomaniaco.com/>

1.3 Objetivos del Proyecto.

Desarrollar la ampliación de línea de producto del prototipo Aprende con Miggo

1.3.1 Objetivos Específicos.

- Determinar las mejoras aplicables para el prototipo Aprende con Miggo.
- Definir las oportunidades de negocio para Aprende con Miggo.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

El presente estudio considera la únicamente oferta de productos establecidos como competidores de entretenimiento educativo digital para niños de primaria en Puebla por parte de la empresa.

La investigación abarca únicamente temas relacionados con el plan de estudio entre 1o y 2do de primaria aplicables en Puebla.

1.4.2 Limitaciones

La capacidad actual de producción de material audiovisual, gráfico y contenido de la empresa es limitada por asuntos relacionados al COVID-19.

La disponibilidad de alumnos de primaria para conocer su opinión y experimentar el producto es limitada por asuntos relacionados al COVID-19.

CAPÍTULO 2

Marco teórico

2.1. Innovación empresarial aplicada al proyecto.

La comercialización de productos y servicios dentro de un ambiente cambiante y competitivo ha generado que los entes empresariales desarrollen maneras de diferenciarse de sus competidores para cumplir sus objetivos, o simplemente mantenerse dentro del mercado y evitar la desaparición del negocio. Bajo esta premisa, resulta primordial entender que la innovación dentro de las empresas es una herramienta útil para su reinvención y vigencia en un mediano o largo plazo.

El manual de Oslo desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el año 2005, define a la innovación como: la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Tomando dicha definición de innovación entendemos el rol tan importante que esta tendrá dentro del crecimiento de los negocios y el proyecto actual, pudiendo crear nuevos espacios en el mercado para una industria, a veces, cruzando los límites definidos por la competencia (Kim, W.C., & Mauborgne, R, 1999)

Para enmarcar el tipo de innovación planteada dentro del proyecto en cuestión, se preparó la siguiente tabla con la clasificación que diversos autores hacen de la misma.

Tabla 1
Clasificación de los tipos de innovación

Tipo de innovación	Características	Autores
Innovación técnica	Enfocada a optimizar recursos y tiempo dentro de una empresa, dirigida a prácticas innovadoras.	Burcharth,Knudsen, & Soondergard (2014)
Innovación de los servicios	Enfocadas al mejoramiento de procesos y la gestión.	Allen, Adomdza, & Meyer (2015)
Innovación del diseño	Orientada a expresiones creativas y funcionales dependiendo de la naturaleza del diseño	Hittmar, Varmus, & Lendel (2015)

Innovación social	Soluciones innovadoras a problemas sociales y ambientales	Pantano (2014)
Innovación tecnológica	Orientada a la presentación de productos tecnológicos más accesibles y con más funciones	Koziol, Koziol, Wojtowicz, & Pyrek (2015)

Elaborado en base a (Navarro y Moreira, 2018)

Con esta información, se determina que la innovación del diseño y la innovación tecnológica aplicadas al prototipo de Aprende con Miggo y sus nuevas líneas de producto, darán como resultado una innovación social dentro del ambiente educativo y de la propia empresa.

2.2 Desarrollo de nuevos productos.

La ingeniería de producto es la disciplina que se dedica al desarrollo de nuevos productos desde su concepción hasta su puesta en el mercado (Valle Álvarez, 2003), por lo general, la ingeniería, también está complementada por las disciplinas del marketing y el diseño.

De igual manera, existe una tipología de nuevos productos basados en su participación dentro de la empresa y hacia afuera de la empresa, ya que la presencia en el mercado de este nuevo producto impactará a sus competidores y la manera en que una compañía se relaciona con el mercado. Para este objeto, se presenta en la siguiente tabla una tipología de nuevos productos y sus características más importantes.

Tabla 2
Tipología de nuevos productos

Tipo de nuevo producto	Características
Productos nuevos para el mundo	Estos productos normalmente no tienen competidores en el mercado, ya que su presencia ha creado mercados completamente novedosos.
Nuevas líneas de producto	Estos productos entran a mercados que ya existen, pero son nuevos dentro de la compañía.
Adicionales a líneas de producto existente	Denominadas también como extensiones de línea, ofrecen nuevos beneficios para atraer clientes nuevos.

Mejora de productos existentes	Se mejora el desempeño de un producto ya desarrollado, remplazando la oferta de un producto que ya existía antes.
Reposicionamientos	Mejoras o desarrollos que hacen que un producto sirva para otras necesidades diferentes o tenga nuevas aplicaciones.
Reducciones de costos	Es la versión de un producto que ya existe pero con un mejor desempeño basado en la reducción del precio.

Elaborado en base a Guiltman, Paul & Madden (1998)

Tomando en cuenta estas definiciones, y transportándolas al presente proyecto que se desarrolla, entendemos que se enfocará en la creación de líneas adicionales a un producto existente, por el histórico de materiales de entretenimiento infantil desarrollados por la empresa, como Revista Miggo, y nuevas líneas de producto con los complementos que se propondrán en puntos posteriores.

2.2.1 La semiótica como aspecto importante en la innovación del producto.

Diferentes autores definen a la semiótica de acuerdo a sus aplicaciones dentro de la cultura y el lenguaje, sin embargo, y para fines prácticos del proyecto, nos centraremos en aquellos conceptos que ofrecerán el panorama concreto de su uso y aplicación dentro de la empresa y su proyecto en cuestión.

La semiótica, o semiología, es la parte de la lingüística que estudia “las grandes unidades significantes del habla”, o la “Doctrina de los signos” (Mounin, 1972), otros autores la definen como una disciplina que estudia las posibles variedades de los signos (ECO,1994) que además indica que esta técnica explica de manera muy precisa, el funcionamiento de la comunicación y la significación, es decir, la relación entre el “código y mensaje”, lo que existe entre el signo y el discurso.

La semiótica también se ha usado como una herramienta de análisis para el estudio de la comunicación de masas, así como para la comunicación no verbal (Vidales, 2009;Castillo 2007) En este sentido, la semiótica aplicada en la pedagogía, toma a la educación como un fenómeno social, de construcción y asignación del sentido por medio de prácticas significantes que podrían considerarse desde, enseñar, hasta cómo exponer un trabajo, comunicando nuestra subjetividad a otros mediante códigos semióticos. (García, 2014)

Para el cumplimiento de los objetivos básicos del prototipo de Aprende con Miggo, es necesario también entender lo más básico de los fines analíticos de la semiótica, donde cada signo se compone de:

- Un significante: La forma material que forma el signo
- Un significado: el concepto que este representa

(Turner, 1992)

El autor John Hartley añade que el significado es arbitrario en relación al “continuum de impresiones de sentido percibidas del mundo” en este sentido, se sugiere también que los signos pueden tener significados múltiples y no singulares, en un solo lenguaje, un significante puede tener diferentes significados, y un significado puede estar referido por muchos significantes (Lewis, 1991), es por ello que el tomar en cuenta a la semiótica como parte primordial de la innovación de este producto debido a su propósito educativo, dado que unos de los objetivos principales de la empresa y del proyecto Aprende con Miggo es llevar conocimiento y fomentar el aprendizaje de manera entretenida y divertida, a través de cualquier plataforma de comunicación, comprendemos que el uso y aplicación de la semiótica a través de colores, personajes, y diferentes elementos gráficos e interactivos es parte fundamental para el cumplimiento de estos objetivos, así como de los objetivos de los docentes que los incorporarán como material extra-académico con tintes lúdicos, y para quienes es de vital importancia que estos materiales cumplan con los objetivos semióticos y didácticos de sus procesos de enseñanza, dentro de este proyecto se realizará un enfoque particular en tres de los elementos del modelo de interaccionismo sónico que son más ampliamente utilizados dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, tales como:

- Ícono: Conceptos, ejemplos, ejercicios, dibujos, esquemas.
- Índice: La evidencia del aprendizaje. (Producto del aprendizaje del alumno y que demuestra el alcance de un logro de una competencia en particular)
- Símbolo: Valoración de la evidencia.

(Juan Magariños, 1991)

2.2.2 Semiótica y educación remota.

Como se mencionó en puntos anteriores, los efectos de la pandemia del COVID-19 tuvieron efectos importantes en la manera en que docentes y alumnos interactúan, surgiendo nuevas formas de comunicación con espacios y tiempos propios, ya sea de manera sincrónica a través de un webinar o video llamada colectiva, o asincrónica a través de plataformas como WhatsApp, Facebook, correos electrónicos, aulas virtuales o YouTube mediante distintos medios físicos como teléfonos celulares y computadoras desde el hogar, esto ha diversificado los signos pedagógicos y reconfigurado la semiósfera educativa (Loayza, 2020) cambiando la manera de evaluar el aprendizaje haciéndolo a través de productos remitidos por los estudiantes (Lotman, 1996).

Debido a la interacción remota, el aprendizaje está basado en la retroalimentación (Loayza 2020), además de que docentes de los niveles de primaria en México no cuentan con el dominio de herramientas virtuales para la educación a distancia como el diseño gráfico en la edición de imágenes, producción de audio y video, creación de tutoriales o diseño de páginas web.

De igual manera, para producir un aprendizaje más formativo existen dos elementos que son vitales para lograr los objetivos de la educación remota, los padres de familia, que como primer apoyo, crearán la atmósfera educativa, y en cierta medida, absorberán parte de la responsabilidad de esta, y la manera en que los medios de conectividad digital que se mencionaron son usados para la distribución de recursos de enseñanza-aprendizaje distintos a los que normalmente se usarían dentro del aula (Loayza, 2020), es por eso que el maestro deberá seleccionar, diseñar, o adaptar materiales efectivos que deban ser breves, atractivos, y organizados con un discurso semiótico que considere criterios de discursividad didáctico-semiótica tales como:

- Economía del lenguaje y uso de símbolos.
- Planteamiento lúdico de actividades y presentación atractiva.
- Lógica secuencial del texto instructivo.
- Relación directa entre actividad-producto y nivel de logro de competencia de aprendizaje

(CEPAL y OREALC/UNESCO, 2020)

En este sentido el uso que el prototipo de Aprende con Miggo hace de la evaluación del aprendizaje a través de las actividades que deben ser remitidas al maestro, cumplen con los requerimientos didáctico-semióticos para el tipo de educación a distancia, además, como complemento de esta información, presentamos la siguiente figura que clasifica semióticamente la interacción entre los elementos de ícono, índice y símbolo que se describieron anteriormente y su importancia dentro del proyecto de Aprende con Miggo para hacer más eficiente el discurso entre el maestro y el alumno de manera remota.

Tabla 3

Grilla de análisis semiótico-pedagógico del discurso docente-discente en la educación remota

Clasificación Semiótica	Evidencias Discursivas (Expresiones verbales y no verbales)	Interaccionismo (Representaciones sémicas de los rasgos semióticos.)
Ícono	Dibujos, esquemas, ejemplos, fotografías, imágenes y mapas.	Espacialidad total y parcial. Relación de semejanza por rasgos mínimos.
Índice	Personajes: Personas, animales, plantas, y cosas con un dibujo o historia Emoticones (emojis), señales, gestos, emblemas.	Proformas. Objeto-contexto Sustitución con comparación
Símbolo	Expresiones de afecto. Multicolores, Caricaturas, expresiones irónicas y burlescas.	Todo – parte Exageración

Elaborado en base a Loayza (2020)

Finalmente, en un estudio realizado por los autores Loayza-Maturrano y Edward Faustino en el Perú entre los meses de Julio y Diciembre del año 2020 realizado a docentes con el fin de evaluar el uso de materiales gráficos y audiovisuales para la mejora del aprendizaje vía remota, se demostró la existencia de una asociación directa entre el uso de fotografías, mensajes de texto, audios o videos y la formación académica, es decir, existen evidencias significativas de aprendizaje a través del uso frecuente de recursos sýgnicos y representaciones simbólicas, por lo que se puede considerar esta investigación como evidencia de que los beneficios que persigue el proyecto Aprende con Miggo en materia educativa son alcanzables.

2.3 Modelo SECI (Socialización – Externalización – Combinación – Internalización)

Previamente, se ha analizado la manera de transmitir el conocimiento académico de manera remota, definiendo los elementos de la semiótica aplicables al proyecto de Aprende con Miggo. Sin embargo, es importante destacar que, dentro de este proyecto, se plantea el desarrollo de conocimiento, su transmisión, e implementación dentro de la empresa, que, de igual modo, se encuentra en un proceso organizacional de aprendizaje y/o generación de conocimiento. Dicho conocimiento habrá de utilizarse para realizar los cambios necesarios al proyecto de Aprende con Miggo de modo por el cual resulte en el logro de sus objetivos.

La empresa es el lugar donde se organizan los saberes e inteligencia individuales en inteligencias colectivas con la capacidad creativa de emprender (North, K. & Rivas, R., 2008) Es por ello que el conocimiento al interior de diferentes entidades se puede gestionar bajo un enfoque que se adapte a sus necesidades, sabiendo que el conocimiento es el mejor aliado de cualquier empresa (Mårtensson, 2000). La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que la información y el conocimiento, tanto tácito como explícito, sean manejados de la manera correcta, con el objetivo de que éstos puedan ser acusados y utilizados de manera eficiente y eficaz cuando las personas o la empresa así lo requieran, y que sea de ayuda en la toma de decisiones o en la ejecución de acciones en pro de la generación de valor (Aide & Mahendrawathi, 2015) (Santillan De La Peña, 2010) (North & Rivas, 2008) (Wiig, 1997) (Sary, Franz, & Hawamdeh, 2007) (Gunasekaran, Thomas, & Arunachalam, 2005).

A la capacidad de una empresa de crear nuevos conocimientos, distribuir los mismos a toda la organización e incorporarlos a los sistemas, servicios y productos se le denomina creación del

conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995) Dichos autores formularon el modelo de conversión SECI, compuesto por cuatro puntos:

- **Socialización.** Cuando dos personas intercambian directamente conocimientos mediante un ambiente que permite socializarlo, es decir, el conocimiento que un individuo tiene se hace disponible a otro individuo.
- **Externalización.** En este proceso se codifica el conocimiento tácito, llevándolo a un lenguaje formal, que puede ser almacenado en bases de datos, libros o archivos y, de esta manera, se consiguen conocimientos nuevos y valiosos para la organización.
- **Combinación.** Es crear nuevos conocimientos explícitos a través de la combinación de otros conocimientos explícitos ya existentes en la organización, no significa esto que el conocimiento total de la empresa aumente, ya que sólo se expresa de otra manera.
- **Internalización.** Es el proceso de convertir el conocimiento explícito a conocimiento tácito, esto se logra a través de la asimilación, de la complementación y de la reorganización de los conocimientos tácitos que adquiere el individuo al estar en contacto con el conocimiento explícito que se encuentra en la empresa. Las empresas lo logran mediante simulaciones, talleres y entrenamientos.

Figura 1.
Modelo SECI



Fuente: (Nonaka & Takeuchi, 1995) (Nonaka, 1994) (Ribeiro Sampaio, Uchoa Passos & Assis, 2013)

2.3.1 Modelo SECI como parteaguas para el desarrollo del Modelo QFD dentro de la organización.

Habiendo definido la importancia de la generación de conocimiento organizacional, y su inclusión en las entidades a través del modelo SECI, es posible utilizar esta herramienta en conjunto para la construcción del modelo QFD y sus implicaciones dentro de la organización. De esta manera, integramos los cuatro puntos importantes del modelo SECI al proceso de construcción de la casa de la calidad o Quality Function Deployment (QFD) para el proyecto de Aprende con Miggo. A continuación, planteamos la relación entre los puntos principales del modelo SECI y los componentes del Modelo QFD:

- **La Socialización y la Matriz de la Calidad.** Cuando relacionamos lo que el cliente espera del producto y como la empresa lo va a satisfacer. Obtendremos este conocimiento a través de la socialización, usando técnicas de investigación cualitativa o cuantitativa, que al incorporarse a la Matriz se le asignará una característica técnica con una importancia relativa y un valor objetivo que habrá de ajustarse dentro del proyecto de Aprende con Miggo. Así, este conocimiento se incorpora como activo intangible de la empresa, que más tarde, usara para tomar decisiones empresariales.
- **La Externalización y la Matriz de producto-proceso.** Al codificar el conocimiento tácito, llevándolo a un lenguaje formal, y que en algún momento será almacenado en bases de datos, libros o archivos toma características técnicas y se convierten en procesos. Estos procesos se habrán de integrar como parte del nuevo conocimiento para la organización.
- **La Combinación y la Matriz de proceso-subproceso.** Cuando nuevos conocimientos explícitos se mezclan con otros ya existentes en la organización se establece la relación entre procesos y subprocesos. De esta forma se crean otros procesos complementarios a través de otros ya existentes, haciendo que la empresa combine los conocimientos obtenidos en pasos previos de ambos modelos.
- **La Internalización y la Matriz funcional.** Una vez que el conocimiento está dentro de la empresa, se procede a la reorganización de procesos. Es aquí cuando la empresa comienza con actividades concretas enfocadas a cumplir los requerimientos de los clientes. Para ello, se puede hacer uso de talleres, entrenamientos o simulaciones para asegurarse que el conocimiento ha sido asimilado.

Una vez realizado el análisis de como el modelo SECI es un parteaguas para la implementación del modelo QFD, pasaremos a desarrollarlo en el siguiente punto del proyecto.

2.3.2 Modelo Quality Function Deployment

Siguiendo con el avance de este proyecto, nos enfocaremos ahora en establecer los beneficios y aplicaciones del modelo Quality Function Deployment (QFD) para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la primera parte de este documento, apoyando así a la empresa a desarrollar las mejoras y ampliaciones de línea de producto para Aprende con Miggo utilizando la teoría y la técnica probada de este modelo en diferentes industrias.

El modelo QFD se desarrolló al final de la década de los 60's en Japón por Yoji Akao, fue diseñado específicamente para la creación de nuevas aplicaciones y productos, resalta la calidad del diseño, y como los consumidores toman conciencia de su importancia, con el paso del tiempo, este modelo ha tenido diferentes actualizaciones que se adaptan a las tecnologías consecuentes.

El modelo también llamado “Casa de la calidad”, puede ser utilizado por cualquier tipo de empresa, su principal característica es tomar en cuenta las opiniones de los consumidores con respecto al producto, es decir, preguntar a los posibles clientes cuáles son sus requerimientos, asignarles un nivel de importancia de acuerdo a la valoración que el propio consumidor hace de ellos, compararlos con sus competidores y calificarlos. El beneficio más importante de la “Casa de la calidad” es que ayuda a un equipo a enfocarse en la creación de un producto que satisfaga al cliente. (Chase, R, & Aquilano, 2005)

En resumen, el modelo QFD aporta tres aspectos importantes:

- **Visión.** Sobre lo que los clientes buscan en un producto y sus requisitos.
- **Priorización.** De las características que un producto debe tener y cuáles no.
- **Vista comparativa.** Sobre la situación actual del producto a mejorar frente a la competencia.

De esta matriz o “Casa de la calidad”, por su forma de casa con techo de dos aguas, se desprenderán matrices más específicas en donde se establecerán de manera clara, las relaciones entre entidades, herramientas, y técnicas de la empresa, y por el otro lado, el

grado de satisfacción de necesidades de los clientes, las matrices más importantes de este proceso son:

- **Matriz de la calidad.** Donde se relaciona lo que el cliente espera del producto y el cómo se va a satisfacer, asignando a cada característica técnica una importancia relativa y un valor objetivo.
- **Matriz de producto-proceso.** Toma las características técnicas y las analiza en términos de procesos para satisfacerlas.
- **Matriz de proceso-subproceso.** Establece la relación entre los procesos y los subprocesos que los integran con métricas de calidad que los evalúan.
- **Matriz funcional.** Relaciona los requerimientos operativos de los subprocesos con las actividades concretas para cumplir de acuerdo a las exigencias de los clientes.

(Yacuzzi Enrique, 1996)

2.4 Modelos de negocio.

Para establecer claramente lo que se entiende como modelo de negocio, establecemos que es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega ese valor y el capital relacionado para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (Osterwalder, Morris, y Magretta, 2005)

Un modelo de negocio debe tener el objetivo de llevar un producto al mercado a través de un plan, en este sentido, las empresas deben ser innovadoras con sus respectivos modelos de negocio con nuevas formas de crear y capturar valor para sus grupos de interés (Sabatier et al., 2010)

Con el paso del tiempo, distintos autores han desarrollado definiciones de modelo de negocio de acuerdo a enfoques particulares que ayudan a las empresas a entender y definir de manera más clara su manera de generar valor, dentro de estas definiciones encontramos las que se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla 4*Definiciones de modelo de negocio y sus autores.*

Definición de modelo de negocio	Autor
Arquitectura de flujos de productos y servicios incluyendo la descripción de las actividades de negocio y sus fuentes de ingresos.	(Timmers, 1998)
Como la compañía apunta a crear utilidades y sostenerlas a través del tiempo.	(Stewart y Zhao, 2000)
Estructura preparada para crear valor	(Amit y Zott, 2001)
Elecciones hechas por la empresa para crear utilidades, esto incluye recursos y experiencia para crear valor a través de productos operados por la compañía de manera interna o externa.	(Plé, Lecocq, y Angot, 2008)
Como las organizaciones crean y entregan valor a las partes interesadas.	(Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)
Lógica de creación, entrega y captura de valor por una organización.	(Osterwalder y Pigneur, 2010)
Como la compañía hace negocios y crea valor.	(Zott, Amit y Massa, 2011)
Coherencia de las elecciones estratégicas de la compañía que permiten las relaciones para crear valor a niveles operacionales, tácticos y estratégicos.	(Nielsen y Lund, 2012)

Elaborado en base a (Zandoval, 2014)

2.4.1 Modelo de negocio CANVAS.

La herramienta principal en la creación de modelos de negocio ha sido por tradición el plan estratégico de la empresa (Borja Ortiz y Josep Capó, 2016), un documento que sirve como “mapa” donde la compañía establece sus objetivos, políticas, y como alcanzarlas, sin embargo, con el paso del tiempo y el cambio en los mercados o los consumidores, se han desarrollado diferentes elementos técnicos que complementan este plan estratégico, algunos de estos establecidos como modelos de negocio, y que se definieron en el punto anterior.

En 2008, Alexander Osterwalder desarrolló el Business Model CANVAS (BMC), una herramienta utilizada para desarrollar nuevos modelos de empresa o documentar modelos existentes. En general, el concepto del (BMC) es una herramienta que permite, a través de un lenguaje sencillo, describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar

nuevas alternativas estratégicas que todos en la empresa puedan debatir y comprender, y que al mismo tiempo no simplifique demasiado el complejo funcionamiento de la empresa (Borja Ortiz et al., 2016), el modelo (BMC) está desglosado en los siguientes nueve módulos o dimensiones:

Tabla 5

Las nueve dimensiones del Business Model Canvas

Dimensión	Definición
Segmentos del mercado (Clientes)	Diferentes grupos de gente u organizaciones que una compañía busca para alcanzar, servir y crear valor.
Relaciones con los clientes	Tipos de relaciones que una compañía puede adoptar para segmentos específicos de consumidores.
Canales	Como la compañía comunica y hace llegar a sus clientes su propuesta de valor.
Propuesta de valor	Paquete de productos y servicios cuyos valores son entregados a segmentos de consumidores.
Recursos clave	Recursos más importantes para que el modelo de negocio funcione.
Actividades clave	Acciones más importantes que una compañía tiene que hacer para que su modelo de negocio funcione.
Socios clave	Red de proveedores y asociados que hace que un modelo de negocio trabaje.
Fuentes de ingresos	Dinero que una compañía genera de cada segmento de consumidores.
Estructura de costos	Costos involucrados en la operación del modelo de negocio.

Basado en los conceptos de Osterwalder y Pigneur (2010)

CAPÍTULO 3

Metodología

3.1 Construcción del modelo QFD para Aprende con Miggo.

Una vez presentado el marco teórico y la metodología a utilizar y aplicar dentro del proyecto, se procederá a construir los modelos QFD y CANVAS con la información recabada a través de los instrumentos que se describirán a continuación.

Para escuchar la voz de los clientes, en este caso, los maestros, se procedió a la elaboración de entrevistas a profundidad a diez docentes (Ver Anexos) que para fines prácticos denominaremos sujetos de estudio, residentes en el estado de Puebla y pertenecientes al nivel de educación primaria. Las entrevistas se realizaron de manera virtual entre el 15 de marzo y el 14 de abril del 2021.

Dentro de estas entrevistas se les compartió a los sujetos de estudio el prototipo digital de Aprende con Miggo junto con los audios de las actividades incluidas para su resolución, a fin de que pudieran conocer y experimentar el producto lo más similar a la manera en que sus estudiantes lo harían, a fin de conocer sus opiniones y recomendaciones sobre la información, actividades, contenido, y utilidad para ellos.

Se procedió a recolectar y clasificar las opiniones sobre los atributos y recomendaciones que los docentes expresaron sobre el prototipo y sus atributos, destacando las siguientes categorías:

Tabla 6

Recomendaciones y mejoras para el prototipo

Recomendaciones y mejoras
“Que las instrucciones sean más sencillas de entender para los niños”
“Que las instrucciones de los audios sean más fáciles de entender para los niños”
“Que los audios sean más cortos”
“Que tengan más actividades recortables”

“Que los colores del material sean cálidos y amigables”

“Que los dibujos sean más grandes para que sean adecuados para los niños”

“Que los espacios para que los niños escriban sean más grandes”

“Que los gráficos no tengan tanto texto”

“Que las hojas tengan más dibujos que letras”

“Que el personaje de Emilio aparezca también en la versión gráfica”

“Que el niño realice las actividades con total independencia, sin ayuda de alguien más”

“Que la tipografía de los textos sea más grande”

“Que tengan canciones educativas donde aprendan cosas de la escuela”

Tabla 7

Atributos más destacados del prototipo.

Atributos más destacados
“Es colorido, divertido y enfocado a los niños”
“Los personajes y la música son de las mejores cualidades”
“Van con el ritmo del programa de estudios”
“El contenido se adapta a cualquier escuela”
“Las actividades recortables son excelentes”
“Las ilustraciones y el uso de los personajes son buenos”
“Fomenta la creatividad de los niños”
“Los audio son buenos y con tintes lúdicos, eso les gusta mucho a los niños”

Además, para la construcción del modelo QFD se puso especial interés en las necesidades de los docentes dentro de un material como Aprende con Miggo, y se le contrastó con algunos competidores de productos similares proporcionados por la empresa (Ver Anexos), dentro de los que se presentaron las siguientes:

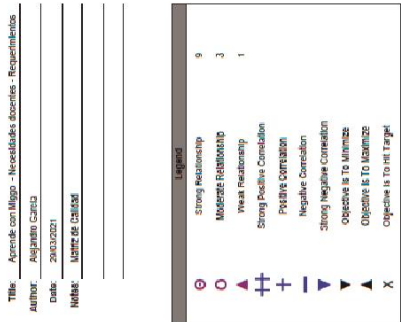
- **Web del Docente:** Sitio web que ofrece diferentes materiales gratuitos para niños de niveles preescolar y primaria. <https://webdeldocente.com/>
- **Material Educativo:** Sitio web con actividades, juegos y dinámicas para niños de niveles Preescolar, Primaria y Secundaria, así como material de apoyo administrativo para docentes. <https://materialeducativo.org/>
- **Portal de educación:** Sitio web con información para docentes y cuadernillos gratuitos descargables, así como material que desarrolla la grafo motricidad. <https://portaldeeducacion.com/> El sitio solicita donaciones voluntarias en dólares.
- **Educación Primaria MX:** Sitio web con material descargable para nivel primaria, así como planeaciones docentes, calendarios escolares, y demás material. El sitio informa que no es propietario de algunos de los materiales y videos contenidos en el mismo, y que los obtiene de la internet. <https://educacionprimaria.mx/>
- **Neoparaiso:** Sitio web con materiales educativos descargables de manera gratuita. No se identifica ningún ente organizacional como el autor de los mismos, posee ligas hacia otro tipo de contenido que puede ser no apto para menores o docentes. <https://neoparaiso.com/>

Cabe resaltar que para la elaboración de la primera matriz QFD, se procedió a incluir sólo las necesidades más significativas para los docentes, además de que se ponderó su importancia para establecer aquellas consideradas como prioritarias o más destacables y determinar correlaciones y puntos diferenciales entre los competidores presentados con anterioridad.

Como ejes principales de la matriz a presentar destaca los requerimientos del cliente, que denominaremos RC (horizontal) contrastados con las características técnicas, que definimos como CT (vertical).

Presentamos a continuación la primera matriz de calidad para Aprende con Miggo.

Elaboración propia con recurso de plantilla de QFD online.



Se puede observar la existencia de diferentes correlaciones positivas fuertes (++) y relaciones positivas (+) de rango medio dentro de las CT, entre ellas destacan:

Tabla 8

Correlaciones positivas de rango medio.

Tamaño del archivo descargable.	Tamaño del archivo de audio. Diseño y estética. Accesibilidad al sitio web. Funcionalidad del sitio web. Tamaño de los elementos gráficos.
Diseño y estética.	Relación del contenido con los temas del plan de estudios.

Tabla 9

Correlaciones positivas fuertes.

Diseño y estética	Colores Tamaño de los elementos gráficos.
Contenido	Audio. Tamaño de archivos de audio. (duración) Relación del contenido con los temas del plan de estudios.
Tamaño del archivo descargable en MB	Relación del contenido con los temas del plan de estudios

Igualmente, se contrastaron con ponderaciones los atributos del producto Aprende con Miggo con relación a los competidores identificados en puntos anteriores, determinando que aunque existe una separación clara entre las características de este con las otras opciones de producto, existen importantes necesidades de mejora en el manejo del

Elaboración propia con recurso de plantilla de QFD online.

Se puede observar de igual forma que en la primera matriz la existencia de diferentes correlaciones positivas fuertes (++) y relaciones positivas (+) de rango medio, entre ellas destacan:

Tabla 10

Correlaciones positivas de rango medio.

Tiempo de diseño de material gráfico.	Tiempo de producción de audio.
	Búsqueda de información relacionada al plan de estudios.
	Revisión de material gráfico.
	Creación de actividades interactivas.

Tabla 11

Correlaciones positivas fuertes.

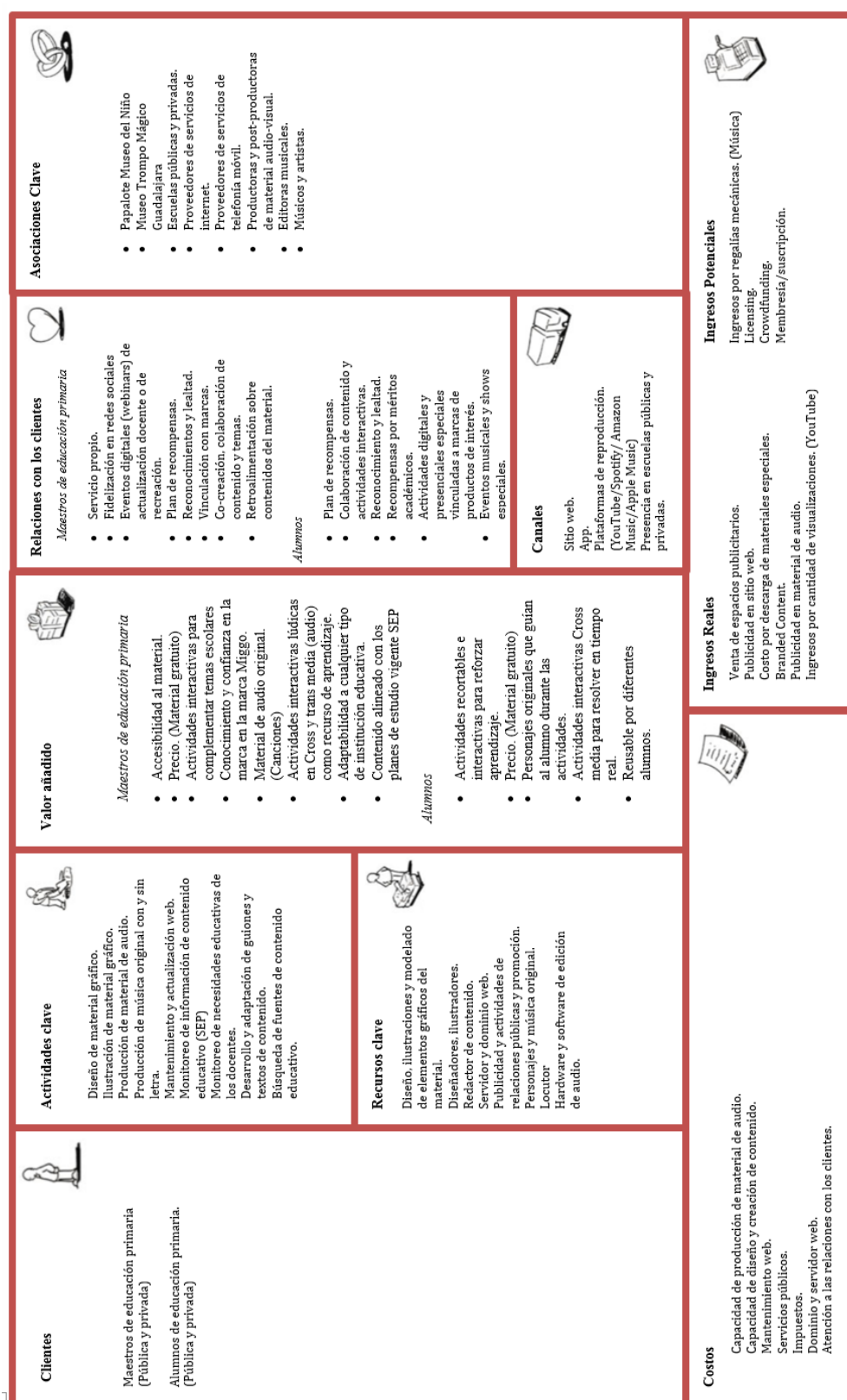
Creación de actividades interactivas	Producción musical con o sin letra.
	Redacción de contenido.
	Tiempo de producción de audio.
Redacción de contenido.	Búsqueda de información relacionada al plan de estudios.
	Creación de actividades interactivas.
Producción musical con o sin letra.	Composición musical. (letra)

3.2 Construcción del modelo CANVAS para Aprende con Miggo.

En este apartado se construirá el modelo de negocio CANVAS descrito en el marco teórico basado en la información proporcionada por la empresa. Tomando la experiencia comercial de los productos que conforman la marca Mundo Miggo se lograron completar cada una de las 9 dimensiones que lo conforman. Aunque los alcances del proyecto

delimitan únicamente a los docentes de nivel primaria en el estado de Puebla como clientes o target del producto, se tomó en cuenta como segundo cliente a los alumnos de nivel primaria con el propósito de identificar oportunidades de negocio que pudieran complementar la construcción de esta guía para poder realizar recomendaciones más completas y aplicables por la compañía en el capítulo siguiente.

Figura 3. Modelo CANVAS para Aprende con Miggo



CAPÍTULO 4

Plan de Acción

4.1 Mejoras para el prototipo Aprende con Miggo.

Durante este capítulo se presentarán de manera puntual la manera en que habrán de cumplirse los objetivos fijados al comienzo de este proyecto aplicado con la información recabada en los capítulos anteriores, todo esto con el fin de que la compañía pueda tomarlos en cuenta.

En primera instancia, y de acuerdo a la información recabada a los sujetos de estudio sobre las diferentes variables para la construcción del modelo QFD descrito en capítulos anteriores y que mostró las correlaciones más importantes, se realizó la siguiente tabla de recomendaciones agrupadas en categorías principales, de igual forma, estas propuestas están basadas en las conversaciones con la empresa sobre sus capacidades de producción, requisiciones técnicas, de contenido y de diseño aplicables al prototipo.

Tabla 12

Recomendaciones y mejoras.

Contenido	
	Incrementar en un 30% la cantidad de actividades recortables dentro del prototipo.
	Dar mayor relevancia al uso del personaje de “Ramiro el Beagle” y “Emilio” dentro del prototipo.
	Reducir la duración de los materiales de audio al promedio de 90” – 120” cada uno.
	Dar importancia al nivel de conocimientos y habilidades requerido por los alumnos (1° y 2° de primaria) para que las actividades puedan ser realizadas por los estudiantes por sus propios medios sin la ayuda de un adulto.

	Delimitar y mencionar dentro de las actividades el tiempo de realización para cada una, así como los conocimientos a desarrollar tras la elaboración de dicha actividad.
Aspecto visual y gráfico	Incrementar el tamaño de la tipografía de las actividades para hacerlas más claras para los estudiantes. Utilizar una tipografía tipo Arial. Respetar el uso de minúsculas y mayúsculas en las redacciones de los textos. Distribuir de mejor manera los elementos gráficos de las actividades, a fin de que los elementos tengan mayor visibilidad (más grandes) y los espacios destinados para la participación escrita de los niños también sea proporcional (más amplia) Las actividades pueden tener menor extensión y menor cantidad de contenido para dar prioridad a los elementos gráficos. Tener apartados o actividades en blanco y negro para que los alumnos puedan colorear, pintar o participar de manera artística en el material.
Barreras de consumo	Aunque la presencia de publicidad en las actividades no fue evaluada negativamente, se sugiere crear espacios especiales para que esta pueda tener presencia dentro del material sin interferir con el contenido y poder

cumplir con sugerencias de apartados anteriores.

4.1.1 Mejoras en la semiótica.

Como se estableció en el capítulo dos, la importancia de la semiótica en el proyecto es de vital importancia por la misión educativa que posee tanto para la empresa, como para los docentes que habrán de incorporar el producto a sus procesos de enseñanza-aprendizaje, por ello, y como base principal, debe entenderse que “lo que se dice” y “lo que se interpreta”, principios básicos semióticos, habrán de ser cuidadosamente delimitados y explicados a través de mejoras sustanciales en:

- **Instrucciones de uso (gráfico).** Las instrucciones de las actividades a realizar deberán ser claras para los alumnos, tomando en cuenta sus capacidades conceptuales, además de establecer ejemplos, recursos visuales como fotografías, ilustraciones o gráficos que permitan que el mensaje sea comprendido claramente, además de ejemplos que confirmen esta comprensión por parte del alumno.
- **Instrucciones de uso (fonético).** Las instrucciones de las actividades de audio deben considerarse más cortas, con lenguaje apropiado para el nivel de estudios de los alumnos, además de incorporar recursos auditivos como incidentales, voces secundarias, y ejemplos de los ejercicios para mejorar la comprensión del alumno.
- **Aprendizaje o conceptos a aprender por parte del alumno.** Al principio de cada actividad deberá presentarse de manera clara para el alumno y el docente, los conceptos que se manejarán, así como los resultados esperados de aprendizaje y la manera de evaluarlos en actividades en clase.

4.1.2 Tácticas

A continuación se establecen los responsables de las actividades a realizar dentro del proceso de mejora, además del impacto que tendrán en el proyecto y el tiempo estimado de aplicación, esta información se trabajó en base a la plantilla de personal de la empresa y las responsabilidades definidas en los perfiles de los puestos.

Tabla 13*Planes de acción*

<i>Actividad</i>	<i>Impacto en el Tiempo</i>	<i>Responsables</i>
Mejoras en el contenido del prototipo.	Mayor usabilidad del material por parte del docente. Mayor demanda del material por parte de alumno y docente. Mayor tiempo de vigencia del material dentro del plan de trabajo del docente. Mejor entendimiento y comprensión semiótica por parte de los alumnos.	• Editor en Jefe • Analista de contenido Jr.
Mejoras en la estética y diseño del prototipo.	Mejor entendimiento y rendimiento de las actividades por parte del alumno. Mayor aprobación de uso del docente. Mayor calidad didáctica y de aprendizaje.	• Director de arte • Diseñador gráfico Jr.

Monitoreo de contenido.(SEP)	Mayor usabilidad del material por parte del docente. Mayor demanda del material por parte de alumno y docente. Mayor tiempo de vigencia del material dentro del plan de trabajo del docente.	Constante	Analista de contenido Jr.
-------------------------------------	---	-----------	---

Una vez realizadas las modificaciones al prototipo del material se procede a realizar una proyección administrativa de tiempo para determinar el momentum en que la empresa alcanzará el punto de equilibrio (ingresos =costos) para el prototipo de Aprende con Miggo, para ello se tomó parte de la información proporcionada por la empresa, estableciendo en primera instancia la relación de costos de la empresa.

Tabla 14.

Costos

Concepto	Importe
Personal de diseño.	
<i>Ilustrador</i>	<i>\$5,000 mensual</i>
<i>Diseñador gráfico Jr.</i>	<i>\$6,000 mensual</i>
<i>Medio tiempo. (Modalidad Home Office)</i>	
Personal de generación de contenido.	
<i>Redactor</i>	<i>\$4,000 mensual</i>
<i>Medio tiempo. (Modalidad Home Office)</i>	

Personal de producción de audio.		
<i>Editor de audio</i>	<i>\$4,000 mensual</i>	
<i>Medio tiempo. (Modalidad Home Office)</i>		
<i>Locutor</i>	<i>\$2,000 (Por sesión de grabación)</i>	
Personal de sistemas		
<i>Analista de sistemas</i>	<i>\$4,000 mensual</i>	
<i>Medio tiempo. (Modalidad Home Office)</i>		
Dominio	<i>\$16.66 mensual</i>	<i>\$200 anual</i>
Servidor Web	<i>\$150 mensual</i>	<i>\$1,800 anual</i>
Gastos generales del proyecto.	<i>\$3,000 mensual</i>	
Total	<i>\$28,166 mensual</i>	

Como anotaciones especiales, los costos del personal fueron creados basados en el prorrateo del tiempo destinado al proyecto dentro de un día de trabajo dentro de la empresa.

A continuación se muestra la relación de ingresos por conceptos de venta de espacios publicitarios, la manera en la que este proyecto obtendrá sus ingresos, la proyección se realizó tomando la información de los últimos precios al público.

Tabla 15.

Ingresos por venta de espacios publicitarios (Cuadernillos digitales y sitio web)

Concepto	Importe
<i>Página completa + 4 audios 20'' (3)*</i>	<i>\$ 6,000 mensual (4 inserciones al mes)</i>
<i>Branding L (3)* + 4 audios 10''</i>	<i>\$4,000 mensual (4 inserciones al mes)</i>
<i>Cintillo vertical/horizontal(2)* + 2 audios 10''</i>	<i>\$2,000 mensual (4 inserciones al mes)</i>

<i>Branded content (Sección especial con presencia de marca)(2)*+ 4 audios 10''</i>	<i>\$5,000 mensual (4 inserciones al mes)</i>
<i>Espacio en sitio web (Banner simple) (181 x 60)(5)*</i>	<i>\$ 4000 mensual (mensual)</i>
<i>Espacio en sitio web (Full banner) (468 x 60)(3)*</i>	<i>\$ 4000 mensual (mensual)</i>
<i>Espacio en sitio web (Rascacielo) (120 x 600)(5)*</i>	<i>\$ 4000 mensual (mensual)</i>
<i>Ingresos de la venta total de espacios publicitarios disponibles por mes.</i>	<i>\$96,000 mensual</i>

**Espacios disponibles.*

Como se puede observar en el gráfico anterior, la cantidad total de ingresos por mes deja utilidades mensuales aproximadas de **\$67,834** pesos al contrastarse contra los gastos mensuales en el supuesto de que la totalidad de los espacios comerciales por mes sean ocupados. Igualmente, se propone la implementación de un presupuesto publicitario digital para el lanzamiento del prototipo.

Tabla 16.

Presupuesto de publicidad digital

Concepto	Importe
Publicidad web	
<i>Facebook Ads</i>	<i>\$2,000 mensual</i>
<i>Google Ads.</i>	<i>\$7,000 mensual</i>
<i>Bumper ads.</i> <i>Banner horizontal y vertical (YouTube)</i> <i>Búsqueda por subasta</i>	

Los importes son estimados para la implementación de pautas en las plataformas descritas únicamente en la zona geográfica del estado de Puebla, la forma en que se devenguen

variará de acuerdo a la segmentación demográfica, por intereses, cantidad de visualizaciones, clics en enlaces, etc., de la programación.

4.2 Ampliación de línea de producto del prototipo Aprende con Miggo.

Como parte de las tácticas de ampliación de línea de producto para el proyecto, y conociendo las capacidades de producción actuales de la compañía, se sugiere la siguiente ampliación de línea de producto que puede aplicarse en un lapso menor a 1 año con los recursos actuales.

4.2.1 Cuadernillo de tareas “Aprende con Miggo”

Durante la construcción del Modelo QFD se tomaron en cuenta los comentarios expresados por los sujetos de estudio con respecto al prototipo del producto y las sugerencias de mejora que se plantearon y aplicaron en puntos anteriores, sin embargo hubieron comentarios destacados que permitieron identificar este producto potencial y que podría sumarse a la línea de producto de Aprende con Miggo. Entre los comentarios más frecuentes se encontraron:

“Quisiera algo así como un cuaderno de tareas”

“Quisiera una versión especial para verano”

“Estaría dispuesto a pagar por una versión impresa del material, pero más extensa”

Basados en estos planteamientos, se sugiere la creación del cuadernillo de tareas “Aprende con Miggo”, una versión física del material que bien podría utilizarse como material dentro de clase, para ser complementado con una evaluación a través del cuadernillo digital “Aprende con Miggo”, este podría comercializarse por unidad usando como puntos de venta librerías, súper mercados, escuelas, o tiendas en línea, para ello se procedió a elaborar un presupuesto aproximado para el diseño e impresión de este material.

Tabla 17

Presupuesto de cuadernillo de tareas “Aprende con Miggo”

Concepto	Importe
5,000 ejemplares	

42 páginas más forros. (30X 21 cm) a color

Portada papel Couche 350grs con barniz UV

Interiores en papel bond

Plástico retractilado.(envoltura)

Encuadernado con gel caliente. \$30 por unidad

Total \$150,000 total

El presupuesto podría variar dependiendo de la temporalidad, unidades a imprimir, y empresa a contratar

Estableciendo un precio promedio al público de \$50, la venta total de los 5,000 ejemplares dejaría una utilidad de \$100,000 por la comercialización de este material. Estas cantidades pueden variar de acuerdo a la cantidad de unidades a imprimir (mayor o menor), el precio al público, y la utilidad del punto de venta o porcentaje de comisión de acuerdo a la logística de distribución digital. (Amazon, Mercado Libre)

4.3 Oportunidades de negocio para Aprende con Miggo.

Tomando en cuenta los aspectos considerados dentro de la construcción del modelo CANVAS dentro del proyecto, podemos establecer las oportunidades de negocios existentes para los clientes objetivos. (Docentes y alumnos de primaria en Puebla), además de que, después de establecer comunicación con la empresa, considera que estas sugerencias dependerán de la prioridad y capacidad de la compañía tomando en cuenta el lapso de 1 año.

Dado el importante crecimiento de oferta de material educativo y de entretenimiento para niños de primaria disponible en internet (YouTube, Spotify, Amazon, etc.) en formato audiovisual y en diferentes temáticas. (Cápsulas audiovisuales, dibujos animados, podcast, música infantil, etc.) se considera que la marca Aprende con Miggo tiene gran potencial de desarrollo dentro del ámbito digital con la producción de este material para generar diferentes modelos de negocio, para ello demostraremos algunos casos activos de marcas y productos similares y la manera en que generan ingresos a través de estas plataformas. (Ver anexos)

- **Bely y Beto:** Canal de YouTube y sitio web con personajes humanos y en botargas que se transmitían en canal 22 de Monterrey, Nuevo León. Presentan cápsulas semanales de duraciones variadas sobre aventuras y temas con los personajes, así como canciones originales.
 - **Fuentes de ingresos:** Obtienen ingresos a través de la monetización por reproducción de sus cápsulas en Youtube, la reproducción de sus canciones en Spotify y otras plataformas de streaming, presentaciones musicales en vivo y la venta en línea de merchandising. <https://belyybeto.tv/>
- **Patylu:** Canal de YouTube dirigido por el personaje de “Miss PatyLu”, que canta canciones para niños de preescolar.
 - **Fuentes de ingresos:** Obtienen ingresos a través de la monetización por reproducción de sus cápsulas en Youtube, la reproducción de sus canciones en Spotify y otras plataformas de streaming, presentaciones musicales en vivo. <https://www.youtube.com/channel/UCi11AaQGHjFZpwd5fsYYK1A>
- **Tatiana:** Sitio web y canal de YouTube con personajes humanos, botargas, y animaciones. Presentan cápsulas semanales de duraciones variadas sobre aventuras y temas con los personajes, así como canciones originales.
 - **Fuentes de ingresos:** Obtienen ingresos a través de la monetización por reproducción de sus cápsulas en Youtube, la reproducción de sus canciones en Spotify y otras plataformas de streaming, presentaciones musicales en vivo y la venta en línea de merchandising. <https://www.tatianaoficial.com/>
- **Luna Creciente:** Canal de YouTube con personajes animados. Presentan cápsulas semanales de duraciones variadas sobre aventuras y canciones originales.
 - **Fuentes de ingresos:** Obtienen ingresos a través de la monetización por reproducción de sus cápsulas en Youtube, la reproducción de sus canciones en Spotify y otras plataformas de streaming, https://www.youtube.com/channel/UCscIA6WB0CrHlhmD-D7_bSA
- **El Reino Infantil:** Sitio web y canal de YouTube con personajes animados. Presentan temas con los personajes y canciones originales.
 - **Fuentes de ingresos:** Obtienen ingresos a través de la monetización por reproducción de sus cápsulas en Youtube, la reproducción de sus canciones en

Spotify y otras plataformas de streaming, presentaciones musicales en vivo y la venta en línea de merchandising y aplicaciones <https://www.elreinoinfantil.com/>

Como se puede apreciar, la monetización vía streaming es la principal vía de ingresos de los proyectos anteriormente descritos, sin embargo esta es variable tomando en cuenta:

- Si el canal de YouTube es para niños.
- Zona geográfica de reproducción.
- Cantidad de suscriptores del canal de YouTube.

Para comenzar la monetización en YouTube es necesario convertirse en partners, para que esto suceda, los canales deben tener al menos 4,000 horas de visualización en los últimos 12 meses y 1,000 suscriptores. Un estudio realizado por el centro de investigación PEW indica que en promedio, los videos con niños tienen tres veces más vistas que otros tipos de videos de canales de alta suscripción, de igual forma estableció que el 81% de los padres con hijos de 11 años o menos dejan que sus hijos vean YouTube.

Dado lo anterior, los ingresos por reproducciones de videos relacionados al proyecto Aprende con Miggo, o al desarrollo de nuevo material audiovisual para el mismo fin puede ser considerado una oportunidad de negocio para la marca dentro de la ampliación de su línea de productos.

4.3.1 Producción de musical original y Monetización.

Como se planteó en el punto anterior, un área de oportunidad para Aprende con Miggo es el desarrollo de material musical original. Históricamente, la marca posee ya música original que ha probado con éxito dentro del mercado infantil, por lo que se propone ampliar la oferta de este material explorando diferentes estilos y temas musicales. Esto fue confirmado durante la elaboración del modelo QFD, con testimonios de los sujetos de estudio como:

“Es muy creativo, me parece muy interesante la idea del perrito, y lo musical me encantó”

“La música es de los mejores atributos del proyecto, muy bonita”

Dicho esto, se presenta un presupuesto de producción musical que podría incluirse al presupuesto de costos del proyecto que incluye los costos de producción de obra, así como su registro en el Instituto Nacional de Derechos de Autor. (INDAUTOR) donde cualquier obra fonética original debe ser registrada como requisito para su monetización.

Tabla 18

Costos de producción musical para Aprende con Miggo

Producción musical

Musicalización, grabación, producción, post-producción, masterización de obra. **\$10,000 por canción**

Registro ante INDAUTOR (Registro de obra artística) **\$263 (Por obra)**

<https://tramitesindautor.cultura.gob.mx/tramites-mas-informacion/01/indautor-01-001.html>

Con información de la Sociedad de Autores y Compositores de México (SACM) con base en la Ley Federal de derechos de autor, que define a la comunicación pública de obras musicales, como el acto mediante el cual la obra se pone al alcance del público en general, a través de cualquier medio conocido o por conocerse, ya sea de forma grabada o por presentaciones en vivo. Establece que las obras registradas en INDAUTOR y en SACM son sujetas a monetizar o al pago de regalías por la ejecución a través de la dirección de licencias y recaudación, de igual forma, la sociedad sugiere el uso o contratación de editoras musicales digitales que puedan recabar regalías por la reproducción de los materiales en plataformas digitales como YouTube, Spotify, Amazon, Deezer, Etc. En cualquier parte del mundo.

Para tal efecto se sugiere el uso de la plataforma CD Baby, encargada de recaudar las regalías de obras musicales originales a través de una huella digital sonora, que identifica el uso de cualquier material original en cualquier plataforma web, permitiendo recaudar regalías por reproducción en cualquier parte del mundo. Es por ello que se establece un presupuesto para esta actividad.

Tabla 19.*Costos de distribución musical digital***Distribución digital de música (CD Baby)**

<i>Costo por canción (Sencillo pro)</i>	\$599 por canción (\$9.95 USD)*
---	--

<i>Costo por álbum. (Álbum pro)</i>	\$1,380 (\$69 USD)*
-------------------------------------	----------------------------

<https://es.cdbaby.com/cd-baby-cost.aspx>

* Costo estimado del dólar \$20 pesos (Abril 2021)

4.4 Conclusión

Después de haber analizado ampliamente todos los aspectos del proyecto Aprende con Miggo, se presentan las siguientes conclusiones:

- Se concluye que el material Aprende con Miggo tiene potencial comercial dentro de su segmento de mercado, para maximizar sus beneficios es necesario realizar y aplicar las recomendaciones y sugerencias en el manejo del contenido antes de su lanzamiento.
- Existen diferentes oportunidades para la ampliación de la línea de producto, sin embargo las más viables para la empresa al momento del desarrollo de este proyecto radican en la creación de material impreso como “Cuaderno de tareas – Aprende con Miggo”, material que mantenga actividades interactivas, recortables y como material didáctico complementario de manera física para su venta por unidad a través de diferentes puntos de distribución y tiendas en línea.
- De igual manera se concluye la ampliación de esta línea en un mediano a largo plazo con la creación de material musical original (canciones para niños) de manera educativa con temática académica que pueda lanzarse a través de plataformas digitales para la recolección de regalías mecánicas y monetización por reproducción.

4.5 Referencias

1. Aide, A., & Mahendrawathi, E. (2015). Knowledge Management Support For Enterprise Resource Planning Implementation. *Procedia Computer Science*, 72, 613 – 621.
2. Allen, M. R., Adomdza, G. K., & Meyer, M. H. (2015). Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes. *Journal of Business Research*, 68(2), 371-379. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.021>
3. Alonso Ruíz, Rogelio Javier (2020). *Aprende en casa II: ¿La televisión, el maestro o ambos?*. Educación futura. Recuperado de: <http://www.educacionfutura.org/aprende-en-casa-ii-la-televisiodel-maestro-o-ambos/>
4. Amit, R.; Zott, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.
5. Akao Yoji ed. 1990. *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design*. (Translated by Glenn H. Mazur) Productivity Press. ISBN 0-915299-41-0
6. Akao Yoji ed. 1988. *Practical Applications of Quality Deployment for New Product Development*.(in Japanese) Japan Standards Association.
7. Akao Yoji. 1990. “History of Quality Function Deployment in Japan.” *The Best on Quality, IAQ Book Series Vol. 3*. pp. 183-196. International Academy for Quality.
8. Burcharth, A. L. d. A., Knudsen, M. P., & Søndergaard, H. A. (2014). Neither invented nor shared here: The impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices. *Technovation*, 34(3), 149-161. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2013.11.007>
9. Borja, O. R ; Capó V. J. (2015, noviembre). 10 Steps for developing a business plan and business model CANVAS, *3C Empresa*, Vol. 4 (No.4) Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
10. Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. *From strategy to business model and to tactics*. Long Range Planning, Oxford, v. 43, n. 2-3,p. 195-215, 2010.
11. Castillo, M. (2017). *¿Semiótica en el estudio de la comunicación? Razón y palabra*, 21(4_99), 34–44. Recuperado de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1074>

12. CEPAL y OREALC/UNESCO (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Informe regional. Santiago.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45904>
13. Cid Jurado A. T, (2019). La marca y el diseño: una nueva pedagogía de inspiración semiótica
14. Chandler, Daniel (1994): *Semiotics for beginners*
<https://www.aber.ac.uk/~dgc/semiotic/html>
15. Hartley John, (1982). *Communication, cultural and media studies: The key concepts*. (3 Edition)
16. Chase, R., R. J., & Aquilano, N. (2005). *Administración de la Producción y Operaciones*. (Décima edición ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
17. Distance Basic Education in the context of the pandemic in Mexico. Potential and limitations Zaira Navarrete-Cazales¹ , Héctor Manuel Manzanilla-Granados², Lorena Ocaña-Pérez³
18. ECO, U. (2000). *Tratado de Semiótica General*. Barcelona: Lumen.
19. Federico Del Giorgio Solfa, Federico Ernesto Lagunas y María Sol Sierra (2020). *Procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos: relación con el marketing y la ingeniería*. e-ISSN: 2591-3735 - *Actas de Diseño*, 31, 111-115.
20. Galeana-Cisneros, R. (2016). Identificación de subpoblaciones de niños que no asisten a la escuela y caracterización de los factores asociados a la problemática. Conformando un marco inicial para la construcción de indicadores. *Estadísticas e indicadores temáticos*. México: INEE. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P3B105.pdf>
21. García, Í. (2014). Pedagogía semiótica sensible en la práctica significativa de la docencia. *Ontosemiótica*, 1(1), 77–86. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/ontosemiotica/article/view/5354>
22. Guiltinan, J. P., Paul, G. W., & Madden, T. J. (1998). *Gerencia de Marketing* (Sexta ed.). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
23. Gundlach, G. T. y Wilkie W. L. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*, 28 (2). Chicago: AMA.

24. Hall, J. A., & Ochoa-Martínez, P. Y. (2020). Enseñanza virtual en educación física en primaria en México y la pandemia por COVID-19. *Revista Ciencias de la Actividad Física UCM*, N° 21(2), julio-diciembre, 1-7. DOI: <http://doi.org/10.29035/rcaf.21.2.4>
25. Jones, C. (1982). *Métodos de diseño*. Barcelona: G. Gili.
26. Kim, W. C., & Mauborgne, R. 1999. Creating new market space. *Harvard business review*, 77(1): 83-93.
27. Koziół, L., Koziół, W., Wojtowicz, A., & Pyrek, R. (2015). Diagnosis of Innovation Enterprises – Study Theoretical and Empirical Results. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 137-145. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1184>
28. Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
29. Hittmar, S., Varmus, M., & Lendel, V. (2015). Proposal of Evaluation System for Successful Application of Innovation Strategy through a Set of Indicators. *Procedia Economics and Finance*, 26, 17-22. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00796-0](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00796-0)
30. Loayza-Maturrano, Edward Faustino (2020). *Semiótica del discurso docente-discente en la educación remota. Una evaluación semióticoformativa en tiempos de COVID-19. Hacedor*, 4 (2), 44-59.
31. Lotmann, I. (1998). *La Semiosfera II Semiótica de la Cultura y del Texto, de la conducta y del espacio*. Valencia: Universitat de Valencia.
32. Magariños, J. (1991). *El mensaje publicitario*. (2da. ed.) Buenos Aires: Edicial.
33. Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 204-216.
34. Mounin, G. (1972). *Claves para la lingüística*. México, D.F.: Anagrama.
35. Moctezuma-Barragán, E. (2020) Acuerdo número 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del sistema educativo nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública. *Diario Oficial de la Federación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020
36. Moctezuma-Barragán, E. (2020b) Acuerdo número 06/03/20 por el que se amplía el periodo suspensivo del 27 de marzo al 30 de abril del año en curso y se modifica el

diverso número 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública. *Diario Oficial de la Federación*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590981&fecha=01/04/2020

37. Moctezuma-Barragán, E. (2020c) Acuerdo número 09/04/20 por el que se amplía el periodo suspensivo del 23 de marzo al 30 de mayo del año en curso y se modifica el diverso número 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública. *Diario Oficial de la Federación*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592554&fecha=30/04/2020
38. Moctezuma-Barragán, E. (2020d). Acuerdo número 12/06/20 por el que se establecen diversas disposiciones para evaluar el ciclo escolar 2019-2020 y cumplir con los planes y programas de estudio de educación básica (preescolar, primaria y secundaria), Normal y demás para la formación de maestros de educación básica aplicables a toda la república, al igual que aquellos planes y programas de estudio del tipo medio superior que la Secretaría de Educación Pública haya emitido, en beneficio de los educandos. *Diario Oficial de la Federación*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594561&fecha=05/06/2020
39. Moctezuma-Barragán, E.; M. Bucio-Mújica (2020). *Boletín N° 80. Fortalece SEP programa Aprende en Casa mediante sitio web especializado en educación básica*. Gobierno de México-Secretaría de Educación Pública. Blog. <https://www.gob.mx/sep/articulos/boletin-no-80-fortalece-sep-programa-aprende-en-casa-mediante-sitio-web-especializado-en-educacion-basica?idiom=es>
40. Nielsen, C.; Lund, M (Eds.). **Business model**: networking, innovating and globalizing. Ventus Publishing Aps, 2012. Available at: 637Rev. bus. manag., São Paulo, Vol. 16, No. 53, pp. 616-637, Oct./Dec. 2014 <<http://ebooksforexcellence.files.wordpress.com/2012/12/business-models.pdf>>. Accessed on: April 12, 2014.
41. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
42. North, K., & Rivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento, una guía práctica hacia la empresa inteligente* (pp. 19-57). Madrid: LibrosEnRed.

43. OCDE. 2005. Manual de Oslo; Guía para la Recogida e Interpretación de Datos Sobre Innovación (3ra. ed.). Madrid: Grupo Tragsa.
44. Navarro R. A; Moreira A.C. (2018) *Discusión delos distintos tipos de innovación* , Revista Publicando, Vol. 5. (No.15)
45. Oliveros-Rodríguez, E. (2020). Iuri Lotman: interacciones entre semiótica y educación. Cultura, Educación y Sociedad, 11 (1). 139-150. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.11.1.2020.10>
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/2792/2761>
46. Omnia Año 18, No. 2 (mayo-agosto, 2012) pp. 11 – 24 Universidad del Zulia. ISSN: 1315-8856 Depósito legal pp 199502ZU2628 Semiótica y didáctica. Relaciones pensamiento/semiosis/mundo en la construcción de aprendizajes significativos en el Aula Preescolar *Írida García de Molero*
47. Osterwalder, A. (2009). Obstáculos de la innovación en los modelos de negocios. Osterwalder, A. and Pigneur Y. 2010 Business Model Generation.
48. Osterwalder, A.; Pigneur, Y. Business model generation. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
49. Pantano, E. (2014). Innovation management in retailing: From consumer perspective to corporate strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 825-826. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.017>
50. Plé, L.; Lecocq, X.; Angot, J. Customerintegrated business models: a theoretical framework. Lem, 2008. Available at: http://lem.cnrs.fr/Portals/2/actus/DP_200824.pdf. Accessed on: April 12, 2014.
51. Ribeiro Sampaio, R., Uchoa Passos, F., & Assis, V. (2013). Compartilhando conhecimento em projeto automotivo: o ecosport da Ford do Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 414-428.
52. Rojo Gutiérrez, M. A., Bonilla Jurado, D. M., & Masaquiza Caiza, C. S. (2018). El desarrollo de nuevos productos y su impacto en la producción: caso de estudio BH Consultores. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 134-142. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
53. Rosnani Ginting et al 2020 IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 1003 012022

54. Santillan De La Peña, M. (2010). Gestión del Conocimiento, El modelo de Gestión de empresas del siglo XXI (pp. 18-49). Madrid: Gesbiblo.
55. *Suggested Citation:* Yacuzzi, Enrique; Martín, Fernando (2003) : QFD: conceptos, aplicaciones y nuevos desarrollos, Serie Documentos de Trabajo, No. 234, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires
56. Stary, B. Franz, & S. Hawamdeh (2007). Knowledge Management: Innovation, Technology and Cultures (Vol. 6, pp. 141-151). NJ: World Scientific.
57. Steward, D. W.; Zhao, Q. Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, [S. l.],v. 19, n. 2, p. 287-296, 2000.
58. Timmers, P. Business models for electronic markets. *Journal of Electronic Markets*, [S. l.],v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.
59. Vidales, C. (2009). La relación entre la semiótica y los estudios de la comunicación: un diálogo por construir. *Comunicación y Sociedad*, (11), 37–71. Disponible en <http://www.comunicacionysociedad.cucsh.udg.mx/index.php/comsoc/article/view/1793>
60. Vidales, C. (2011). Semiótica y teoría de la comunicación. *Tomo II*. Monterrey: CECYTE,N.L.-CAEIP.
61. Wiig, K. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge management*, 6-14.
62. Yacuzzi, Enrique; Martín, Fernando (2003) : QFD: conceptos, aplicaciones y nuevos desarrollos, Serie Documentos de Trabajo, No. 234, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires
63. Yacuzzi, Enrique (1996). "La gestión hoshin: Un marco para la calidad", *Interpharma*, diciembre, pp. 40-46.
64. Zandoval Bonazzi, Fábio Luiz; Ari Zilber, Moises Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 16, núm. 53, octubre-diciembre, 2014, pp. 616-637 Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado São Paulo, Brasil
65. Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. _e business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, _ousand Oaks, v. 37,n. 4, p. 1019-1042, 2011.

Anexos

Guía de Entrevista a Profundidad

Nombre del Entrevistador:		
Nombre del Entrevistado:		
Puesto:	Hora de Inicio:	
Antigüedad:	Hora de Término:	

Estimado sr/ sra/ srita:

Le agradecemos mucho el tiempo que nos otorga para la realización de esta entrevista. Soy estudiante de la Maestría en Dirección y Mercadotecnia en UPAEP.

El propósito de esta sesión es conversar contigo sobre un proyecto de investigación relacionado con la creación de cuadernillos gratuitos con contenido para niños de primaria. Nos gustaría saber tus opiniones y percepciones sobre este tema. Todo lo que se mencione es importante. Coméntalo cuando gustes, las opiniones más sencillas, que quizá consideres simples o poco interesantes, a veces suelen ser las más importantes. Se grabará el audio de la sesión con el único objetivo de recabar la información de manera correcta y que no se pierda de vista ninguna opinión. Si te parece, vamos a comenzar...

Información General

1. ¿Cuál es tu nombre completo?
2. ¿Cuál es tu edad?
3. ¿Has utilizado cuadernillos con contenido para niños?
4. ¿Cuáles has utilizado? ¿Qué tan frecuente los utilizas? ¿En dónde lo consigues? ¿Qué es lo que más te gusta de ellos? ¿Qué es lo que menos te gusta de ellos? ¿Cómo conociste que existían? A continuación te compartiré el contenido de MIGGO y audios para que puedas compartir tu opinión.

Percepción de contenido

5. ¿Cuál es tu opinión respecto al contenido?
6. ¿Qué cualidades encuentras en él?
7. ¿Qué uso le darías a estas herramientas?

8. ¿Para niños de que edad consideras que debería ser usado este contenido?
9. ¿Crees que sea funcional para ayudar en el aprendizaje de los niños?
10. ¿Crees que es práctico para los niños, tener que imprimirlo?
11. ¿Qué características debería tener un cuadernillo para que te sea útil?
12. ¿Qué opinas de los audios?

Aspecto visual y gráfico

13. ¿Qué opinas de los gráficos y material visual? (personajes, tipografía, colores)
14. ¿Es armónico?
15. ¿Quitarías/ agregarías algo en cuanto al aspecto visual?
16. Al ser un contenido gratuito, se agregan anuncios de distintas marcas, ¿Te afectaría en algo el que aparecieran dentro del cuadernillo?

MOSTRAR ALGUNOS EJEMPLOS DE LOS COMPETIDORES.

Diferenciadores / Competidores

17. ¿Qué diferencias encuentras entre el cuadernillo de Aprende Con Miggo y estos que te muestro?

Del 1 al 5, ¿qué tan relevante es para ti, que el cuadernillo:

Tenga actividades recortables

Tenga actividades interactivas con audios

Que sea adaptable a cualquier escuela

Que tenga canciones educativas donde aprendan cosas de las materias de la escuela

Que se pueda descargar gratis de internet

Que los temas estén relacionados y alineados con el plan de estudios de las materias

Barreras de consumo

18. ¿Qué le cambiarías los cuadernillos?

Extras

¿Hay alguna sugerencia o cuestión que quisieras agregar, que no hayamos ya mencionado?

Te agradecemos mucho tu tiempo y apoyo a nuestra entrevista. Son muy valiosas tus percepciones, ideas y opiniones para nuestra investigación.

Resumen de transcripción, conceptos entrevistas a profundidad, contenido Aprende con Miggo cuadernillo para primero y segundo de primaria

Al mostrar el contenido (se mostró el cuadernillo completo, se explicó y posteriormente se puso el ejemplo de audio de español, repaso de verbos)

¿Cuál es su opinión respecto al contenido?

Miss Edith: Está muy entretenido, pero estaría bien que hubieran **indicaciones previas** en donde la Miss pudiera ver con ellos, ¿Qué cosa es un verbo? Porque si el alumno, no sabe qué cosa es un verbo y en el audio están hablando de verbos, únicamente...está muy interesante y muy sencillo, pero si es que aún no saben qué cosa es un verbo. Porque generalmente **en primer grado andan todavía en actividades de lectoescritura** que algunos dominan apenas y otros todavía no. Entonces muy seguramente **los niños aún no saben, lo que es un verbo.**

Miss Laura: **Mira la parte de sonido se me hace muy atractivo** para los niños, los colores también, aquí yo como maestra pienso que no veo un apartado de aprendizajes previos, que es donde ellos deberían reforzar (el tema) y tal vez hasta incluirlo en la parte no nada más del sonido, si no como también una explicación, unas imágenes, y el ejemplo que viene de ese ejercicio, vienen espacios para cada una de las letras, en primero y segundo **es muy importante la caligrafía** y entonces en el ejemplo están utilizando **una letra que no es adecuada para los niños** y no están respetando los espacios, y si tú ves, por ejemplo donde está “bañé”, “pasado”, etc. esta letra no la van a utilizar los niños realmente, porque los espacios están delimitados para script me imagino, si es en cursiva tendría que ser una sola línea y donde viene el “yo”, “tu” , ocupa espacio donde ellos deberían estar poniendo las letras, entonces en cuestión de ubicación, ahí si tendrían que yo creo que si hacer esa modificación, y en otro ejercicio que vi, están haciendo el uso de marcas, creo yo que no está todavía permitido esta aparte del uso de marca, mira veía yo harmon hall, algo de Wal-Mart, todo esto, según yo no se utiliza, o bueno, solamente que tengan autorización de las marcas para utilizarlos, **y las letras** yo no sé, ya hasta me puse los lentes pero yo las veo **muy pequeñas**. Entonces de lo que pude ver, eso fue lo que me llamó la atención

Miss Mariana: De inicio con la letra que se está utilizando, es algo bien importante para ellos, en cuanto a las imágenes, yo creo que **debe ser algo un poco más simple, y concretas** al mismo tiempo, no se si me explico. El diseño que nos estás presentando tiene un excelente diseño, pero para un nivel más avanzado considero, ¿no? Creo que podría estar, para mi percepción, **para un alumno de 4to, 5to, 6to de primaria**. Yo he descubierto dentro de mis... yo me pongo en el papel del niño y si veo una imagen como esta, son muchos colores mezclado. Es mucha información junta, la letra es pequeña y entonces estamos hablando de niños que vienen de preescolar, y pasaron por el proceso de trazos, entonces las letras son grandes, las letras son claras, y si bien, en los colegios **se maneja la letra cursiva**, pues a lo mejor integrar esta letra y tomar en cuenta este punto. Creo que es muy vistoso pero a mí en lo particular, como adulto, yo **no sé ni para donde mirar**, qué leer primero, ¿me explico? Creo que el audio es excelente, aunque **percibo la voz del hablante muy rápida**, muy agitada, soy maestra de inglés y cuando estamos trabajando con editoriales que nos mandan los discos, los discos traen desde las canciones, la pronunciación, el alfabeto fonético, es muy pausado y mucho más claro, **la introducción es excelente**, pero lo percibo un poco acelerado, hasta me puso nerviosa porque dije, ay ¿Qué está diciendo? Hay muchas cosas rescatables de este proyecto, solamente la **saturación de info en las hojas**, la letra, lo de las marcas considero que es parte del proyecto, las letras mayúsculas, los niños están trabajando en esto de respetar la gramática de **iniciar con mayúscula y luego minúscula**, entonces creo que hay cosas que se deben de trabajar para hacer todo, les llevó mucho trabajo, esfuerzo, ideas muchas, muy buenas, **me encantó el perro**, es una imagen muy muy fácil de apropiarse, porque los niños.. A quien no le gustan los perros ¿no? Podría haber sido cualquier otro animal, pero el perro es muy muy bueno, y ponerle un nombre al perro, para hacerlo protagonista del tema, como mencionaron las maestras tienen mucha razón en la introducción del tema de los

Miss Paty: Yo por mi experiencia, he estado en aulas de primer año, hoy trabajo de maestra sombra con niños con autismo, pensando en ellos, tiene mucho colorido, demasiado, las letras por ejemplo, tienen verde **y las letras blancas, no resaltan**, demasiado ruido a la hora de la presentación, **está la voz clara pero si se escucha como ruidito**, pensando en los niños de primaria que están aprendiendo a leer, vienen de kínder, como que, es atractivo por los colores pero a la hora de trabajar con ellos, **los colores los van a.. a perder**, es buen proyecto, pero creo que **las marcas también no son muy atractivas para los niños** porque lejos de poner atención, pensando en mis niños con autismo, les llaman la atención **las marcas**, ven los logos

y hasta te dicen en dónde están ubicados, entonces, **distracción**. Siento que si le debes de **cambiar un poco más el colorido**, meter más negro, y como decían las maestras sobre los verbos, un niño de primer año todavía no sabe conjugar. El niño viene de recortar, de jugar, hay muchos niños que en primero de primaria, no saben leer, entonces la letra debe ser más grande y menos colorido. Yo pensando en mis niños con autismo, pero tu proyecto está muy bien, simplemente tienes que modificar algunas cosillas.

Miss Zeltin: El primer punto que me llamó la atención si fue la letra. Están en el proceso de lectoescritura entonces deben **identificar mayúsculas de minúsculas**, entonces por ejemplo aquí en la parte del perrito... [...] Los niños preguntan por qué todo está escrito en mayúscula y nosotros tendríamos que escribirlo en mayúsculas y minúsculas. Entonces confunde esa parte. Añadiendo y enfatizando esa parte, hay que hacer uso de mayúsculas, minúsculas y puntos, puesto que están en el proceso de lectoescritura, pero en sí el personaje me gustó bastante, los colores me gustan pero hay niños que si se distraen o **al ver las imágenes los perdimos**.

Mis Mariana: En la parte de inglés mi sugerencia sería, **que lo pongas todo en inglés**, tal vez primero como introducción de tema, **presentar cada familia y ponerle nombre**, siendo esto muy claro, y luego donde pones, hermano se dice brother, cambiar el “se dice” y **poner como un ejemplo** de “My brother si...” no se me ocurre ahorita un ejemplo, pero que todo sea en inglés, instrucciones en inglés, ejercicio en inglés. **Simplificar más las imágenes** y todo en inglés. **El diseño** está muy bueno porque me gusta pero **para más avanzado**. La letra está como chiquita.

Mis Zeltzin: divertido interesante

Miss Paty: colorido y atractivo

Miss Laura: La parte de colorido y apoyo auditivo me gustó.

Miss Edith: me quedo con creativo, me gustó mucho la idea de cómo desarrollaron al perrito, si obviamente como mencionaban hay exceso en colores y muchas cuadrículas, pero me quedo con creativo y musical.

Miss Mariana: utilizaré la palabra dinámica y muy creativa independientemente de lo que se ha dicho, hay que resaltar que es muy creativo y muy dinámico por el audio, si introduces audio al área de inglés estaría genial.

Miss Zeltzin: yo pienso que cuaderno de trabajo, primero en clase dar el tema usando otros recursos y este de apoyo para ver si si entendieron, solo tendrían que contestar ya con un conocimiento previo, quería añadir eso, sería para que ellos lo hagan solo y ver los resultados

Miss Paty: Como de tarea, para ya 3ro o 4to donde ya tengan total conocimiento de verbos, total conocimiento de inglés. Es muy atractivo como tarea y de niños grado más alto.

Miss Laura: tiene que ver mucho con la parte de los contenidos que se estén usando por grado, no estoy segura si de veras es para primero o **para finales de segundo**, deben haber muchos aprendizajes previos para poder llegar a que los niños hagan esto, y en un primero de primaria, segundo, **si te vas a conceptos**, son más sencillos y te vas mucho a **caligrafía**. **Para primero si debes cuidar mucho lo que es ubicación espacial, direccionalidad, el trazo**, entonces si es un ejercicio para primero, lo veo todavía muy complicado para ellos, que lo hagan con la calidad requerida y **no están listos para ver este tema**.

Miss Edith: Me ha tocado dar talleres literarios, me toca trabajar con ellos de fomenta la lectura y talleres de literatura infantil, lo que procuro hacer con ellos cuando todavía no leen, **se me hace muy complicado** pero lo que he ido haciendo en esa lección, haría dos tipos de ejercicios, el previo donde se hacen acciones de juego, pero breve, repasar los verbos, acciones que se hacen todos los días, peinar, y que todos peinen, bañarse, cortar, etc. Unos 6 u 8 términos de verbos/acciones para que el niño entienda que el ejercicio está relacionado con los verbos. Pensemos ya a mitad de ciclo de primer grado, hay que jalar el conocimiento de que todo lo que hacen diario, son verbos. Eso antes de entrar al ejercicio. **Y ya al finalizar la clase, puedes pasar a la actividad** por ejemplo del perrito en donde ellos puedan consolidar el conocimiento de conjugación de los verbos en tres tiempos, ensayando que los niños de un lado son pasado, los de en medio el futuro, estos el presente y así se hacen dinámicas para que el niño se divierta y quieren todos participar.

Miss Mariana: Creo que si este cuadernillo está pensando para primero y segundo podrías cambiar la idea, como sugerencia, pero este que nos mostraste es definitivamente está dirigido a niños de cuarto año en adelante, yo lo ubicaría ahí. Si tu idea es adaptarlos a los contenidos que se están manejando a lo que se está manejando en el ciclo escolar estaría excelente, si tu idea es no adaptarlos, estaría como [inaudible]... yo lo utilizaría como un cuadernillo para el ciclo escolar, como **para una evaluación en donde ellos pudieran jugar, divertirse, hacer equipos, contestarlo juntos, tomarlo como una actividad muy dinámica**, cuando evaluamos

un ejercicio así, nos damos cuenta qué se quedó y que no. Entonces podemos hacer una **evaluación para saber cómo van a pasar al siguiente nivel** (año escolar).

Miss Laura: fíjate que me llama mucho la atención que **uno lo ve de acuerdo a su programa de estudios**, entonces de acuerdo al programa de estudios, **en qué momento vas a ver este tema?** Por ejemplo **yo en primero, yo no vería los verbos**. A lo mejor ves el verbo en tiempo presente, que son acciones, **me iría mucho más a la cuestión de la oración, el trazo, la lectura**, por eso no tengo muy claro el contexto, en qué momento se verían esos aprendizajes y si realmente son para primero o son para segundo, probablemente para segundo a finales, lo podría retomar, pero de acuerdo a mi curricula no entran todavía estos contenidos, por eso en ese sentido no se me haría tan atractivo. Lo que sí, es que yo vería mucho cómo se están usando las instrucciones, **espacios grandes, muchos usan todavía el cuadro para script, entonces hay que ubicarnos en esa parte**. De acuerdo a las necesidades de mi ciclo escolar, **si voy a la par de los contenidos de SEP, o voy trabajando de acuerdo a la currícula de la escuela particular**, la escuela particular le piden ver ciertos contenidos, entonces si tienes que ir un poco apegado a los contenidos de SEP, yo estaría evaluando mucho más eso, **en el interés de adquirir el cuadernillo**, más que la parte atractiva de los colores, y todo eso, para un cuaderno de primer grado **yo veo mucho esa parte de caligrafía, instrucciones claras, y contenido de acuerdo**.

Miss Edith: No dejar pasar la **parte cognitiva**, qué estás queriendo que el niño aprenda? Y la **parte lúdica** para que se divierta y la **parte social**, para que el niño, entre sus pares esté construyendo el conocimiento. No hay que dejar pasar las competencias de hacia dónde va dirigido el contenido.

Miss Mariana: Si pudieran estar inmersos en el ambiente de las clases, a lo mejor observar, dando clases pues estaría excelente. Enriquecería muchísimo el contenido, estaba yo pensando y lo mencionaré con mucho respeto, este cuadernillo así tal cual como está creo que podrían ser una herramienta de trabajo, **para un curso de verano** me gusta, no requiere tanta formalidad, claro no para primero, segundo todavía lo dudaría, están en eso de la lateralidad, pero me gustaría para un curso de verano de un tercero cuarto de primaria. -Vamos a empezar a jugar, vamos a aterrizarlo en el cuadernillo, y estaría excelente- se me hace súper rescatable.

Miss Paty: Podrías meterle un **poquito más de recorte, de pegado**, que son las de esa etapa donde están ellos, la ubicación espacial, y estaría interesante que este no lo cambies, pero lo

dejes para otros grados y en base a este, podrían hacer uno con toda esta retroalimentación para primero y segundo grado.

Miss Zeltzin: Me llama la atención lo del curso de verano. Que no requiere tanto procedimiento, para seguir aprendiendo nada más, digámoslo así. Para más avanzado y para primero y segundo uno mas fácil

Miss Paty: Las acciones del verbo, más de imágenes, que no sabe conjugar pero si sabe, que es caminar, correr, saltar, poner más imágenes

Miss Laura: esta parte de tener un cuadernillo gratuito, ¿se lo regalarían a los niños? Yo te digo por mi experiencia, a veces **los anuncios si pueden ser un distractor** y a veces hasta los papás opinan, ¿por qué está lala y no alpura?, porque él trabaja en alpura. **Puede ser realmente de controversia** y es un tema que no tiene que ver realmente con el contenido, pero si hay autorizaciones, **si las empresas patrocinan, se entiende**, pero la verdad sí creo que puede llegar a ser un distractor, te pueden cantar la canción del Wal-Mart o el logo completo, lo que dicen las marcas.

se muestra otra vez el contenido

se detiene en la página de los anuncios

Miss Mariana: Está padrísima la última (página). No sé si se pudiera poner todos los patrocinadores en una hoja, no sé.

Se muestra el contenido de competidores

Miss Laura: Fíjate aunque no tiene tantos colores, se me hacen las actividades para el grado, y ellos mucho más fácilmente las van a poder hacer, tanto sin tu ayuda, observando, ellos podrían deducir muchas cosas, ¿por qué? Porque está acorde a la edad de ellos, esas es la parte que se me hizo muy atractiva, si en efecto a algunos les falta color y se puede hacer un poco más llamativo, pero en actividades me gustó.

Miss Paty: está mucho más claro, tanto para niños con autismo, como los que no. Sin tanto colorido.

Mis Zeltzin: Considero que está un poco más simple, y las actividades van más acorde como para primer grado, son más cortas.

Miss Edith: Para el grado que tú estás ubicándonos, creo que está mucho mejor el material. Para un curso de verano está excelente y ahí si puedes colar toda la publicidad que tú quieras, en el caso de libros escolares es muy difícil. Precisamente hay un control de calidad en la elaboración de los libros de texto, no es tan fácil quitar y meter lo que nosotros queramos, si es muy controversial.

Miss Mariana: **tienen mayor impacto a pesar de la simplicidad de los colores.** Las figuras, lo ejercicios, **son fáciles de realizar**, las imágenes en blanco y negro para los niños son una **invitación a la creatividad**, porque a ellos les encanta colorear, dibujar, en cualquier grado, entonces me parece adecuado para los grados que nos estás mencionando. Mi sugerencia, es hacer una investigación un poco más a fondo de las necesidades, las actividades y los temas que se están abordando en estos grados. Creo que no lo están tomando en cuenta.

Miss Mariana: A mí me hace ruido el Aprende Con migo, creo que no le están dando tanto proyección al extraterrestre, **tal vez en vez del perrito el extraterrestre**, o al revés. Si vas a incluir imágenes de animal, **si vas a poner algún protagonista, que tenga nombre.**

Muestras del material de los competidores

SEGUNDO GRADO



Web del Docente

SEGUNDO GRADO

RAZONAMIENTO VERBAL

ESCRIBIENDO DE FORMA CORRECTA

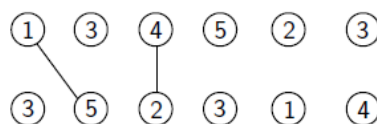
1. Encierra con una cuerda la palabra que tenga la escritura correcta.

• seiscientos	seiscientos	seiscientos
• vazo	vaso	baso
• huevo	guevo	huebo
• hacer	aser	haser
• quezo	quexo	queso
• juguete	juguete	gugete
• brazo	vrazo	braso
• enbudo	embudo	embudo
• había	habia	abía
• cabeza	cavesa	cabeza

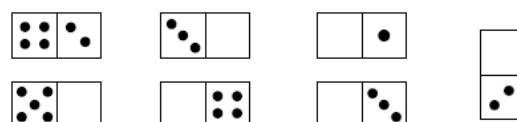


Recuerda: "La ortografía es muy importante, tan importante como ser honrado".

1 Empareja los números para que sean 6



Completa las fichas de dominó para que haya 6 puntos en cada una

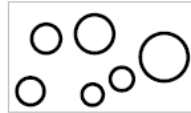


2 Cuenta y colorea



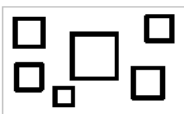
¿Cuántos triángulos hay?

Colorea 3 de azul y 2 de rojo



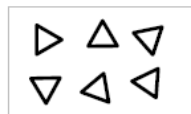
¿Cuántos círculos hay?

Colorea 4 de rojo y 2 de azul



¿Cuántos cuadrados hay?

Colorea 3 de azul y 3 de rojo



¿Cuántos triángulos hay?

Colorea 2 de rojo y 4 de azul

¿A quién crees que correspondan estas huellitas?

Pueden ser del gato. ¡Vamos a ver si es cierto!

¡Sí es!



Ahora cuenta las huellas medianas, son 6 huellas ya sabes de quién pueden ser.

¿De quién serán?

Son del niño, porque el tamaño de su pie es más pequeño que el papa, pero más grande que la patita del gato, vamos a comprobarlo.



Ya solo nos falta registrar cuántas huellas grandes hay.

Hay cuatro huellas y son del papa, quien es el que tiene el pie más grande.

Vamos a comprobar la respuesta, porque, además, recuerda, que nuestros amigos nos iban a traer una sorpresa.



Como pudiste observar los tres comenzaron en el mismo punto y terminaron también en el mismo lugar, pero cada uno avanzó un número.

SILABAS DESORDENADAS

Colorea las imágenes y ordena las sílabas para formar la palabra correcta.



ñe ca mu



sa gu no



tos za pa



ma ta ce



ne co jo



je ti ra



ya so pa



te ra te



la he do

© 2020 <http://neoparaiso.com/imprimir>



Muestras de canales de YouTube con contenido afín a Aprende con Miggo.

