



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**UNIDAD ACADÉMICA ESCUELA DE DESARROLLO
EMPRESARIAL Y SOCIAL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN INNOVACIÓN**

**Diseño de modelo de negocio bajo la metodología
CANVAS para la línea de Virtualización de contenido
educativo de la empresa Ediloja Cía. Ltda. 2023.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**Magister en Administración de Empresas con mención en
Innovación**

Autor: Cabrera Córdova, Enrique Emiliano

Directora: Villafuerte, Dayanara

LOJA 2023



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2023

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 26 de julio de 2023

Magister

María Esther González Huerta

Director de la maestría de Administración de Empresas, mención Innovación

Ciudad.-

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Diseño de modelo de negocio bajo la metodología CANVAS para la línea de Virtualización de contenido educativo de la empresa Ediloja Cía. Ltda. 2023, realizado por Enrique Emiliano Cabrera Córdova, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Dayanara Isabel Villafuerte Escudeo

C.I.:

Correo electrónico: divillafuerte@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Enrique Emiliano Cabrera Córdova, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor del Trabajo de Titulación denominado: Diseño de modelo de negocio bajo la metodología CANVAS para la línea de Virtualización de contenido educativo de la empresa Ediloja Cía. Ltda. 2023, de la maestría de Administración de Empresas, mención Innovación, específicamente de los contenidos comprendidos en: **Estado del arte, Identificación de la oportunidad, Producto mínimo viable, Modelo de negocios, Estrategia de crecimiento e implementación**, siendo Dayanara Isabel Villafuerte Escudero, directora del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Enrique Emiliano Cabrera Córdova

C.I.: 1103326797

Correo electrónico: eecabrera@utpl.edu.ec

Dedicatoria

Con gratitud y amor, dedico el presente trabajo de titulación a Dios y a la Virgen Santísima, por guiar siempre mi camino y bendecir cada paso de esa travesía académica.

A mi amada esposa e hijos, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y sostén incondicional durante mi tiempo de estudio en la maestría. Su paciencia, comprensión y apoyo inquebrantable ha sido la fuerza que me impulsó a seguir adelante y a alcanzar este logro.

Asimismo, agradezco de corazón a mis padres y demás familiares, quienes con sus palabras alentadoras y sabios consejos me han dado el ánimo y la determinación necesarios para enfrentar cualquier desafío.

Agradecimiento

Quiero expresar un profundo agradecimiento a mi director de trabajo de titulación, magister Dayanara Villafuerte, cuyo apoyo incondicional y guía experta han sido fundamentales para llevar a cabo este proyecto con éxito. Su dedicación y compromiso han sido una inspiración para mí durante todo el proceso.

También deseo agradecer sinceramente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a todas las autoridades involucradas, así como a todos los docentes de esta prestigiosa institución, que gracias a su invaluable contribución y enseñanza he logrado crecer y desarrollarme en esta nueva etapa de mi vida académica.

Indice

Aprobación del director del Trabajo de Titulación.....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Resumen	1
Abstract	2
Introducción.....	3
Capítulo uno.....	5
Estado del arte.....	5
1.1. La industria de virtualización de contenidos en el Ecuador.....	5
1.1.1. <i>Antecedentes</i>	5
1.1.2. <i>Producción de cursos virtualizados</i>	6
1.1.3. <i>Consumo de cursos virtualizados</i>	8
1.1.4. <i>Cursos Virtuales en la educación superior en el Ecuador</i>	9
1.2. Modelos de negocio.....	10
1.2.1. <i>Tipos de modelos de negocio</i>	10
1.2.1.1 <i>3C business model</i>	10
1.2.1.2 <i>Business Canvas Model</i>	12
1.2.1.3 <i>Modelo de negocio Freemium</i>	15
1.3. Modelo de Negocio Canvas.....	16
Capítulo dos.....	21
Identificación de la oportunidad	21
2.1. Planteamiento y justificación del problema.	21
2.1.1. <i>Planteamiento del problema</i>	21
2.1.2. <i>Justificación</i>	22
2.2. Objetivos de la Investigación.....	23
2.2.1. <i>Objetivo general</i>	23
2.2.2. <i>Objetivos específicos:</i>	23
2.3. Identificación del grupo objetivo	24
2.4. Validación del problema	24

2.4.1. <i>Entorno interno</i>	25
2.4.2. <i>Entorno externo</i>	27
2.5. Situación actual del proceso.....	29
Capítulo tres	35
Producto mínimo viable.....	35
3.1. Diseño y conceptualización de la propuesta de valor.....	35
3.2. Validación de la solución.....	36
3.2.1. <i>Metodologías de validación: grupo focal</i>	36
3.2.2. <i>Análisis de resultados</i>	37
3.2.3. <i>Pivotaje</i>	41
Capítulo cuatro	43
Modelo de Negocios.....	43
4.1. Elementos del modelo de negocio	43
4.1.1. <i>Canales</i>	43
4.1.2. <i>Relaciones con el usuario</i>	45
4.1.3. <i>Actividades clave</i>	47
4.1.4. <i>Recursos clave</i>	48
4.1.5. <i>Aliados estratégicos</i>	50
4.1.6. <i>Estructura de costos</i>	51
4.1.7. <i>Estructura de ingresos</i>	54
Capítulo cinco.....	55
Estrategia de Crecimiento e Implementación.....	55
5.1. Componente tecnológico/innovador.....	55
5.2. Cadena de valor.....	57
5.3. Indicadores, Métricas y Proyecciones	61
5.3.1. <i>Punto de equilibrio</i>	61
5.3.2. <i>Análisis de la inversión</i>	62
5.4. Estrategia de crecimiento, marketing y ventas	63
5.4.1. <i>Análisis de la situación</i>	63
5.4.1.1 <i>Entorno interno</i>	64
5.4.1.2 <i>Entorno externo</i>	66
5.4.2. <i>Objetivos del plan de marketing</i>	67

5.5. Estrategia de sostenibilidad.....	69
Conclusiones	71
Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	73
Anexo 1.....	75

Indice Tablas

Tabla 1	
<i>Ventajas y desventajas del modelo de negocio canvas</i>	19
Tabla 2	
<i>Número de asignaturas promedio de la UTPL en modalidad a distancia para pregrado.....</i>	24
Tabla 3	
<i>Número de asignaturas promedio que ofertan las universidades del Ecuador en Modalidad a Distancia.....</i>	24
Tabla 4	
<i>Matriz estratégica</i>	28
Tabla 5	
<i>Estructura de costos.....</i>	53

Indice Figuras

Figura 1	
<i>Modelo de negocio</i>	12
Figura 2	
<i>Lienzo de modelo de negocios.....</i>	14
Figura 3	
<i>Patrón del cebo y el anzuelo</i>	15
Figura 4	
<i>Modelo de negocios Canvas</i>	17
Figura 5	
<i>Diagnóstico situacional.....</i>	25
Figura 6	
<i>Prototipo de proceso de virtualización de contenido.....</i>	29

Resumen

El presente trabajo de titulación se enfoca en el análisis profundo y diseño minucioso para evaluar la efectividad del Modelo de Negocio Canvas como herramienta estratégica esencial en el desarrollo empresarial. Mediante la investigación y las entrevistas, se ha llevado a cabo una evaluación de los nueve componentes clave del Canvas en el contexto de la empresa Ediloja Cia. Ltda. Los resultados obtenidos por medio del estudio revelan que el Modelo de Negocio Canvas es altamente efectivo en la comprensión y mejora del proceso de virtualización en Ediloja. Este enfoque aborda y supera puntos críticos en la virtualización, optimizando la eficiencia procesal. Además, se ha facilitado la identificación de oportunidades valiosas y áreas potenciales de mejora, impulsando así el crecimiento y el rendimiento general de la empresa. Un aspecto relevante a destacar es que el Modelo de Negocio Canvas ha promovido una cultura de colaboración sólida entre diferentes departamentos dentro de Ediloja. Esta colaboración ha sido esencial para tomar decisiones estratégicas fundamentadas, lo que ha fortalecido la estructura interna y la competitividad de la empresa en el mercado.

Palabras clave: Canvas, focus group, virtualización,

Abstract

This degree work focuses on deep analysis and meticulous design to evaluate the effectiveness of the Canvas Business Model as an essential strategic tool in business development. Through research and interviews, an evaluation of the nine key components of the Canvas has been carried out in the context of the company Ediloja Cia. Ltda. The results obtained through the study reveal that the Canvas Business Model is highly effective in the understanding and improvement of the virtualization process in Ediloja. This approach addresses and overcomes pain points in virtualization, optimizing process efficiency. In addition, it has made it easier to identify valuable opportunities and potential areas for improvement, thus boosting the growth and overall performance of the company. A relevant aspect to highlight is that the Canvas Business Model has promoted a culture of solid collaboration between different departments within Ediloja. This collaboration has been essential to make key strategic decisions, which has strengthened the company's internal structure and competitiveness in the market.

Keywords: Canvas, focus group, virtualization

Introducción

Con el diseño del modelo de negocio Canvas, Ediloja identifica oportunidades de mejora, así como riesgos y debilidades potenciales. Esto posibilita tomar decisiones informadas y emprender acciones proactivas para mitigar los riesgos y capitalizar las oportunidades.

En base a los resultados del focus group se determinó que la vinculación de nuevas tecnologías con Inteligencia Artificial es un elemento esencial para enriquecer el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la enseñanza a los docentes, de esta manera se podrá ampliar el portafolio de clientes que actualmente posee. Es importante mencionar que la empresa debe enfocarse en las tendencias tecnológicas educativas del mercado y en las preferencias cambiantes de los usuarios. Adaptar los productos, servicios o estrategias de marketing para mantenerse relevante y competitivo.

El modelo de negocio basado en CANVAS para la línea de virtualización de contenido educativo representa una propuesta estratégica sólida para Ediloja Cia. Ltda. Esta metodología proporciona un enfoque claro y estructurado para analizar, planificar e implementar la virtualización de contenido educativo, permitiendo a la empresa adaptarse al mercado actual y abarcar la oferta educativa de sus clientes. El modelo CANVAS brinda una visión completa de todos los aspectos del negocio relacionados con la virtualización de contenido educativo, desde la identificación de los segmentos de clientes y sus relaciones, hasta la definición de recursos clave, actividades esenciales y asociaciones estratégicas. Esto guiará a la empresa en la toma de decisiones cruciales y en la optimización de sus recursos.

Al tener establecido un proceso de mejora en conjunto con las nuevas tecnologías facilita el cambio interno. El análisis estratégico destaca las fortalezas de la empresa, como una estructura organizativa sólida, cartera estable y personal capacitado. Sin embargo, se señalan debilidades como la falta de visión estratégica, mala comunicación externa y baja participación en el mercado. Las amenazas incluyen la competencia y la capacidad adquisitiva limitada.

Por otro lado, se identifican oportunidades en cambios de hábitos de consumo y formación tecnológica para expandir la empresa.

Luego de implementar la técnica del focus group y evaluar las respuestas de estudiantes y docentes, se ha concluido que Ediloja, con la UTPL como principal cliente, necesita ajustar procesos para reducir los tiempos de entrega del material y mejorar la calidad del producto, optimizando recursos. La implementación de sistemas de seguimiento y monitoreo garantizará la correcta ejecución de los ajustes propuestos, asegurando el logro de los objetivos establecidos. La retroalimentación continua entre ambas partes se convertirá en un faro guía hacia la excelencia y el éxito compartido.

En el capítulo uno se aborda el estado actual de la virtualización de cursos a nivel nacional, modelos de negocio, se aborda a detalle el modelo de negocio Canvas que se utiliza dentro de la propuesta. El problema y justificación de la investigación se lo trata en el capítulo dos que se relaciona a la falta de uso de modelo de negocio para la línea de virtualización de contenidos. Así como también los objetivos planteados para el presente trabajo. Mediante un análisis FODA se levanta el diagnóstico situacional de la empresa Ediloja. En el capítulo tres se detalla el actual proceso de virtualización que mantiene la empresa para la virtualización de contenidos y se realiza la metodología de investigación mediante un grupo focal. La aplicación del modelo de negocio Canvas a la empresa Ediloja, se detalla en el capítulo cuatro. Esto permite identificar, en que parte del proceso actual se debe fortalecer para mejorar la calidad del proceso. Finalmente, en el capítulo cinco, se analiza la cadena de valor de Ediloja, el punto de equilibrio y el valor actual neto y la tasa interna de retorno. Además, se plantea una estrategia de crecimiento “Marketing y Ventas”.

Capítulo uno

Estado del arte

1.1. La industria de virtualización de contenidos en el Ecuador

La virtualización de contenido se refiere al proceso de adaptar y transformar materiales educativos presenciales en formatos digitales para su uso en entornos de e-learning. Implica la simulación digital de procesos y métodos que se desarrollan en un contexto presencial. Al virtualizar el contenido, se pueden utilizar documentos técnicos, materiales de curso y procedimientos existentes para crear cursos virtuales. Esta tarea presenta desafíos y requiere nuevos roles para los docentes, quienes pueden necesitar presentar el contenido en diferentes formatos, como vídeos (Sandoval & Gomez, 2018)

1.1.1. Antecedentes

La industria de virtualización de contenidos en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, aunque todavía se encuentra en desarrollo. A continuación, se presentan algunos antecedentes relevantes:

1. Avances en infraestructura tecnológica: en Ecuador, se ha producido un aumento en la disponibilidad de conexiones de Internet de alta velocidad y el acceso a dispositivos electrónicos, como teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras personales. Esto ha sentado las bases para el crecimiento de la industria de virtualización de contenidos.
2. Iniciativas gubernamentales: el gobierno ecuatoriano ha implementado políticas y programas para fomentar la adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el país. Estas iniciativas han buscado promover la digitalización y virtualización de diversos sectores, incluyendo la educación, el comercio y la administración pública como lo estipula el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información en su Agenda de Transformación digital del Ecuador 2022-2025 estipuló:

Promover estrategias técnicas y normativas necesarias para fortalecer la teleeducación en todos los niveles de enseñanza a nivel nacional, considerando la integración de tecnologías digitales en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Potenciar programas de formación docente centrados en Competencias Digitales Docentes y en metodologías para un aprendizaje digital.

Fomentar programas de formación y capacitación en línea para fortalecer las competencias digitales de la ciudadanía en todos los sectores público y privado, con especial atención a los sectores vulnerables y prioritarios.

Diseñar e implementar programas y proyectos de socialización, sensibilización y capacitación de la sociedad en todos los elementos de la Ciudadanía Digital.

Reducir la brecha de Talento Digital en el Ecuador, identificando y desarrollando nuevos perfiles de cualificación profesional que respondan a las necesidades y tendencias de la industria con una prospectiva global.

Fortalecer planes, programas y proyectos de educación, investigación e innovación tecnopedagógica a nivel nacional. (MTSI, 2022, p. 23)

A pesar de estos avances, es importante destacar que la industria de virtualización de contenidos en Ecuador aún enfrenta desafíos en términos de acceso equitativo a la tecnología, brechas digitales y la necesidad de una mayor capacitación en el uso de estas herramientas. Sin embargo, se espera que el desarrollo de esta industria continúe en los próximos años, impulsado por la creciente demanda de soluciones digitales y el avance tecnológico en el país.

1.1.2. Producción de cursos virtualizados

La producción de cursos virtualizados en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC) según Correa, C.,(2013) en el ámbito educativo tales como:

1. **Instituciones educativas:** Tanto instituciones de educación superior como instituciones de educación básica y media en Ecuador han implementado la virtualización de cursos como parte de su oferta académica. Esto se ha debido a la necesidad de adaptarse a las nuevas demandas educativas y ofrecer alternativas de aprendizaje flexibles.
2. **Plataformas de educación en línea:** En Ecuador, se han desarrollado y adoptado diversas plataformas de educación en línea, tanto a nivel gubernamental como privado. Estas plataformas permiten a las instituciones y docentes crear, gestionar y ofrecer cursos virtualizados, brindando a los estudiantes acceso a materiales, tareas y actividades interactivas.
3. **Capacitación y formación continua:** Además de los cursos ofrecidos por instituciones educativas, también se ha promovido la producción de cursos virtualizados para la capacitación y formación continua en diversos sectores. Empresas, organizaciones y entidades gubernamentales han desarrollado programas de formación en línea para actualizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores.
4. **Contenidos multimedia:** La producción de cursos virtualizados en Ecuador se ha enriquecido con la incorporación de contenidos multimedia, como videos, animaciones, infografías y recursos interactivos. Estos elementos buscan mejorar la experiencia de aprendizaje y facilitar la comprensión de los contenidos.
5. **Iniciativas gubernamentales:** El gobierno ecuatoriano ha promovido la virtualización de cursos como parte de sus políticas educativas. Se han implementado programas y proyectos para fomentar la adopción de tecnologías en la educación, así como para capacitar a docentes en la producción y uso de recursos virtuales.

La producción de cursos virtualizados en Ecuador ha sido un componente clave para expandir las oportunidades educativas y promover la accesibilidad a la formación en diferentes ámbitos.

1.1.3. Consumo de cursos virtualizados

El consumo de cursos virtualizados en Ecuador ha incentivado el avance de la tecnología y necesidades de las diferentes instituciones educativas en su modalidad de estudios virtual o a distancia, según el Caled, 2013:

1. **Aumento de la demanda:** En Ecuador, cada vez más personas buscan acceder a cursos virtualizados como una opción flexible y conveniente para su aprendizaje. Esto se debe a factores como la disponibilidad de acceso a Internet y dispositivos electrónicos, así como la necesidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en un entorno laboral en constante evolución.
2. **Educación a distancia:** La virtualización de cursos ha sido especialmente relevante en la educación a distancia. Tanto estudiantes de nivel superior como de educación básica y media en Ecuador han recurrido a cursos en línea para complementar su formación o para acceder a programas académicos completos. Esto ha permitido la expansión de la oferta educativa más allá de las barreras geográficas y ha brindado oportunidades a personas que no pueden asistir a instituciones presenciales.
3. **Plataformas de aprendizaje en línea:** En Ecuador, se han establecido y utilizado diversas plataformas de aprendizaje en línea para ofrecer cursos virtualizados. Estas plataformas permiten a los usuarios acceder a una amplia variedad de cursos en diferentes disciplinas, brindando flexibilidad en términos de horarios y ritmo de estudio.
4. **Sectores específicos:** El consumo de cursos virtualizados en Ecuador no se limita solo al ámbito educativo. También se ha observado un aumento en el consumo de cursos en línea en sectores como el empresarial, tecnológico, de marketing, idiomas y desarrollo personal. Las personas buscan oportunidades de aprendizaje para mejorar sus habilidades laborales o para explorar nuevos intereses y hobbies.

5. **Acceso a recursos educativos:** La virtualización de cursos ha facilitado el acceso a una amplia gama de recursos educativos en Ecuador. Además de los cursos completos, los usuarios también pueden acceder a conferencias, tutoriales, material didáctico y bibliotecas virtuales, lo que enriquece su experiencia de aprendizaje.

1.1.4. Cursos Virtuales en la educación superior en el Ecuador

El Gobierno Nacional, a través de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), amplía la cobertura de la oferta académica a nivel nacional con pertinencia y calidad, a través de procesos innovadores y de vanguardia en la educación superior. (SENESCYT, 2020, Boletín de prensa 39)

Con este antecedente en el Ecuador, la educación superior ha adoptado cada vez más la modalidad de cursos virtualizados como parte de su oferta académica en las áreas de educación, ciencias sociales, ingeniería, salud, administración, ciencias ambientales entre otros.

A continuación, mencionaré algunas instituciones que ofrecen cursos virtualizados

1. Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL).
2. Universidad Virtual Técnica del Ecuador (UTECE).
3. Universidad de las Américas (UDLA).
4. Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).
5. Plataforma virtual del Sistema de Educación Superior (SENESCYT): El SENESCYT cuenta con una plataforma virtual que ofrece una variedad de cursos y programas en colaboración con diferentes instituciones de educación superior del país. Estos cursos virtuales están disponibles para estudiantes de educación superior y profesionales que deseen ampliar sus conocimientos y habilidades. (Caled, 2020)

1.2. Modelos de negocio

El uso de los modelos de negocio ha sido crítico en estas últimas épocas, donde se nota un incremento dentro del comercio electrónico. Las empresas buscan configurar sus procesos y actividades para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Es por ello por lo que las empresas buscan implementar modelos de negocio que les permitan incrementar el valor del producto o servicio para el cliente.

La Real Academia de la Lengua Española define al modelo como “el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar la comprensión y el estudio de su comportamiento” (Real Academia de la Lengua, 2023).

1.2.1. Tipos de modelos de negocio

Existen varios modelos de negocio, enfocados a distintos ámbitos, a continuación, se mencionan algunos de los más conocidos (Cuofano, 2023)

1. 3C Business Model
2. Modelo de negocio Cebo y anzuelo (bait and hook)
3. Modelo de negocio “Freemium”
4. Business Model Canvas

1.2.1.1 3C business model. El modelo de negocio 3C, es un modelo de negocio concebido por **Kenichi Ohmae** (renombrado teórico organizacional y consultor de gestión). Ofrece un enfoque estratégico para la planificación empresarial centrándose en tres elementos:

- Clientes
- Competidores
- Empresa (B2B Frameworks, n.d.).

El modelo de Ohmae sugiere que las interrelaciones entre estos componentes son vitales para el éxito estratégico de una empresa.

Clientes

Ohmae afirma que deben colocarse en el centro de la estrategia comercial los Clientes. Recomienda la segmentación de los clientes en función de sus distintas necesidades y comportamientos, lo que requiere un conocimiento profundo de la base de clientes (B2B Frameworks, n.d.). Esta comprensión incluye el conocimiento de quiénes son los clientes, sus patrones de uso de productos, detalles demográficos, intereses y sus interacciones con productos de la competencia.

Competidores

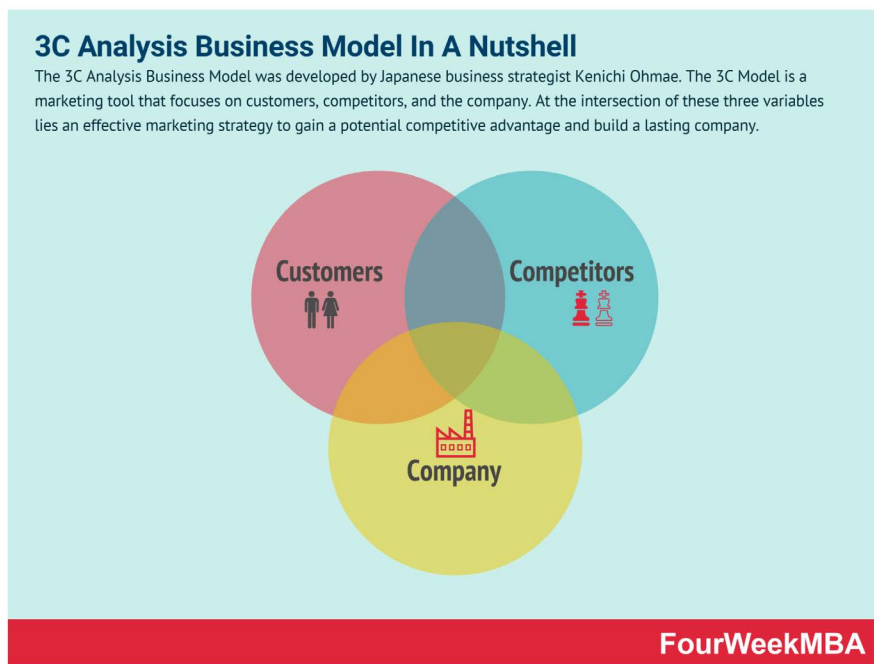
El modelo de Ohmae enfatiza la comprensión de sus fortalezas únicas que pueden variar desde ventajas de costos hasta reputación de marca (B2B Frameworks, n.d.). Se vuelve crítico discernir cómo estos competidores acumulan valor y ganancias.

Empresa

El tercer aspecto del modelo 3C, requiere una comprensión interna de las fortalezas y debilidades de la empresa (B2B Frameworks, n.d.). Una de las fortalezas reconocidas debe convertirse en una ventaja competitiva. Ciertas actividades complejas pueden necesitar ser subcontratadas, lo que requiere una gestión de costos para evitar cualquier pérdida de ventaja competitiva.

Figura 1

Modelo de negocio



Nota. Tomado de *Modelo De Negocio De Análisis 3C En Pocas Palabras*, [Ilustración], por Gennaro Cuofano, 2023, [Fourweekmba](https://www.fourweekmba.com/).

El Modelo de Negocios 3C de Kenichi Ohmae proporciona una base para el marco de propuesta de valor único de las empresas para analizar más a fondo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Cuofano, 2023)

1.2.1.2 Business Canvas Model. Osterwalder definió modelo de negocio como “una simplificación que describe racionalmente cómo una organización crea, distribuye y captura valor”.

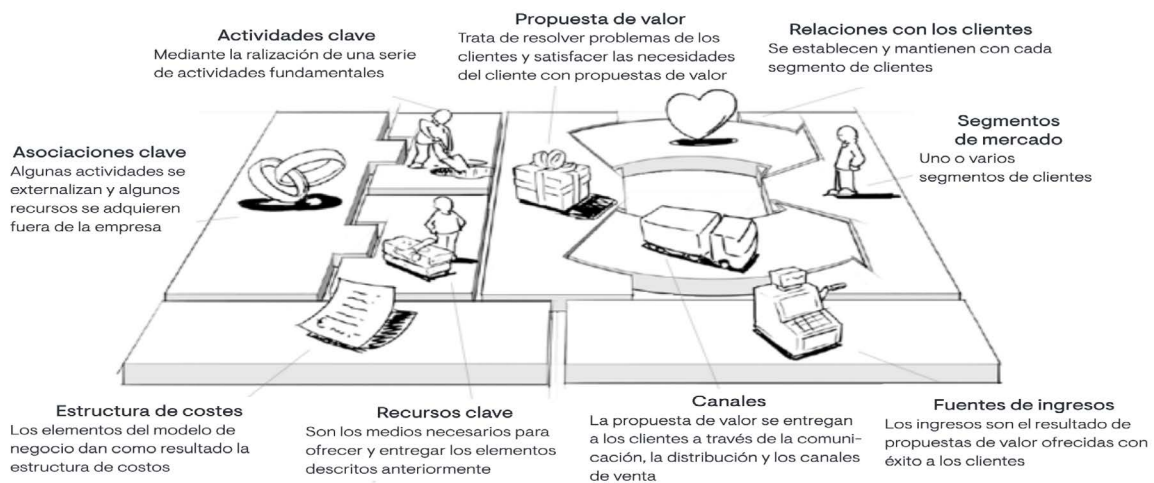
Osterwalder y Pigneur (2011) definieron un modelo de negocios que cuentan con nueve elementos clave. A la izquierda se encuentran los elementos relacionados con la creación de valor, a la derecha se encuentran los elementos relacionados con la distribución de valor y en la parte inferior se encuentran los elementos relacionados con la captura de valor. En la figura a continuación se puede apreciar el modelo de negocios Canvas.

Elementos claves

- **Segmentos de mercado:** se definen los grupos de personas o entidades a los que se dirige las empresas
- **Propuesta de valor:** conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
- **Canales:** maneras en que una empresa se comunica con los segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor
- **Relaciones con clientes:** tipos de relaciones que establece una empresa con sus segmentos de mercado.
- **Fuentes de ingresos:** maneras en las que una empresa genera ingresos.
- **Recursos clave:** activos más importantes que posee la empresa (físicos, intelectuales, humanos y económicos)
- **Actividades clave:** acciones más importantes que realice la empresa para ejecutar el modelo de negocio.
- **Asociaciones clave:** red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
- **Estructura de costes:** principales costes que implica la puesta en marcha la ejecución de un modelo de negocios.

Figura 2

Lienzo de modelo de negocios



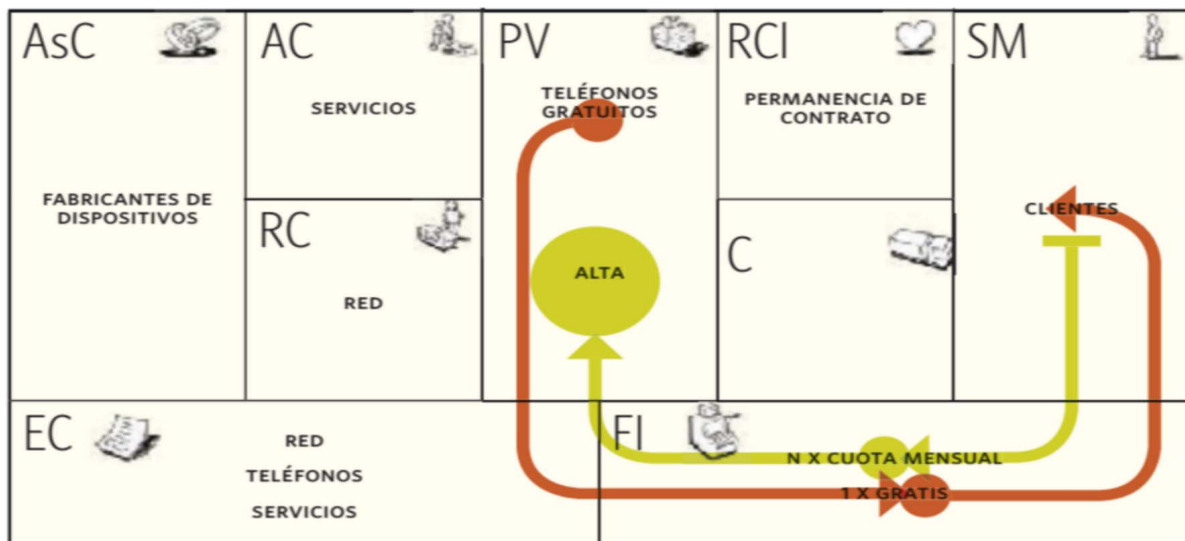
Nota. Tomado de *Generación de modelos de negocio*. [Ilustración], por Osterwalder A., y Pigneur. Y., 2011, Deusto

1.2.1.3. **Modelo de negocio Cebo y anzuelo (*bait and hook*).** Este modelo tiene como finalidad brindar una oferta a bajo precio a fin de incentivar los clientes a nuevas compras.

Osterwalder (2011) sostiene que “Los operadores pierden dinero, pero lo recuperan rápidamente con las cuotas de servicio mensuales. Los operadores proporcionan una satisfacción con una oferta gratuita que después general ingresos recurrentes”.

Figura 3

Patrón del cebo y el anzuelo



Nota. Tomado de *Generación de modelos de negocio*. [Ilustración], por Osterwalder A., y Pigneur. Y., 2011, Deusto

1.2.1.3 Modelo de negocio Freemium. Este término fue insertado por Lukin y difundido por el capitalista de riesgo Fred Wilson en el 2006 en su blog (Perez, 2013)

Consiste en ofrecer tu producto o servicio completo de forma gratuita por un tiempo limitado. Este modelo se combina con una estrategia de persuasión de forma que incentivos a los clientes a contratar finalmente la versión premium o de pago.

Mia Nygren, directora de Spotify para América Latina comentó que el modelo Freemium está desde el nacimiento de la plataforma musical, lo que llevó a innovar y como resultado, hoy en día se ha logrado posicionarse como una de las plataformas más importantes del mundo (Huang, 2016)

Además, existen otros modelos de negocio como:

- **Suscripción:** consiste en el pago anticipado y recurrente de un servicio (Alberdi, s.f.)
- **Larga cola (long tail):** es un modelo que consiste en vender pocos productos de entre una gran cantidad en lugar de sentarse en la comercialización de unos pocos. Para ello las

empresas se dotan de inteligencia en forma de algoritmos de recomendación (Cuofano, 2023)

1.3. Modelo de Negocio Canvas

Debido al enfoque aplicado en la gestión tecnológica, la innovación, la estrategia, la sostenibilidad ambiental y el emprendimiento social, se ha utilizado ampliamente modelos de negocio (Massa, Tucci y Afuah, 2017), existen varias interpretaciones de la definición y propósito. Sin embargo, con base en los diferentes autores consultados se pudo establecer un consenso relativamente amplio en que la comprensión actual de un modelo de negocio implica una lógica para la empresa que es más amplia que la intención de generar beneficios.

Osterwalder y Pigneur (2010), por ejemplo, explican que un modelo de negocio describe “la lógica y la infraestructura de cómo una organización crea, entrega y capta valor”. Según (Zott, Amit y Massa, 2011) los modelos de negocio son simplificaciones de sistemas reales que se utilizan para explicar el rendimiento y la ventaja competitiva. Por otro lado, (Massa, Tucci y Afuah, 2017) indica que es una oportunidad para repensar y rediseñar la estrategia de una organización con el fin de beneficiarse de las innovaciones y otras oportunidades.

Otros subrayan que las características más importantes de los modelos de negocio son las descripciones del uso de los recursos, las capacidades (Seelos y Mair 2007) o la propuesta de valor de la empresa.

Para esbozar el proceso de creación de valor, el modelo de negocio se considera desde hace años una herramienta esencial en las actividades empresariales. Sin embargo, según (Massa, Tucci y Afuah, 2017) a pesar de los numerosos trabajos publicados sobre el tema, los estudios en este campo se encuentran aún en una fase incipiente y todavía no existe una definición unívoca de modelo de negocio.

Actualmente es importante enfocarse en la evolución dinámica de los modelos de negocio, a través de procesos de innovación de estos, es así que debe existir una relación

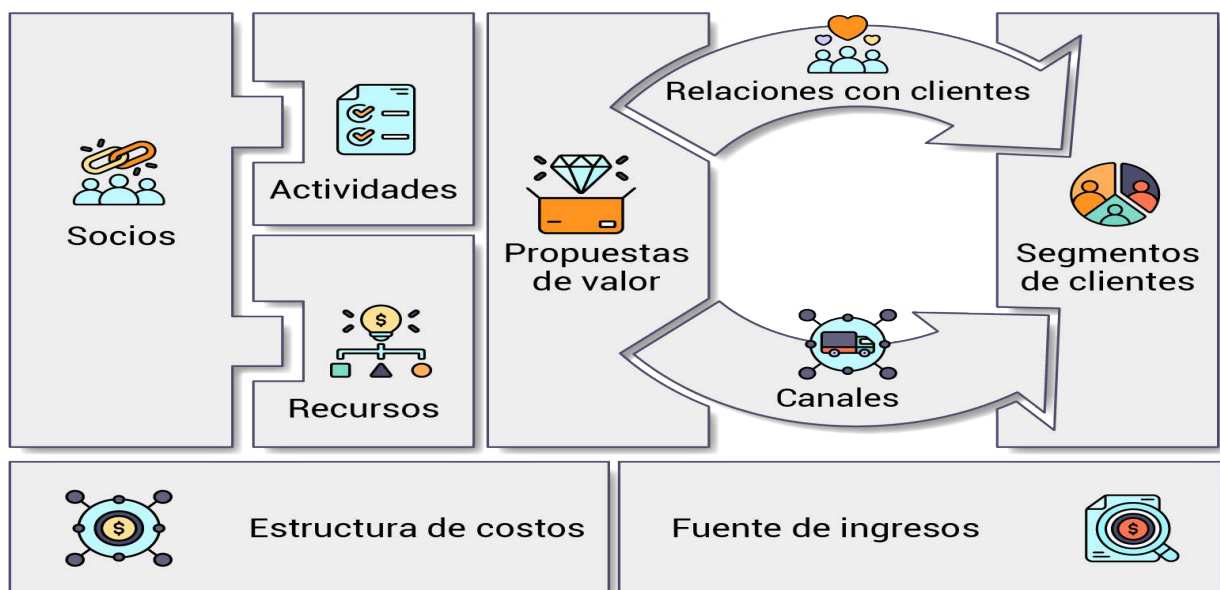
entre los modelos de negocio y la sostenibilidad. Para esto es necesario que la empresa se replantee su proceso de creación de valor.

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito empresarial que de acuerdo a Carvajal (2018) es para analizar, diseñar modelos de negocio, además proporciona una estructura visual y sistemática que permite a los emprendedores y estrategias empresariales comprender y comunicar de manera efectiva cómo una empresa crea, entrega y captura valor.

El BMC desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), se compone de nueve bloques interrelacionados que abarcan todos los aspectos clave de un modelo de negocio en la figura 4 se puede observar.

Figura 4

Modelo de negocios Canvas



Nota: Adaptado de *Business model canvas*. [Ilustración], por Osterwalder, A., 2015, [Fundación activate](#)

A continuación, se proporciona una descripción de cada uno de estos bloques según Osterwalder y Pigneur (2010):

1. Segmentos de clientes: Este bloque se refiere a los diferentes grupos de personas o empresas a las que se dirige el negocio. Los segmentos de clientes pueden basarse en características demográficas, necesidades específicas u otros criterios relevantes.
2. Propuesta de valor: Aquí se describe cómo la empresa ofrece valor a sus clientes y qué la hace única en comparación con la competencia. La propuesta de valor es la promesa que la empresa hace a sus clientes para satisfacer sus necesidades o resolver sus problemas de manera superior.
3. Canales de distribución: Este bloque se refiere a los canales utilizados por la empresa para llegar a sus clientes y entregar su propuesta de valor. Pueden incluir canales físicos, digitales o una combinación de ambos.
4. Relaciones con los clientes: Aquí se describen los tipos de relaciones que la empresa establece y mantiene con sus clientes. Puede incluir relaciones personalizadas, automatizadas, de autoservicio, entre otros.
5. Fuentes de ingresos: Este bloque se refiere a las diferentes formas en que la empresa genera ingresos. Puede ser a través de la venta de productos, servicios, suscripciones, publicidad u otras fuentes.
6. Recursos clave: Aquí se identifican los activos y recursos necesarios para que el modelo de negocio funcione. Pueden incluir recursos físicos, financieros, intelectuales o humanos.
7. Actividades clave: Este bloque se refiere a las acciones y actividades clave que la empresa realiza para entregar su propuesta de valor, satisfacer las necesidades de los clientes y generar ingresos.
8. Socios clave: Aquí se identifican las relaciones y colaboraciones clave con otros actores o empresas que son esenciales para el éxito del modelo de negocio. Pueden ser socios estratégicos, proveedores clave o alianzas estratégicas.

9. Estructura de costos: Este bloque describe los costos asociados con la operación del modelo de negocio. Incluye tanto los costos fijos como los variables, así como cualquier inversión inicial requerida.

Estos nueve bloques del BMC proporcionan una visión integral de cómo una empresa crea, entrega y captura valor en su modelo de negocio. Al analizar y diseñar cada bloque de manera cuidadosa, las organizaciones pueden desarrollar modelos de negocio sólidos y exitosos.

Business Model Canvas ha revolucionado la forma en que las empresas analizan y diseñan sus modelos de negocio. Su enfoque visual y estructurado permite una comprensión más clara y completa de los diferentes componentes y su interdependencia. Al utilizar esta herramienta de manera efectiva, las empresas pueden impulsar la innovación, la colaboración y el crecimiento sostenible en un entorno empresarial en constante cambio. A continuación, en la tabla 1 se proporciona las ventajas y desventajas basadas en la interpretaciones y aplicaciones de diversos autores.

Tabla 1

Ventajas y desventajas del modelo de negocio canvas

Ventajas	Desventajas
<p>Visualización clara: El BMC utiliza un formato visual y conciso que permite a los emprendedores y estrategias empresariales ver de manera clara y comprensible todos los elementos clave de un modelo de negocio en un solo vistazo.</p>	<p>Simplificación excesiva: Al condensar un modelo de negocio en nueve bloques, el BMC puede simplificar en exceso ciertos aspectos y no capturar completamente la complejidad de una empresa o industria.</p>
<p>Análisis holístico: El BMC abarca todos los aspectos clave de un modelo de negocio, desde los segmentos de clientes hasta la estructura de costos, lo que permite un análisis integral y exhaustivo de la empresa.</p>	<p>Limitaciones en modelos de negocio complejos: El BMC puede ser insuficiente para modelar modelos de negocio altamente complejos o en industrias altamente reguladas que requieren un análisis más detallado.</p>

Ventajas	Desventajas
<p>Enfoque centrado en el cliente: El BMC pone énfasis en comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, lo que ayuda a las empresas a crear propuestas de valor más efectivas y a identificar oportunidades de crecimiento.</p>	<p>Falta de orientación estratégica: El BMC se enfoca en describir el modelo de negocio actual de una empresa, pero no proporciona una guía clara sobre cómo desarrollar o adaptar estrategias empresariales a largo plazo.</p>
<p>Fomenta la innovación y la adaptabilidad: Al visualizar los componentes de un modelo de negocio, el BMC facilita la identificación de áreas de mejora y el descubrimiento de nuevas oportunidades, lo que fomenta la innovación y la adaptabilidad empresarial.</p>	<p>Dependencia de la interpretación del usuario: La eficacia del BMC depende en gran medida de la capacidad del usuario para interpretar y completar adecuadamente cada bloque, lo que puede generar diferentes resultados según la perspectiva y experiencia de cada individuo.</p>
<p>Promueve la colaboración y las alianzas estratégicas: El BMC identifica los socios clave y las relaciones con los clientes, lo que fomenta la colaboración y la creación de alianzas estratégicas para aprovechar recursos y capacidades adicionales.</p>	<p>Ausencia de análisis financiero detallado: Aunque el BMC aborda aspectos clave de un modelo de negocio, no profundiza en el análisis financiero detallado, lo que puede limitar la comprensión de la viabilidad económica y la rentabilidad de una empresa.</p>

Capítulo dos

Identificación de la oportunidad

2.1. Planteamiento y justificación del problema.

2.1.1. *Planteamiento del problema*

El Octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS 8) Trabajo decente y crecimiento económico, habla sobre promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros (Naciones Unidas, s.f.)

De acuerdo con los datos recopilados por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), si decides emprender un negocio, te unirás a un grupo global de gran relevancia. GEM realizó encuestas en 65 economías alrededor del mundo y descubrió que el espíritu empresarial está en auge, con aproximadamente 582 millones de emprendedores en todo el mundo. (Anselmo, 2023)

Según Wiest (2020), alrededor del 20% de las pequeñas empresas fracasan en su primer año. Según los expertos, hay varias razones que explican este fenómeno, tales como la inexistencia de un mercado lucrativo para el producto o servicio, la falta de claridad en cuanto a los productos o servicios ofrecidos, la carencia de una estructura y organización empresarial adecuadas, así como la falta de preparación por parte del emprendedor para asumir las responsabilidades de gestionar un negocio. Además, según el US Bank, los problemas de liquidez son una causa significativa de cierre empresarial, siendo señalados como la razón principal por el 82% de las pequeñas empresas.

En el contexto ecuatoriano durante el periodo comprendido entre enero y agosto de 2022, se registró un incremento del 23% en la creación de nuevas empresas, totalizando

13,179 emprendimientos. Si esta tendencia se mantiene, se proyecta que el país alcanzará un récord histórico en la constitución de más de 22,000 nuevas empresas en el año actual (Jaramillo, 2022)

De acuerdo con el informe del GEM, Ecuador ocupa el segundo lugar en cuanto a emprendimiento en la región, con una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) del 36.2%. Sin embargo, es importante destacar que aproximadamente el 80% de los emprendimientos no logran superar su etapa inicial, lo que significa que 8 de cada 10 emprendimientos fracasan en esta fase. Esta afirmación de Celi (2022), es precisa y refleja la realidad de la situación.

La falta de un modelo de negocio tiene un impacto significativo en el rendimiento y la calidad de la producción de cursos virtuales destinados a la educación superior virtual durante el año 2022. Sin un modelo de negocio claro y sólido, no se establecen objetivos claros ni se asignan recursos adecuados, lo que puede resultar en cursos mal diseñados, contenidos desactualizados y una experiencia de aprendizaje deficiente para los estudiantes. Además, la ausencia de un modelo de negocio dificulta la planificación estratégica, la gestión eficiente de los recursos y la evaluación efectiva de los resultados, lo que compromete aún más la calidad, efectividad y eficiencia de los cursos virtuales entregados. Es fundamental que se establezca un modelo de negocio sólido y adecuado para garantizar el éxito y la excelencia en la entrega de los cursos virtuales a las universidades que ofertan la modalidad de estudio virtual.

2.1.2. Justificación

Ante la ausencia de implementación de modelos de negocio en las empresas y con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se plantea la adopción del modelo de negocio Canvas en la empresa Ediloja CIA LTDA, la cual se dedica a la virtualización de cursos. Este modelo proporciona una representación visual y concisa de los elementos fundamentales de la empresa, lo que facilita una comprensión rápida y clara de cómo se relacionan e impactan mutuamente. El uso de este modelo permite enfocarse en la estrategia general del negocio, identificando y evaluando propuestas de valor, segmentos de

clientes, canales de distribución y otros componentes esenciales para la creación y entrega de valor.

En la actualidad, Ediloja se enfrenta a cambios periódicos debido a que su facturación depende en un 90% de su actual cliente en esta línea de negocio (virtualización de contenido educativo). Por lo tanto, la implementación del modelo de negocio Canvas brindará flexibilidad y adaptabilidad eficaces y eficientes a medida que cambien las circunstancias del mercado o surjan nuevas oportunidades. Esto permitirá ampliar nuestro portafolio de clientes en esta línea de negocio.

La comunicación efectiva también desempeña un papel clave para agregar valor al producto o servicio ofrecido. El modelo Canvas ayuda a identificar oportunidades de mejora, así como riesgos y debilidades potenciales. Esto posibilita tomar decisiones informadas y emprender acciones proactivas para mitigar los riesgos y capitalizar las oportunidades.

2.2. Objetivos de la Investigación

2.2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio bajo la metodología CANVAS para la línea de virtualización de contenido educativo para la empresa Ediloja Cia. Ltda.

2.2.2. Objetivos específicos:

1. Plantear la bibliografía para conocer y justificar el Estado del arte de la investigación.
2. Diagnosticar la oportunidad de ampliar el portafolio de clientes de la empresa en la línea de negocio de virtualización de contenido educativo.
3. Proporcionar un valor agregado al producto por medio de la metodología Canvas..

2.3. Identificación del grupo objetivo

Según el CALED (2020), en el Ecuador existen 18 universidades que ofertan educación superior a distancia, tomando como referencia a UTPL, la cual oferta 23 carreras y 2 tecnologías en su modalidad a distancia para pregrado se pueden obtener los siguientes datos:

Tabla 2

Número de asignaturas promedio de la UTPL en modalidad a distancia para pregrado

Número de carreras	Número de asignaturas por carrera	Total de cursos ofertados
25	46	1150

Nota. Adaptado de Oferta académica modalidad a distancia, UTPL, 2023. www.utpl.edu.ec/distancia

El tamaño del mercado de cursos virtualizados entre todas las universidades que ofertan educación superior a distancia en el Ecuador es de 21.060 asignaturas aproximadamente por cada periodo académico:

Tabla 3

Número de asignaturas promedio que ofertan las universidades del Ecuador en Modalidad a Distancia

Universidades que ofertan modalidad a distancia	Número de carreras	Número de asignaturas por carrera	Total de cursos ofertados
18	25	46	18900

Nota. Elaboración propia

Tomando como base la información del SENESCYT (2023) se busca implementar el modelo Canvas en un esfuerzo por abarcar el 12% de todos los cursos ofrecidos por las universidades ecuatorianas que brindan estudios a distancia, específicamente en las instituciones educativas locales.

2.4. Validación del problema

Debido al crecimiento experimentado por Ediloja en los últimos años, tanto en términos de tamaño como de complejidad, ha habido un aumento en la cantidad de decisiones y

acciones que deben tomarse, las cuales revisten importancia estratégica. El análisis de la situación actual de Ediloja refleja este crecimiento. Para llevar a cabo este análisis, se aplicó el método de análisis FODA de Albert Humphrey. Esta herramienta permitió evaluar tanto los factores externos como internos que afectan el rendimiento de Ediloja.

Figura 5

Diagnóstico situacional



2.4.1. Entorno interno

En cualquier organización, es fundamental comprender las fortalezas y debilidades internas para tomar decisiones estratégicas, impulsar el crecimiento sostenible y mantener una ventaja competitiva en el mercado actualmente dinámico y exigente.

Fortalezas:

- Estructura societaria sólida.
- Estructura organizativa apropiada.
- Descentralización, delegación de responsabilidades.
- Sanidad de la cartera.
- Modernización e innovación tecnológica para la administración.

- Competencia del personal en cada puesto de trabajo.
- Disponibilidad de equipos informáticos.
- Diferenciación por calidad de los servicios.

Debilidades

- No hay uso de planes estratégicos.
- No existe alineación con los objetivos estratégicos.
- Débil posicionamiento de la marca en el mercado.
- No hay planes de marketing
- Débil gestión de comunicación externa.
- Baja participación en el mercado externo.
- Mínima utilización de la red para relación con el cliente.
- No hay una clara definición y automatización de procesos.

En conclusión, la empresa tiene una gran fortaleza en su estructura económica que indica una gestión financiera efectiva y una cartera de proyectos y clientes equilibrada, lo que contribuye a la estabilidad y rentabilidad del negocio. La modernización e innovación tecnológica para la administración proporcionan herramientas y sistemas avanzados para optimizar la eficiencia y la productividad interna. La competencia del personal en cada puesto de trabajo garantiza que la organización cuente con empleados capacitados y calificados para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva. Por otro lado, la falta de planes estratégicos y la ausencia de alineación con los objetivos estratégicos son preocupantes, ya que una organización sin una visión clara y metas bien definidas puede enfrentar dificultades para tomar decisiones efectivas y avanzar en la dirección adecuada. El débil posicionamiento de la marca en el mercado y la falta de planes de marketing pueden limitar el conocimiento y la percepción del público sobre los productos o servicios ofrecidos, lo que dificulta la diferenciación y la adquisición de nuevos clientes.

2.4.2. Entorno externo

En el entorno empresarial altamente competitivo, es crucial reconocer y evaluar tanto las amenazas como las oportunidades externas que pueden influir en el desempeño y la viabilidad de una organización. Las amenazas representan desafíos y riesgos potenciales, mientras que las oportunidades ofrecen posibilidades para el crecimiento y el éxito.

Amenazas

- Limitada capacidad adquisitiva de los ciudadanos.
- Capacidad de innovación de la competencia.
- Posible incursión de nuevos competidores en el ámbito digital.
- Posible inversión estatal y/o municipal en infraestructura similar.

Oportunidades

- Cambio en el comportamiento de la población respecto al uso de la tecnología.
- Cambio en hábitos y costumbres de la población en cuanto a la formación virtual.
- Innovación constante de equipos y tecnología en la industria.
- Acceso de la población al uso de la tecnología.
- Crecimiento de la población en edad escolar.
- Disminución de la inversión pública en educación.

En conclusión, el entorno externo de la empresa refleja las amenazas identificadas representan desafíos significativos para la organización y su posición en el mercado. Sin embargo, es importante que la empresa siga evolucionando y adaptándose a los cambios del entorno empresarial para mantener y mejorar estas fortalezas a lo largo del tiempo. La gestión proactiva y la atención constante a la innovación y mejora continua serán clave para asegurar el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo.

A continuación, en la tabla 4 se indica la Matriz estratégica como resultado del análisis FODA.

Tabla 4

Matriz estratégica

<p>Factores Internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1: Estructura societaria sólida.</p> <p>F2: Disponibilidad de equipos informáticos</p> <p>F3: Sanidad de la cartera.</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1: Débil posicionamiento de la marca en el mercado.</p> <p>D2: No hay uso planes estratégicos.</p> <p>D3: Baja participación en el mercado externo.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1: Cambio en el comportamiento de la población respecto al uso de la tecnología e impresiones</p> <p>O2: Acceso de la población al uso de la tecnología.</p> <p>O3: Innovación constante de equipos y tecnología en la industria.</p>	<p>ESTRATEGIA FO</p> <p>Aprovechar la estructura societaria para invertir en proyectos digitales, haciendo uso de la innovación de la tecnología.</p>	<p>ESTRATEGIA DO</p> <p>Implementar el plan estratégico de Ediloja conjuntamente con el plan de marketing.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1: Posible inversión estatal y/o municipal en infraestructura similar.</p> <p>A2: Limitada capacidad adquisitiva de los ciudadanos.</p> <p>A3: Posible disminución de alumnos en los centros educativos.</p>	<p>ESTRATEGIA FA</p> <p>Gestionar la adquisición de equipos tecnológicos para estar siempre innovando con los servicios digitales que ofrecemos</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p> <p>Hacer cumplir los objetivos planteados en el plan estratégico de Ediloja.</p>

Nota. Elaboración propia

Como se indica en la matriz estratégica y como análisis destaca una serie de fortalezas en la empresa que le proporcionan una base sólida, incluyendo una estructura organizativa adecuada, una cartera estable y la capacitación del personal. Sin embargo, también señala debilidades importantes, como la falta de una visión estratégica clara, una gestión de comunicación externa deficiente y una baja participación en el mercado externo, que necesitan ser abordadas para mejorar la competitividad.

En cuanto a las amenazas, la entrada de nuevos competidores y la limitada capacidad adquisitiva de los ciudadanos son aspectos que requieren una atención especial para mantener y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

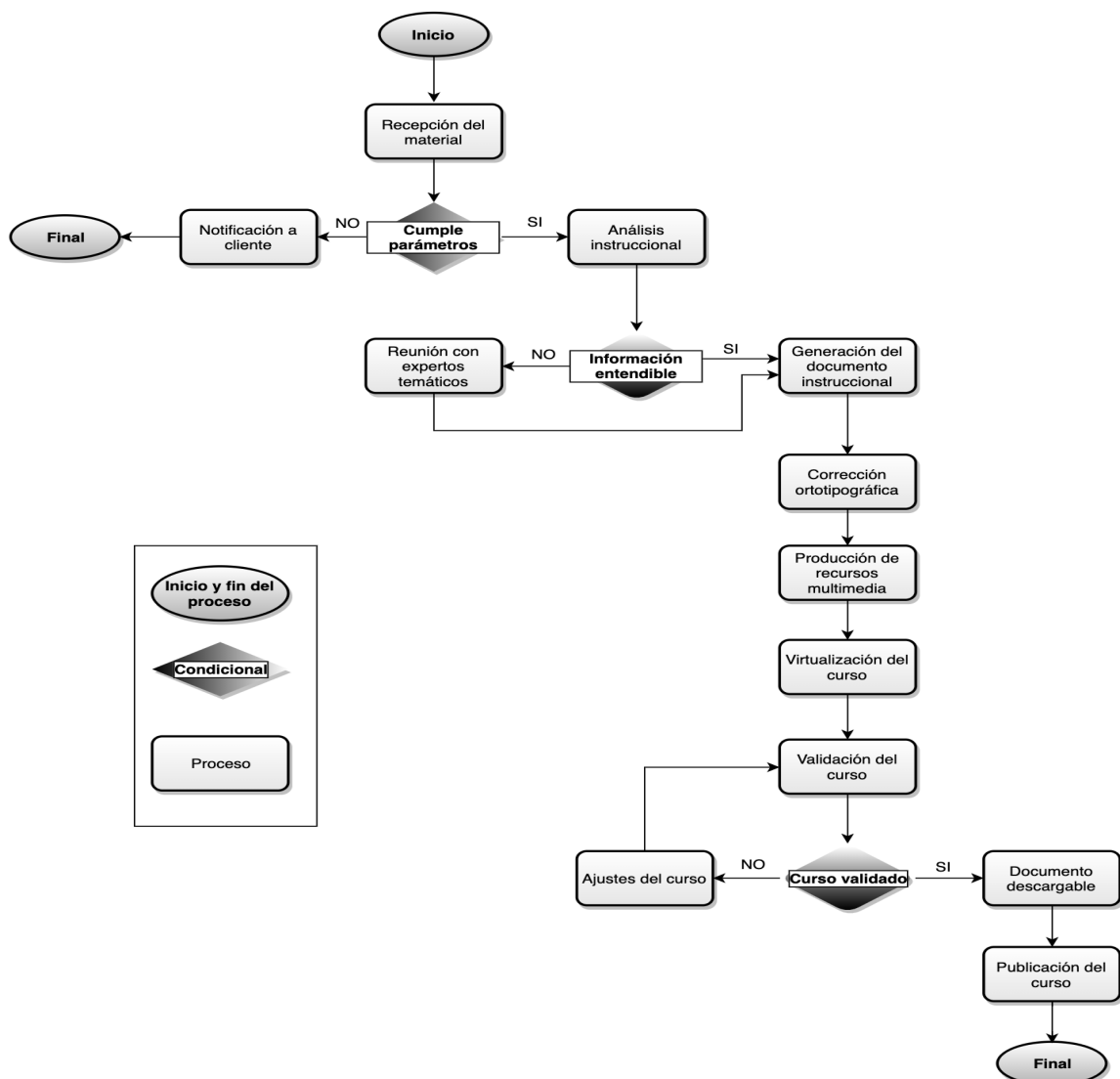
Por otro lado, el análisis también identifica oportunidades interesantes, como el cambio en los hábitos de consumo y formación de la población respecto a la tecnología, que pueden ser aprovechadas para expandir el alcance de la empresa.

2.5. Situación actual del proceso

Actualmente el modelo de negocio de Ediloja se detalla a continuación:

Figura 6

Prototipo de proceso de virtualización de contenido



Actividades

Recepción

Se encarga de recibir el contenido del docente de la asignatura, mediante correo electrónico, en formato Word, revisa si el contenido que entrega el docente cumple con las características que se necesita para iniciar la virtualización, además enlista enlaces de recursos que plantea se integren a los cursos tanto de elaboración propia o tomados de la web, para ser revisados por un experto en derechos de autor.

Diseño Instruccional (DI)

Se lleva a cabo un análisis minucioso de todos los aspectos de la guía, desde su estructura hasta su contenido. Se evalúan los resultados de aprendizaje, las semanas de estudio, los contenidos presentados, las imágenes utilizadas, los recursos disponibles y los anexos adjuntos. En el caso de que no se proporcionen recursos interactivos por parte del docente, los diseñadores instruccionales se encargan de crearlos utilizando el contenido de la guía didáctica como base. En ocasiones, si se detectan elementos faltantes, se solicita información adicional al docente a través de correos electrónicos o se consultan durante el proceso de prevalidación. Este exhaustivo análisis garantiza que la guía cumpla con todos los requisitos necesarios para ofrecer una experiencia de aprendizaje completa y enriquecedora.

Corrección ortotipográfica del contenido

La corrección ortotipográfica consiste en una minuciosa revisión de las guías didácticas, con el propósito de identificar y corregir errores gramaticales y ortográficos. Esta labor es llevada a cabo por un profesional en corrección, y representa un paso fundamental previo a la virtualización y diagramación de una guía.

Diagramación de documentos descargables

La diagramación es el proceso de organizar los elementos escritos y gráficos de un documento de Word, siguiendo las pautas del diseño instruccional. Está enfocado en el diseño

editorial, que consiste en organizar el contenido escrito, visual y, en ocasiones, audiovisual (multimedia), de manera que se pueda visualizar en medios electrónicos. Para llevar a cabo este proceso, se utiliza el *software* Adobe InDesign aplicando criterios de accesibilidad.

Recursos multimedia

- **Audiovisuales**

El diseño instruccional analiza los guiones de video y proporciona comentarios con indicaciones precisas para el equipo de producción. Estos comentarios buscan mejorar la calidad y efectividad de los videos, asegurando que se cumplan los objetivos de aprendizaje establecidos. Además, se realiza una revisión exhaustiva de las indicaciones en los guiones para garantizar su correcta implementación.

El equipo de corrección de estilo de los videos se implica en revisar y mejorar aspectos como la fluidez narrativa y la coherencia del mensaje. Se realiza una corrección de estilo tanto en el texto de la columna de voz como en las palabras clave utilizadas. El objetivo es asegurar que los videos sean claros, atractivos y transmitan de manera efectiva la información al público objetivo.

Una vez que los guiones han sido analizados y corregidos, el equipo de audiovisuales toma los guiones aprobados y procede a la producción de los videos. Esto implica la grabación y/o elaboración de los videos de presentación, locución de voz en off, así como la edición de los mismos. Se busca garantizar una producción de alta calidad que cumpla con los estándares establecidos. Además de los videos de presentación, el equipo se encarga de la producción y edición de los videos de contenido. Estos videos contienen el material principal de aprendizaje y se enfocan en transmitir los conceptos clave de manera clara y efectiva.

Finalmente, se realiza una revisión de calidad (QA) de los videos producidos. Esto implica verificar que los videos cumplan con los estándares de calidad, que no haya errores técnicos o de contenido, y que se ajusten a los requisitos establecidos en los guiones y en el

diseño instruccional general. La revisión de calidad garantiza que los videos estén listos para ser utilizados como recursos de aprendizaje efectivos.

- **Recursos educativos abiertos**

El equipo de elaboración de recursos educativos abiertos se encarga de la producción de los recursos en plataformas como Genially y Educaplay. Utilizando estas herramientas, se crean recursos interactivos y dinámicos que complementan el proceso de aprendizaje. Además, se realiza una revisión exhaustiva de los diseños gráficos de los recursos. Se verifican aspectos como la estética visual, la coherencia en la utilización de colores y fuentes por accesibilidad, y la disposición de elementos gráficos. El objetivo es asegurar que los recursos sean atractivos y visualmente agradables para los usuarios. Asimismo, se lleva a cabo una revisión de la funcionalidad de los recursos. Esto implica probar su interactividad y verificar que todas las funciones y actividades propuestas funcionen correctamente. Se busca garantizar que los recursos cumplan con su propósito educativo y brinden una experiencia de aprendizaje fluida y sin contratiempos. La revisión de calidad (QA) de los diseños gráficos y de la funcionalidad de los recursos es fundamental para asegurar que cumplan con los estándares establecidos y que sean eficaces en su aplicación educativa. Esto contribuye a ofrecer recursos de alta calidad y adecuados para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- **Imágenes**

Dentro del proceso de un diseñador gráfico se encarga de la producción de imágenes y reelaboración de imágenes que complementen los recursos y materiales educativos. Esto implica la creación o selección de imágenes relevantes y de calidad que ayuden a transmitir conceptos, ilustrar ideas o proporcionar ejemplos visuales. Además, se realiza una revisión de calidad (QA) de las imágenes producidas. Durante esta etapa, se verifica que las imágenes cumplan con los estándares establecidos en términos de resolución, claridad y estética visual de tal manera cumpla los estándares de accesibilidad. También se evalúa si las imágenes son apropiadas para el contexto educativo y si se alinean con los objetivos de aprendizaje

establecidos. La revisión de calidad de las imágenes es crucial para asegurar que cumplan con su propósito educativo y que sean visualmente atractivas. Esto garantiza que las imágenes sean efectivas para transmitir información, captar la atención de los estudiantes y enriquecer el material educativo en general.

- **Virtualización.**

Una vez que los recursos han sido elaborados, el virtualizador se encarga de colocar cada uno de ellos en la plataforma o entorno virtual correspondiente. Esto implica organizar y estructurar los recursos de manera adecuada según las indicaciones de Diseño instruccional. Además se virtualizan todos los contenidos. Esto implica transformar los materiales educativos en formatos digitales, adaptándolos al entorno virtual. Se asegura de que los contenidos sean compatibles con la plataforma utilizada, como videos, presentaciones, documentos, actividades interactivas, entre otros.

Asimismo, se lleva a cabo una revisión de calidad (QA) de la virtualización y accesibilidad de los contenidos. Durante este proceso, se verifica que los recursos estén correctamente enlazados, que las interacciones funcionen adecuadamente y que los usuarios puedan acceder a ellos sin dificultades técnicas. También se realiza una evaluación de la accesibilidad, asegurando que los contenidos sean accesibles para personas con discapacidades visuales, auditivas o de otro tipo, cumpliendo con los estándares y pautas de accesibilidad establecidos.

- **Validación con el experto temático**

Finalmente, antes de la implementación del curso, se lleva a cabo una validación con el docente autor, el cual revisa minuciosamente el contenido, las actividades y los recursos del curso para asegurarse de que cumplan con los estándares y la calidad requeridos. El docente evalúa la coherencia, relevancia y precisión de la información, así como la adecuación de las actividades propuestas. En caso de que exista algún ajuste, se lo realiza en ese momento

interviniendo la coordinación que corresponda. Una vez que el profesor ha aprobado el curso, se procede a realizar la entrega de este curso.

Capítulo tres

Producto mínimo viable

3.1. Diseño y conceptualización de la propuesta de valor

La educación virtual ofrece beneficios clave para aquellos que no pueden asistir en presencia, brindando acceso, flexibilidad, variedad de opciones, interacción en línea, costos reducidos y la capacidad de mantenerse actualizados en su campo de interés. Esto amplía las oportunidades educativas y promueve la formación continua para personas de diversas circunstancias y ubicaciones.

La propuesta de este proyecto está enfocada en implementar en la empresa Ediloja un modelo de negocio que ayude a incrementar el portafolio de clientes en la línea de virtualización de contenido educativo, alineando dicho modelo de negocio con el proceso operativo de elaborar cursos virtuales.

El proceso de virtualización permite plasmar el contenido didáctico-pedagógico por expertos temáticos, a un lenguaje en el cual los estudiantes pueden absorber los conocimientos trazados en la asignatura para alcanzar los resultados de aprendizaje propuestos, mediante el uso de herramientas tecnológicas.

La virtualización se lleva a cabo utilizando herramientas de vanguardia tecnológica, con el objetivo de brindar al usuario una experiencia de aprendizaje intuitiva y de excelente calidad. Su distinción se basa en su alto grado de interactividad y en el empleo de herramientas avanzadas, combinado con un diseño educativo eficiente que se adapta a la modalidad de estudio y a las herramientas disponibles en el entorno de la plataforma educativa virtual.

Propuesta de valor

Ediloja se enfocará en realizar la virtualización de contenidos con un tratamiento editorial. Todo iniciará con la guía entregada por el docente, la cual será cargada en una herramienta de gestión documental para ser revisada por recepción, asegurando el cumplimiento de los

parámetros indicados por el cliente. Una vez que la guía cumpla con dichos parámetros, pasará a un análisis de diseño instruccional. A continuación, el material se someterá a un proceso de corrección de estilo mediante una herramienta con IA. Este proceso es fundamental y de él se derivan los siguientes pasos de elaboración de recursos multimedia, tales como imágenes, videos y recursos como infografías. Es importante mencionar que los videos serán creados con la ayuda de IA, tanto para la clonación de voz como para la animación, partiendo de una imagen. Finalmente, se visualizarán todos los insumos y el contenido con la corrección de estilo aplicada, junto con los recursos multimedia, siguiendo las instrucciones establecidas por el diseño instruccional. Una vez que todo esté unificado, se procede a la validación con los docentes autores y el virtualizador, y cuando el docente autor esté de acuerdo con todo lo indicado en el curso se da por aprobado y estaría listo para la publicación.

3.2. Validación de la solución

Como se menciona en Mentor Day (2023), al desarrollar y validar una solución, es esencial emplear herramientas adecuadas que aseguren su efectividad y éxito en el mercado.

3.2.1. Metodologías de validación: grupo focal

Con el propósito de validar el proceso anteriormente expuesto se llevó a cabo un grupo de enfoque que contó con la participación de cinco docentes y cinco estudiantes de la modalidad a distancia de UTPL.

El objetivo principal de este grupo de enfoque fue identificar los desafíos y dificultades experimentados durante el proceso de virtualización, así como analizar el producto final obtenido, en este caso, un curso virtualizado. Durante la sesión del grupo de enfoque, se proporcionó a los participantes un espacio para compartir sus experiencias y opiniones sobre el proceso de virtualización.

Se les pidió que identificaran los puntos de dolor o las dificultades que enfrentaron a lo largo del proceso. Esto permitió obtener información valiosa sobre los obstáculos específicos que los docentes y estudiantes enfrentaron al adaptar el contenido al entorno virtual. Además

de explorar los desafíos, el grupo de enfoque también tuvo la oportunidad de examinar el producto final: el curso virtualizado. Se les solicitó que compartieran sus impresiones, comentarios y sugerencias sobre el diseño, la estructura y la usabilidad del curso.

Esta retroalimentación fue esencial para evaluar la efectividad y la calidad del curso virtualizado y realizar mejoras donde fuera necesario. La participación de docentes y estudiantes en el grupo de enfoque garantizó una perspectiva diversa y enriquecedora. Sus opiniones y comentarios contribuyeron a una evaluación más completa y precisa del proceso de virtualización y del curso final. La validación a través del grupo de enfoque fue un paso fundamental para asegurar la calidad y la efectividad del curso virtualizado, así como para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios.

3.2.2. Análisis de resultados

Para el análisis de resultados, se presenta a continuación los hallazgos y conclusiones realizadas en el **focus group** que se puede evidenciar en la siguiente tabla

Docentes			
N	Preguntas	Hallazgos	Conclusiones
1	¿Cómo evalúa el proceso de revisión de insumos por parte de Ediloja para la virtualización del contenido?	Implementación de una herramienta tecnológica que tenga versionamiento	Reducir los filtros de entrega de contenido.
2	¿Has identificado alguna limitación o desafío en todo el proceso de virtualización? ¿Qué recomendaciones tendrías para mejorar estos procesos ?	Eliminar proceso de prevalidación	Es pertinente evitar el llamado excesivo para un mismo curso, por lo que se pueden combinar procesos y reducir el número de intervenciones del docente. En cuanto a los recursos es sumamente necesaria la revisión de estos REAS debido a los derechos de autor, ya que todo lo que se consume en plataforma debe seguir unos lineamientos específicos.

Docentes			
N	Preguntas	Hallazgos	Conclusiones
3	¿Considera los recursos educativos suficientemente interactivos para que el estudiante alcance los resultados esperados?	Falta de interactividad.	<p>Se identifica una falta de implementación de gamificación en los recursos. Aunque se reconoce la importancia de esta estrategia, se percibe que su uso es mínimo.</p> <p>Manejar ciertos contenidos para que sean más efectivos y relevantes en el contexto del curso.</p> <p>Se recomienda diversificar los recursos y explorar otras herramientas que puedan enriquecer la experiencia de aprendizaje y evitar el aburrimiento de los estudiantes.</p> <p>Los recursos propuestos cumplen su propósito de ayudar a los estudiantes a aprender y reforzar los temas presentados</p>
4	¿Cómo se siente con el curso virtualizado que se publica para los estudiantes?	Desconocimiento de la plataforma (I nivel)	<p>Las conclusiones apuntan a deficiencias en el proceso de validación, desajuste de contenido, errores de puntuación y ortografía, así como inconsistencia en las actividades evaluadas. Estos aspectos deben abordarse y corregirse para mejorar la calidad y efectividad del curso. Una revisión y corrección minuciosa, así como un proceso de validación más riguroso, son recomendables para asegurar la calidad del contenido antes de su publicación.</p>
5	¿cómo se siente con la grabación que realiza Ediloja en el proceso de validación del curso?	Copia de la grabación para el docente.	<p>Las grabaciones en el proceso de validación son necesarias como respaldo tanto para Ediloja como el docente autor.</p>

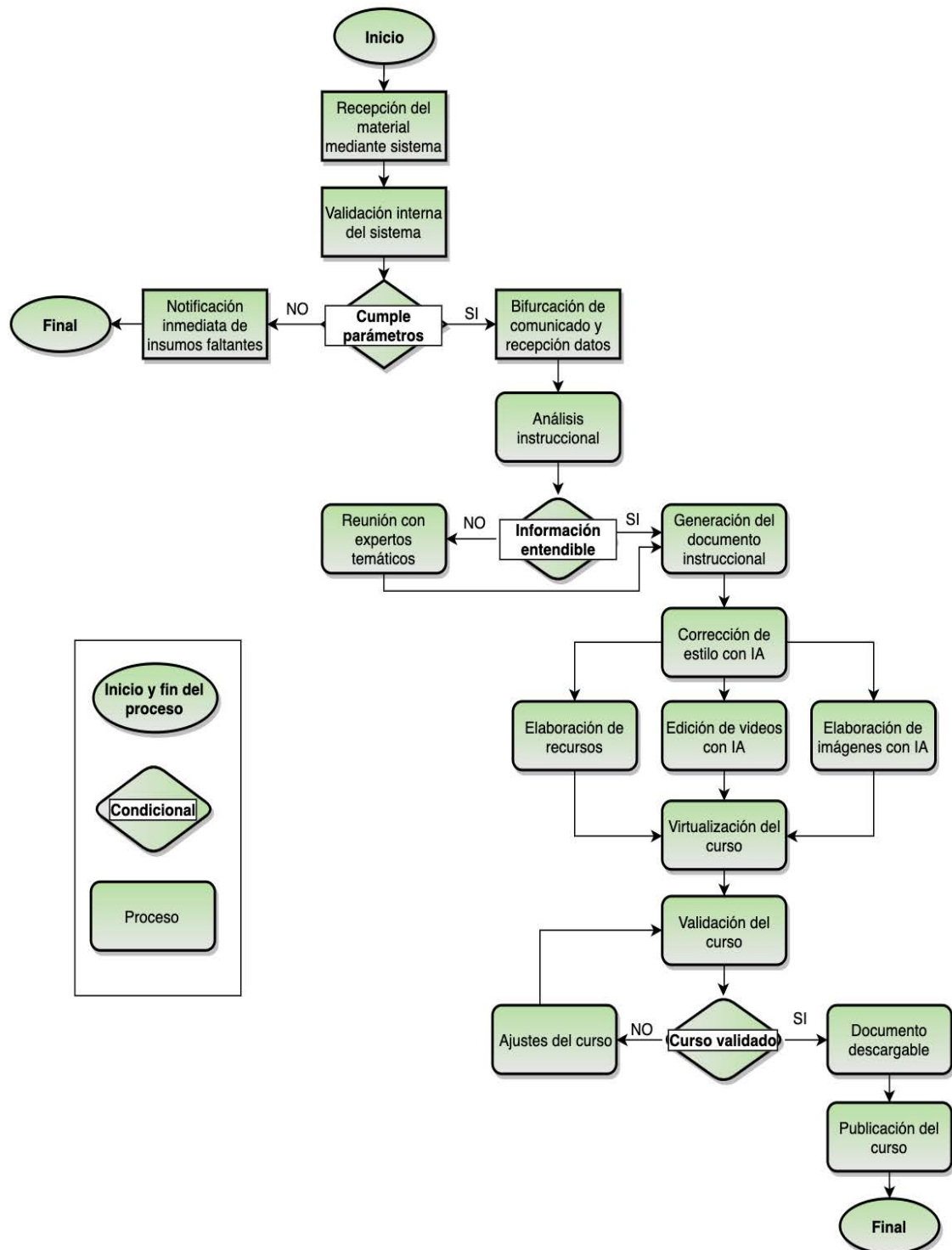
Estudiante			
N	Preguntas	Hallazgos	Conclusiones
1	¿Cómo describirías tu experiencia de aprendizaje en la plataforma educativa Canvas (LMS)?	Complementar la plataforma con un chatbot o un sistema de notificaciones de mensajes cada vez que se suba una actividad	<p>La plataforma y el diseño de cada materia son considerados intuitivos por el estudiante. Esto sugiere que la estructura y la presentación de la plataforma son fáciles de entender y utilizar.</p> <p>Al principio, el estudiante encontró dificultades para adaptarse a la navegación del curso virtual. Esta observación destaca la importancia de tener una navegación clara y sencilla para los usuarios, y sugiere que se podrían realizar encuestas para evaluar y mejorar la navegación del curso.</p> <p>Señala la necesidad de estar en constante innovación para estar a la vanguardia de la educación. Esta conclusión resalta la importancia de la innovación continua y el mejoramiento constante de la plataforma para seguir siendo competitivos y satisfacer las necesidades de los usuarios.</p>
2	¿Cuáles fueron los aspectos más efectivos de tu curso virtual que te ayudaron a entender y comprender el contenido?	Accesibilidad desde cualquier dispositivo móvil.	<p>Dos puntos claves de la calidad de la educación es la facilidad de acceso a la información, entre esto los términos “mobile-learning” y “Curso offline”, ya que con esto se garantiza que todos los estudiantes tengan el contenido a la mano para estudiar y así fortalecer lo aprendido en cada semana mediante el uso de actividades recomendadas.</p>

Estudiante			
N	Preguntas	Hallazgos	Conclusiones
3	¿Qué elementos del curso virtual crees que son los que podrían mejorarse para facilitar tu proceso de aprendizaje?	Instrucciones de uno insuficientes en recursos.	La implementación de recursos con gamificación es clave para la motivación y el aprendizaje del estudiante. Así como también los diálogos didácticos que invitan al estudiante a participar en cualquier actividad de aprendizaje, ya sea recomendada o calificada.
4	¿Te sientes motivado a explorar y aprender activamente con la plataforma educativa?	Plataforma intuitiva y accesible Forma de enseñanza del profesor Navegación de las páginas	Es importante que la virtualización del curso se la conciba para un aprendizaje mediante la herramienta con facilidad de navegación. Todo el contenido debe estar conectado de forma coherente y concisa para el aprendizaje del estudiante.
5	¿Cuáles fueron los desafíos o dificultades que enfrentaste al aprender a través del curso virtual?	El canal de comunicación para despejar dudas entre profesores y estudiantes son: correos, anuncios y videoconferencias.	Revisión instruccional del contenido del curso virtual para alcanzar una mayor comprensión del curso virtual. El contenido del módulo debe estar apegado a la vida cotidiana para que tenga un mayor impacto el conocimiento impartido por los profesores.

Al finalizar la técnica del focus group, basándose en las respuestas de los estudiantes y docentes, se ha determinado que es necesario de Ediloja como su principal cliente (UTPL), ajustar procesos que permitan reducir tiempos de entrega del material para así mejorar la calidad del producto y optimizar recursos. La implementación de sistemas de seguimiento y monitoreo permitirá asegurar la correcta ejecución de los ajustes propuestos, asegurando así la consecución de los objetivos establecidos. La retroalimentación constante entre ambas partes se erigirá como un faro orientador que guiará el proceso hacia la excelencia y el éxito compartido.

3.2.3. Pivotaje

Basado en el modelo de negocios investigado y en los resultados del Focus Group, se considera el siguiente diagrama de procesos para la virtualización de cursos con las mejoras implementadas:



Con respecto al proceso de recepción se plantea cambiar la forma de recibir el contenido, pasando de un email (forma tradicional) a un sistema de gestión de documental (SGD) para satisfacer las necesidades de los usuarios del proceso de virtualización, así como también mejora significativa en tiempos de respuesta.

En el proceso de corrección ortotipográfica llevada manualmente por expertos en lingüística pasa a formar parte de un proceso automatizado con la incorporación de la inteligencia artificial (IA), revolucionado la forma en que se aborda la revisión y corrección de textos escritos. La IA ofrece una solución automatizada, eficiente y precisa, capaz de detectar y corregir una amplia gama de errores lingüísticos y no solo una corrección ortotipográfica, sino que también evalúa aspectos lingüísticos estructurales como: ortografía, gramática, sintaxis y contenido.

Para el proceso de recursos multimedia, se propone implementar videos de presentación y de contenido sin la presencia del profesor, esto se logra a través de IA, creando un gemelo digital a partir de una fotografía del autor, Esto ayuda a reducir los tiempos de grabación del profesor, generar un video de calidad, ya que no se tiene que preocupar por temas logísticos de grabación como: ruido, lugar, etc.

La incorporación de imágenes 360 estas imágenes permiten al espectador explorar y visualizar el entorno de manera interactiva, proporcionando una experiencia inmersiva.

Las simulaciones son recursos interactivos que recrean situaciones o escenarios de la vida real, permitiendo a los usuarios experimentar y aprender a través de la práctica virtual. Estas herramientas educativas brindan una experiencia práctica y realista, facilitando el desarrollo de habilidades, la toma de decisiones y la comprensión de conceptos complejos.

Las interacciones y pivotaje planteados ayudan a mejorar la experiencia de usuario de un curso virtualizado, reduciendo tiempos de producción y mejorando la calidad de recursos, además esto también permitirá reducir los tiempos de validación con los docentes autores.

Capítulo cuatro

Modelo de Negocios

En el capítulo 1 en el apartado 1.3 se mencionan los nueve elementos que conforman el Modelo de Negocio Canvas y con el análisis de resultados de focus group se diseña el Modelo de Negocio Canvas a implementar en la empresa Ediloja Cia. Ltda.

4.1. Elementos del modelo de negocio

Figura 7

Modelo de negocio Canvas



Nota: Elaboración propia.

4.1.1. Canales

Para la implementación del proceso de virtualización de contenido educativo, para llegar al público objetivo tenemos los siguientes canales:

1. Venta directa.- En la venta directa, el vendedor se comunica directamente con el comprador para presentar y vender cursos virtuales, esto puede incluir visitas en persona, llamadas telefónicas o correos electrónicos. Localmente contará con un vendedor que cubra esta zona, posteriormente las ventas se manejarán por medios digitales (*chatbot*).
2. Marketing digital.- Es una forma efectiva de vender cursos virtuales, esto puede ser la creación de contenido en línea (por ejemplo: blogs o videos), publicidad en línea y el uso de redes sociales para llegar a los clientes.
3. Eventos y ferias.- Los eventos de ferias comerciales pueden ser una oportunidad para vender cursos virtualizados a clientes potenciales en persona. Esto incluye exhibiciones en un stand como presentaciones o charlas informativas que se darán anualmente en Feria de Loja (septiembre) y casa abierta de universidades (los primeros meses del año).
4. Distribuidores o agentes de ventas.- Los distribuidores o agentes de ventas externos a los propios de la empresa pueden ayudar a vender cursos virtuales a través de sus redes de contactos y relación con clientes potenciales. A cambio pueden recibir una comisión o compensación por sus servicios.
5. Alianzas estratégicas.- La capacidad operativa de la virtualización de contenido que Ediloja manejará, contará con aliados estratégicos debido a factores de tiempo y logística que podrían afectar los tiempos de entrega a los clientes. Esto se logrará segmentando el proyecto y subdividiendo el trabajo con los aliados. Mismo que podrían ser: producción audiovisual en otras localidades, virtualización de contenido de cursos con nuevas tecnologías, capacitaciones extranjeras.

4.1.2. Relaciones con el usuario

Atención personalizada

La atención personalizada es una estrategia clave en la relación con los usuarios, ya que permite brindarles un trato individualizado y adaptado a sus necesidades y preferencias.

Figura 8

Atención personalizada



- Fundamental tener una relación cercana a los usuarios, permite profundizar en información sobre sus necesidades y se puede realizar a través de la recolección de información relevante en las instituciones objetivas (Universidades), para determinar los principales intereses y puntos de enfoque.
- Al agrupar a los usuarios en segmentos o categorías con características y necesidades similares, estas podrían ser modalidad a distancia, en línea, mixta, híbrida, de acuerdo a la duración de programas (Cursos de 50 horas), etc.

- La información sobre los usuarios es fundamental para ofrecerles productos o servicios que se ajusten a sus necesidades y preferencias como : industria, de acuerdo a la edad de los usuarios, objetivos de aprendizaje. etc.
- Anticiparse a las necesidades de los usuarios y realizar un seguimiento proactivo con la ayuda de la segmentación esto es más fácil identificar, enfocándonos en las necesidades educativas y herramientas tecnológicas que podrían ser adecuadas.
- Retroalimentación y mejora continua de los servicios en los cursos virtuales de los usuarios de forma regular, escuchar sus comentarios, sugerencias y preocupaciones, y utiliza esa información para mejorar los productos, servicios y procesos.
- Capacitación y empoderamiento del personal proporcionando las herramientas y la formación necesarias para que puedan comprender y atender las necesidades individuales de cada cliente, en este caso específico de las herramientas de IA que se usarán para audiovisuales y corrección de estilo, además el sistema de gestión documental con recepción.

Transparencia y honestidad

En el contexto de los cursos virtuales, la transparencia y la honestidad son cruciales en el Modelo Canvas. Al identificar y comprender a los estudiantes, es fundamental ser transparente sobre el valor educativo que se ofrece y establecer expectativas realistas acerca de los objetivos del curso, la duración y los recursos disponibles. Comunicar de manera clara la propuesta de valor del curso, asegurando la veracidad de los conocimientos y habilidades que se adquirirán, así como las limitaciones y requisitos previos necesarios. Utilizar canales de comunicación efectivos para brindar información clara y oportuna, así como fomentar la retroalimentación abierta y honesta de los estudiantes, fortalece la relación de aprendizaje. En caso de dificultades técnicas o problemas de contenido, abordarlos de manera honesta y ofrecer soluciones adecuadas demuestra compromiso y respeto hacia los estudiantes.

4.1.3. Actividades clave

Con el modelo Canvas planteado para Ediloja, se presentan tres actividades claves:

Recepción

Se implementará un sistema de gestión documental para mejorar la recepción de insumos enviados por los clientes a Ediloja. Este sistema estará bajo la coordinación conjunta de un responsable del proceso y un operativo designado. La automatización de los registros manuales de los insumos será una de las principales ventajas que ofrece este sistema en comparación con el método anterior basado en correo electrónico. El control de lo que se debe entregar, cómo debe realizarse la entrega y los plazos establecidos se gestionarán de manera más eficiente y automatizada. Adicionalmente, el sistema permitirá generar reportes de todo el material recibido, facilitando el seguimiento y análisis de los datos. Estas mejoras contribuirán a optimizar el proceso de recepción y asegurar una gestión más eficaz de los insumos enviados por los clientes.

Corrección de estilo

El proceso de corrección de estilo con inteligencia artificial representará un enfoque avanzado para mejorar la ortografía de un curso. Esta adquisición implicará el uso de un operativo encargado de recopilar datos y aplicar reglas específicas mediante algoritmos integrados en una aplicación. Es relevante resaltar que, a pesar de la eficiencia que puede ofrecer la inteligencia artificial en la corrección ortotipográfica, no es infalible. Por lo tanto, siempre se implicará la asistencia de un editor o revisor humano que realizará una revisión final del texto para garantizar que la corrección sea precisa y coherente con el contexto del contenido. De esta manera, aseguraremos la calidad y exactitud del resultado final.

Audiovisuales

La producción de videos que requiere un curso virtual, debido a los tiempos limitados de los profesores, que es con quienes se realiza la grabación de los videos, se lo realizará

con herramientas tecnológicas que hacen uso de IA. Para ello se proponen tres herramientas indispensables:

- **Eleven Labs + Synthesia:** estas herramientas permiten clonar y crear la voz a partir de una copia de audio de los profesores. Esto permitirá crear audios N audios con la voz de los profesores sin la necesidad de contar con la presencial del profesor.
- **Hey Gen:** esta herramienta sirve para generar avatares que vendrán acompañados del contenido se va hablando. Estos avatares son gemelos digitales del profesor que nacen a partir de una fotografía que se debe proporcionar.

Con el uso de estas herramientas se podrán crear videos casi similares a los que se graba con el profesor y el mayor beneficio es que no se requiere que el profesor esté en la grabación

4.1.4. Recursos clave

Para poner en marcha las actividades clave del proyecto, según el modelo de negocio planteado, se necesitan los siguientes recursos clave:

Recepción

Descripción del recurso	Cantidad	Costo	Total	observación
Humanos	2	\$800	\$19.200	Valor anual
Sistema de Gestión	1	\$20.000	\$20.000	Sistema permanente
Capacitación personal de la herramienta				
Servidor	1	\$12.000	\$12.000	Valor anual
Total			\$51.200	

Corrección de estilo

Descripción del recurso	Cantidad	Costo	Total	observación
Humanos	2	\$800	\$1.600	Valor anual

Software de corrección de estilo				
Capacitación personal de la herramienta		20000	\$5.000	
Corrector de estilo	1	12000	\$12.000	Valor anual
Total			\$18.600	

Audiovisuales

Descripción del recurso	Cantidad	Costo	Total	Observación
Humano	3	\$800	\$2.400	Valor anual
Hey Gen	1	\$1.200	\$1.200	Valor anual
Synthesia	1	\$1.200	\$1.200	Valor anual
Licencia Eleven Labs	1	\$1.200	\$1.200	Valor anual
Capacitación personal de la herramienta	3	\$200	\$600	
Total			\$6.600	

Además, para el proyecto en general se necesita invertir en infraestructura adecuada, equipos de cómputo.

Infraestructura

Descripción del recurso	Cantidad	Costo	Total	Observación
Adecuación de espacio físico	1	\$16000	\$16.000	Instalaciones permanentes
Equipos de computación	10	\$3.500	\$35.000	Valor único
Equipo audiovisual	3	\$3.000	\$9.000	Corresponde a tres equipos de grabación
Total			\$60.000	

La capacitación del recurso humano se realizará en línea por los proveedores de los sistemas, software y licencia que se ocuparán en los procesos de mejora. El sistema de gestión documental será gestionado por una empresa local, esto permitirá realizar un sistema a la medida y de acuerdo a las necesidades que se tengan en el proceso de virtualización.

El éxito del proyecto dependerá en gran medida del espacio físico donde se llevará a cabo su desarrollo. Para asegurarnos de que el entorno sea óptimo, hemos realizado un minucioso análisis de las necesidades específicas y el número de personas que estarán involucradas en el proyecto. A partir de esta evaluación, hemos diseñado cuidadosamente un

espacio que se ajuste perfectamente a estos requerimientos, proporcionando así un ambiente adecuado para alcanzar nuestros objetivos de manera efectiva y eficiente.

En la configuración del espacio, hemos prestado especial atención a la comodidad y funcionalidad, considerando aspectos como el tamaño, distribución y disposición del mobiliario para fomentar la interacción y colaboración entre los miembros del equipo. Asimismo, hemos implementado soluciones que garanticen una excelente circulación y accesibilidad, asegurando un flujo de trabajo fluido y facilitando la productividad en el desarrollo del proyecto.

4.1.5. Aliados estratégicos

Para captar aliados estratégicos en la elaboración de un curso virtualizado, se debe seguir los siguientes pasos dentro del Modelo Canvas:



1. **Identificación de socios clave:** Identifica qué tipos de aliados estratégicos podrían aportar valor a la creación y entrega de tu curso virtualizado. Pueden ser empresas de capacitación tecnológica como: Instructure, que puede aportar con capacitaciones del LMS-Canvas para sacar el mayor proyecto a la virtualización de contenido; empresas de diseño gráfico como por ejemplo: Duck, GK Studio o Digitaly, que son empresas que pueden cubrir cierta parte del proyecto alineados a la parte gráfica de la virtualización de los cursos.

2. **Propuesta de valor para los aliados:** Define qué beneficios pueden obtener los aliados estratégicos al colaborar contigo en la elaboración del curso virtualizado. ¿Cómo puede su participación contribuir al éxito del curso?. Esto se logra de manera eficiente haciendo una segmentación del proyecto por especialización (diseño gráfico, diseño multimedia, programación) y una vez que se tenga claro esta división, se evaluará a posibilidad de que los aliados estratégicos cubran cierta parte de estos ámbitos, evitando así una mala planificación y baja calidad de los cursos.
3. **Establecimiento de alianzas:** Contacta a los posibles aliados y explícales tu propuesta de valor. Destaca cómo su experiencia, conocimientos o recursos pueden complementar tu curso y enriquecer la experiencia de aprendizaje de los participantes. Trabaja en conjunto para definir los roles y responsabilidades de cada parte involucrada en la alianza.
4. **Beneficios mutuos:** Asegúrate de que los aliados estratégicos también obtengan beneficios claros de la colaboración. Pueden incluir reconocimiento y visibilidad, acceso a una nueva audiencia o participación en la generación de ingresos. Busca formas de reciprocidad y trabajo conjunto que beneficien a ambas partes.

En este contexto captar aliados estratégicos implica una comunicación abierta, construcción de confianza y una clara propuesta de valor. Al trabajar en conjunto con los aliados adecuados, se puede potenciar la calidad y el alcance de un curso virtualizado, y fortalecer su posicionamiento en el mercado educativo.

4.1.6. Estructura de costos.

En la línea de negocio de virtualización de contenido de Ediloja, los costos que se manejan son fijos y variables. A continuación, se describen cada uno de ellos:

1. **Costos fijos:** Los costos que se generan independientemente del número de cursos producidos, algunos de estos costos fijos son:

- Alquiler de oficina donde funciona físicamente la línea de negocio de virtualización de contenido.
 - Nómina de colaboradores de esta línea de negocio.
 - Parte de la nómina de la administración de la empresa, es decir como Ediloja cuenta con más de una línea de negocio se asigna un porcentaje de los sueldos administrativos a la línea de virtualización de contenido.
 - Servicios básicos: Como electricidad, agua, internet y otros gastos recurrentes tienen un costo fijo asociado.
 - Software y herramientas de gestión: El pago de licencias de software, herramientas de gestión de proyectos, herramientas de diseño gráfico u otros programas necesarios para las operaciones constituyen costos fijos.
2. Costos variables: Los costos se establecen en función de la cantidad de cursos virtualizados, y esta cifra puede variar en cada periodo, no siendo siempre constante. De acuerdo a esto se establece el siguiente:
- Honorarios de colaboradores externos: Para cada producción de cursos virtuales se contrata personal por cada proceso, sus honorarios son costos variables.

Es importante que la asignación del porcentaje de los costos indirectos sea el adecuado para esta línea de negocio para tener una claridad en la toma de decisiones, y evitar que una línea de negocio de Ediloja este subsidiando a otra.

Tabla 5

Estructura de costos

COSTOS FIJOS

Descripción	Anual	Análisis Vertical
Arriendos	\$ 2.880,00	0,3%
Nómina de producción	\$ 218.520,84	23,3%
Servicios Básicos	\$ 4.320,00	0,5%
Licencias de Software	\$ 14.000,00	1,5%
TOTAL Costos Fijos	\$ 239.720,84	25,6%

COSTOS VARIABLES

Descripción	Anual	Análisis Vertical
Honorarios personal eventual	\$ 605.161,40	64,6%
Mantenimiento de software	\$ 3.000,00	0,3%
TOTAL Costos Variables	\$ 608.161,40	64,9%
TOTAL COSTO FIJOS Y VARIABLES	\$ 847.882,24	90,5%

GASTOS

Descripción	Anual	ANÁLISIS VERTICAL
Nómina administración	\$ 68.747,40	77,3%
Vendedor	\$ 9.600,00	1,0%
Seguros	\$ 2.940,00	0,3%
Publicidad	\$ 2.520,00	0,3%
Seguridad y salud ocupacional	\$ 1.680,00	0,2%
suministros de oficina	\$ 960,00	0,1%
Limpieza de oficinas	\$ 2.520,00	0,3%
TOTAL GASTOS	\$ 88.967,40	9,5%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 936.849,64	100,0%

Nota: Esta tabla muestra la estructura de costos fijo y variable y el análisis vertical de los mismos.

El análisis vertical muestra que el 29% del total de los costos son costos fijos, y el 71% del total de los costos representa el costo variable.

Dentro de los costos fijos la nómina es el valor más representativo con el 26% del total de costos fijos.

Los costos variables que es lo que más pesa a nivel del total de los costos es la contratación de personal eventual que se contrata de acuerdo al nivel de producción de cursos virtuales.

4.1.7. Estructura de ingresos

Los ingresos se darán principalmente por la venta de cursos virtualizados, con el nuevo modelo de negocio no solo se venderían cursos terminados, sino se ofertará parte de los componentes que forman un curso virtualizado como videos, recursos educativos, correcciones de estilo del contenido, etc., además otra fuente de ingreso serán las capacitaciones a los usuarios de los cursos.

INGRESOS	
PRODUCTO	Monto anual
CURSOS VIRTUALES	\$ 988.459,72

Capítulo cinco

Estrategia de Crecimiento e Implementación

5.1. Componente tecnológico/innovador

Para hablar del componente tecnológico/innovador, es necesario conocer el significado de tecnología e innovación. La Real Academia Española, (2006, definición 1, 2) define la tecnología como:

“Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto”.

Según Quintanilla, M. (2005):

“Tecnología significa aplicación sistemática del conocimiento científico u otro conocimiento organizado a tareas prácticas. Su consecuencia más importante es una función de la división y subdivisión de cada una de esas tareas en partes o fases componentes”.

Entonces, afirmamos que la tecnología es un componente fundamental hoy en día dentro de la sociedad moderna, ya que juega un papel crucial en el desarrollo y progreso dentro de las diferentes áreas, permitiendo transformar conocimiento científico en aplicaciones prácticas y herramientas útiles para la vida cotidiana, ahorro de tiempo y recurso humano.

La tecnología y la innovación están estrechamente relacionadas y se influyen mutuamente. La tecnología es un componente fundamental que impulsa la innovación al proporcionar herramientas, recursos y capacidades para crear soluciones nuevas y mejorar las existentes.

De acuerdo a Hoyle (1969 136):

“Una innovación es una idea, una práctica o un objeto percibido como nuevo por un individuo”

Según Zaltman, Duncan y Ilobek(1973), la innovación se refiere a la creación de algo nuevo y único al combinar de manera creativa dos o más conceptos o entidades existentes. Va más allá de la mera “invención”, ya que implica la generación de una configuración previamente desconocida mediante la combinación innovadora de elementos ya existentes (Zaltman et al., 1973)

Por otro lado, de acuerdo a Margalef y Arenas (2006), el término “innovación” se puede relacionar con estos tres aspectos: la generación de algo desconocido, la percepción de lo creado como algo nuevo y la asimilación de ese algo como algo novedoso.

En resumen, la innovación se caracteriza por la generación de algo desconocido, la percepción de lo creado como algo nuevo y la asimilación de ese algo como novedoso. Estos aspectos contribuyen a la evolución y transformación en diversos campos, impulsando el progreso y el desarrollo en la sociedad. En conjunto, la interacción entre la innovación y la tecnología promueve la mejora continua, la creación de soluciones innovadoras y el avance en diferentes ámbitos. La comprensión de estos conceptos y su aplicación adecuada son fundamentales para aprovechar al máximo el potencial de la innovación en el contexto tecnológico actual.

Es así, que es inevitable la relación de la innovación y la inteligencia artificial ya que se influyen mutuamente en el contexto tecnológico actual. Según Oracle (2023) la inteligencia artificial (IA) es un campo de estudio y desarrollo de tecnología que busca simular la inteligencia humana en máquinas y sistemas computarizados. De acuerdo a la RAE la inteligencia artificial es la “Disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico.”

De acuerdo a Drucker (1986) “la innovación no solo es crear nuevos productos sino también la innovación está en mejorar los procesos”

Para la virtualización de contenido educativo, el proyecto de investigación propone la interacción tecnológica en los procesos, empezando con la recepción del contenido utilizando plataformas de colaboración en línea como herramientas de mensajería instantánea, pizarras virtuales y almacenamiento en la nube para toda la información que se mueve en los diferentes procesos. Además, en la creación de recursos multimedia, como: videos, animaciones, simulaciones y juegos para mejorar la experiencia de aprendizaje en línea, se utiliza la inteligencia artificial para mejorar la calidad del producto y la eficiencia en los procesos.

5.2. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que se popularizó por Porter (1986) en el cual permite identificar formas de generar ingresos y por ende mayores beneficios de una empresa a partir de sus actividades para los consumidores y con ello obtener una mayor ventaja competitiva en el mercado. En Ediloja se han identificado estas formas y a continuación se detallan en la figura 9.

Figura 9

Cadena de valor de Ediloja



Actividades estratégicas

Las actividades estratégicas de acuerdo a López, (2001) son el proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final.

- **Presupuestos**

Ediloja destina anualmente alrededor de un millón de dólares para el desarrollo de múltiples procesos que impulsan su línea de negocio. Gracias a este sustancial presupuesto, la compañía se encuentra en una posición sólida para invertir en la mejora continua de sus operaciones y maximizar su eficiencia. Estos fondos permiten a Ediloja implementar nuevas tecnologías, adquirir equipos de vanguardia y capacitar a su talentoso equipo de profesionales. Además, la empresa destina una parte significativa de este presupuesto para investigación y desarrollo, fomentando la innovación y la creación de productos y servicios vanguardistas. Con esta inversión estratégica, Ediloja busca mantenerse a la vanguardia de su industria y satisfacer las crecientes demandas de sus clientes, fortaleciendo así su posición como líder del mercado.

- **Infraestructura**

Ediloja cuenta con una infraestructura en las instalaciones de la Universidad Técnica Particular de Loja, ubicada en un sector estratégico junto a su principal aliado estratégico, lo que le permite canalizar todo tipo de proyectos en el mejor tiempo posible y manteniendo una comunicación constante.

Con respecto a tecnologías y equipos, se utiliza máquinas de diseño (iMac) para todo el equipo operativo, esto les permite maximizar la productividad, hacer un control de calidad más minucioso por la nitidez de pantalla y por ende optimizar los resultados.

Hablando de conexión a internet, Ediloja cuenta con una red de fibra óptica que permite que todos sus trabajadores naveguen por los diferentes sitios sin problema.

- **Inversiones**

En Ediloja, reconocemos la importancia de la capacitación continua del personal involucrado en los procesos de nuestra línea de negocio. Por ello, nos comprometemos a brindar a nuestros empleados las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar constantemente el producto final. La empresa invierte recursos significativos en programas de capacitación, tanto internos como externos, con el objetivo de mantener a nuestro equipo actualizado sobre las últimas metodologías y tecnologías disponibles en nuestra industria. A través de talleres, cursos y sesiones de formación, proporcionamos a nuestros empleados las habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos en constante evolución y que ayudan a mejorar el producto final.

Actividades operativas

Las actividades operativas son las que intervienen directamente en el proceso de elaboración de cursos virtuales. Entre la cuales tenemos las siguientes:

- **Recepción**

El proceso de recepción es muy importante puesto que se encarga de recibir el contenido de la asignatura, que envía mediante correo electrónico el docente, por medio de un formato Word. Además revisa si el contenido entregado por el docente cumple con los parámetros que se necesita para iniciar la virtualización, por otro lado también se enlista enlaces de recursos que plantea se integran a los cursos tanto de elaboración propia o tomados de la web, para ser revisados por un experto en derechos de autor.

- **Diseño instruccional**

Este proceso es el más importante ya que a partir de este se realizan las directrices para los demás procesos, ya que evalúa el contenido vertido por el docente analizando su correcta estructura. Se evalúan los resultados de aprendizaje, las semanas de estudio, los contenidos presentados, las imágenes utilizadas, los recursos disponibles y los anexos adjuntos. Se lleva

a cabo un análisis minucioso de todos los aspectos de la guía, desde su estructura hasta su contenido. Este exhaustivo análisis garantiza que la guía cumpla con todos los requisitos necesarios para ofrecer una experiencia de aprendizaje completa y enriquecedora.

- **Corrección de estilo**

La corrección ortotipográfica es el siguiente proceso después del diseño instruccional y consiste en una minuciosa revisión de las guías didácticas, con el propósito de identificar y corregir errores gramaticales y ortográficos. Esta labor es llevada a cabo por un profesional en corrección, y representa un paso fundamental previo a la virtualización y diagramación de una guía.

- **Multimedia**

En este proceso interviene el personal operativo relacionado directamente con la elaboración de recursos, imágenes, anexos y documentos diagramados que forman parte del curso virtual, estos elementos son significativos para el aprendizaje de los estudiantes siempre y cuando cumplan un objetivo didáctico.

Actividades de apoyo

- **Recursos humanos**

Para la virtualización de contenidos digitales, intervienen cuatro departamentos:

- Departamento operativo de Ediloja digital, el mismo que está estructurado en coordinaciones y se lo ha descrito en el apartado 3.2 Materialización o prototipado de la propuesta.
- Departamento de Recursos Humanos, realiza toda la gestión administrativa en cuanto a: envío de actividades realizadas al cliente, revisión y cuadro de valores a cancelar.
- Departamento de Contabilidad: este departamento se encarga de contabilizar y realizar toda la gestión financiera y presupuestaria de la empresa, enfocado a retenciones y pagos que se debe realizar a cada persona.

- Gerencia: es el departamento encargado de tomar decisiones importantes con respecto a los procesos de virtualización de contenidos digitales y sobre todo a temas financieros sobre la implementación de nuevas tecnologías, marcos, modelos, etc., que afecten al presupuesto.
- **I+D**

La empresa Ediloja ha creado un departamento de Investigación, Desarrollo e innovación con la finalidad de mantener al equipo en la punta de la tecnología educativa, brindando así cursos con mayor diversidad en recursos educativos que aporten al aprendizaje del estudiante.

Este departamento inicia con una evaluación de los resultados obtenidos, sobre los cuales se realiza un plan de investigación e innovación, para posteriormente realizar las implementaciones necesarias.

5.3. Indicadores, Métricas y Proyecciones

Para que Ediloja alcance el éxito en este competitivo mercado, es crucial contar con sólidos indicadores/métricas y proyecciones que guíen su desempeño y crecimiento. Estas herramientas fundamentales permiten medir el rendimiento, evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y anticipar las oportunidades de crecimiento futuro.

5.3.1. Punto de equilibrio

Una vez que se han estimado tanto los costos fijos y variables, y gastos totales del modelo del negocio, así como el precio de venta de cada curso virtualizado, se puede determinar el punto de equilibrio, con la finalidad de determinar cuántos cursos virtuales al mes se debe vender para poder cubrir los costos fijos y variables de producción, y los gastos totales fijos mensuales. Para construir la matriz se determino el costo de producción unitario, la utilidad unitaria, el margen bruto, las ventas y la unidades vendidas o por vender, luego se aplicó la fórmula del punto de equilibrio:

PE= Gasto fijo total / margen bruto.

PE= \$7.413,95 / 12%

PE= \$60.633,35 (Ingreso mensual)

PE= 173 (cantidad de cursos mensual)

Matriz para calcular Punto de equilibrio

Nombre del producto	Precio de venta	Costo de producción	Utilidad unitaria	Margen bruto	Cantidad vendida	Ventas	Costo total	Utilidad bruta	Margen bruto
Cursos virtuales	\$ 350,00	\$ 307,20	\$ 42,80	12%	200	\$ 70.000,00	\$ 61.440,74	\$ 8.559,26	12%

	VENTA MENSUAL	CANTIDAD MENSUAL
Punto de equilibrio	\$ 60.633,35	173
Gasto fijo	\$7.413,95	
Margen bruto	12%	

En conclusión, para llegar al punto de equilibrio en esta línea de negocio de Ediloja se tiene que vender 173 cursos virtuales al mes, que corresponden a un ingreso de \$60.633,35 dólares.

5.3.2. Análisis de la inversión

Para realizar el análisis del proyecto se ha considerado la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) utilizando una tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR) del 12%

La TIR del proyecto es del 38%, lo que significa que el proyecto genera una rentabilidad del 38% sobre la inversión inicial. Esta es una tasa de retorno considerable y sugiere que el proyecto es bastante atractivo desde el punto de vista financiero.

flujo de caja proyectado							
AÑO	1	2	3	4	5	6	7
Ventas	\$ 840.000,00	\$882.000,00	\$ 917.280,00	\$ 944.798,40	\$ 963.694,37	\$ 982.968,26	\$1.002.627,62
Costo de Ventas	\$ 737.288,90	\$774.153,35	\$ 568.713,60	\$ 585.775,01	\$ 597.490,51	\$ 609.440,32	\$ 621.629,12
Utilidad bruta	\$ 102.711,10	\$107.846,65	\$ 348.566,40	\$ 359.023,39	\$ 366.203,86	\$ 373.527,94	\$ 380.998,50
Total Gasto	\$ 88.967,40	\$ 92.526,10	\$ 201.801,60	\$ 198.407,66	\$ 192.738,87	\$ 196.593,65	\$ 200.525,52
Utilidad operativa	\$ 13.743,70	\$ 15.320,55	\$ 146.764,80	\$ 160.615,73	\$ 173.464,99	\$ 176.934,29	\$ 180.472,97
Impuesto a la renta	\$ 3.435,92	\$ 3.830,14	\$ 36.691,20	\$ 40.153,93	\$ 43.366,25	\$ 44.233,57	\$ 45.118,24
Utilidad Neta	\$ 10.307,77	\$ 11.490,42	\$ 110.073,60	\$ 120.461,80	\$ 130.098,74	\$ 132.700,71	\$ 135.354,73
Depreciación	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Flujo	\$ 16.307,77	\$ 17.490,42	\$ 116.073,60	\$ 126.461,80	\$ 136.098,74	\$ 138.700,71	\$ 141.354,73

Cálculo del VAN Y TIR.

	Inversion inicial	1	2	3	5	6	7
Flujo	\$ -156.400,00	\$ 16.307,77	\$ 17.490,42	\$ 116.073,60	\$ 136.098,74	\$ 138.700,71	\$ 141.354,73
VAN	\$246.529,30						
TIR	39%						

El Valor Actual Neto (VAN) a una TMAR del 12% es de 246.520,30 unidades monetarias.

El VAN representa la diferencia entre los flujos de efectivo actualizados del proyecto y la inversión inicial.

Se concluye que con una TIR del 39% y un VAN positivo de 246.520,30 unidades monetarias a una TMAR del 12%, el proyecto parece ser muy rentable y genera un valor adicional.

5.4. Estrategia de crecimiento, marketing y ventas

5.4.1. Análisis de la situación.

En los últimos años, Ediloja ha experimentado una notable transformación interna en diversos aspectos clave de su funcionamiento. Los procesos internos han sido sometidos a

una revisión exhaustiva, con el objetivo de optimizar la eficiencia y la productividad en todas las áreas de la empresa.

Ediloja ha logrado agilizar las operaciones y reducir los tiempos de respuesta. Además, se ha llevado a cabo una reevaluación de las líneas de negocio existentes, con el fin de identificar nuevas oportunidades de crecimiento y diversificación.

Ediloja ha introducido con éxito nuevos productos y servicios que se alinean con las necesidades cambiantes de sus clientes, permitiendo así una expansión estratégica en el mercado. Esta adaptación ha permitido que la empresa se posicione de manera sólida en la industria y alcance un mayor alcance de mercado.

En términos de estructuración, Ediloja ha realizado ajustes significativos para garantizar una organización más eficiente y ágil. Se han redefinido roles y responsabilidades, se ha fomentado la colaboración interdepartamental y se han establecido canales de comunicación más efectivos. Estos cambios han permitido una toma de decisiones más rápida y una mejor coordinación entre los equipos, lo que ha impulsado la capacidad de respuesta de la empresa frente a los desafíos y oportunidades del entorno empresarial.

Por último, Ediloja ha invertido en la mejora de su infraestructura para respaldar su crecimiento y expansión. Se han realizado inversiones significativas en tecnología, instalaciones y equipamiento, lo que ha fortalecido la capacidad operativa de la empresa y su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes de manera eficiente y efectiva.

5.4.1.1 Entorno interno. Es importante identificar los elementos diferenciadores en su línea de virtualización de contenido e identificar en qué fase del ciclo de vida se encuentra actualmente la empresa.

Elementos de diferenciación

En su línea de virtualización, Ediloja se destaca y se diferencia de la competencia en varios factores clave que garantizan la excelencia y la satisfacción del cliente. Estos factores incluyen:

- **Tiempos de entrega:** Ediloja se compromete a brindar tiempos de entrega rápidos y eficientes. Su enfoque ágil y su capacidad para cumplir con los plazos establecidos permiten a los clientes obtener sus cursos y contenido virtual de manera oportuna.
- **Calidad del tratamiento del contenido:** Ediloja se distingue por su enfoque en la calidad del tratamiento del contenido. La empresa se asegura de que el material virtual sea preciso, relevante y bien estructurado, brindando una experiencia de aprendizaje enriquecedora y efectiva para los usuarios.
- **Revisión de derechos de autor:** Ediloja se toma en serio la protección de los derechos de autor y garantiza que todo el contenido utilizado en sus cursos y materiales virtuales cumpla con las normas y regulaciones pertinentes. Esto garantiza la legalidad y originalidad de los recursos utilizados.
- **Elaboración de recursos a medida:** Ediloja se especializa en crear recursos a medida según las necesidades específicas de sus clientes. Mediante una estrecha colaboración, la empresa diseña y desarrolla cursos virtuales personalizados que se adaptan a los objetivos y requisitos de cada cliente.
- **Adaptación de nuevas tecnologías al proceso de virtualización:** Ediloja se mantiene a la vanguardia de las últimas tecnologías y las aplica de manera efectiva en su proceso de virtualización. Esto permite la utilización de herramientas y plataformas innovadoras, mejorando así la interactividad y la experiencia del usuario.
- **Estructuración del contenido de acuerdo a las necesidades del cliente:** Ediloja comprende la importancia de ofrecer contenido estructurado y organizado de manera óptima. Los

cursos y materiales virtuales se diseñan cuidadosamente para abordar las necesidades específicas de los clientes y garantizar una experiencia de aprendizaje clara y coherente.

- Personalización gráfica del curso de acuerdo a la cromática del cliente: Ediloja se preocupa por brindar una experiencia visualmente atractiva y coherente con la identidad de cada cliente. La personalización gráfica de los cursos virtuales se realiza teniendo en cuenta la cromática y el estilo de la marca del cliente, creando así una experiencia única y alineada con su imagen corporativa.

En conjunto, estos factores permiten que Ediloja se destaque en su línea de virtualización, brindando a los clientes un servicio diferenciado que se adapta a sus necesidades, garantiza la calidad del contenido y ofrece una experiencia de aprendizaje virtual efectiva y personalizada.

Fase de ciclo de vida del producto

Ediloja se encuentra en una emocionante fase de crecimiento, impulsada por el aumento de la demanda relacionada con la pandemia de COVID-19, el incremento en la capacidad operativa y la contratación de nuevo personal. Estos factores han permitido a Ediloja expandir su presencia en el mercado, satisfacer la creciente demanda de sus servicios y mantener altos estándares de calidad en su oferta. Con una estrategia sólida y un enfoque en la excelencia operativa, Ediloja está posicionada para aprovechar plenamente las oportunidades que se presenten en esta fase de crecimiento.

En conclusión, la virtualización de contenido (cursos virtuales) está en la etapa de crecimiento, es por ello que Ediloja necesita implementar un plan de marketing y ventas para capitalizar el impulso y aumentar aún más la visibilidad y el alcance del producto.

5.4.1.2 Entorno externo. Cuando se trata de analizar el entorno externo de una empresa, existen varios factores críticos que deben tenerse en cuenta. Entre estos factores

se encuentran el mercado, los competidores y los clientes, los cuales desempeñan un papel fundamental en el éxito y el desarrollo de cualquier negocio.

Mercado: El análisis del mercado es esencial para comprender las tendencias, las oportunidades y las demandas.

Ediloja se sitúa en el mercado de la tecnología y la educación, al ofrecer soluciones de virtualización que permiten acceder y distribuir contenido educativo de manera digital, la empresa se dirige a instituciones educativas, centros de formación, empresas de capacitación y cualquier organización interesada en la enseñanza y el aprendizaje en línea. Además, puede atender a estudiantes y profesionales que buscan acceder a recursos educativos de calidad a través de plataformas virtuales.

Competidores: La identificación de los competidores directos e indirectos que actualmente existen en el mercado y el análisis de su oferta de productos o servicios, así como evaluar sus fortalezas y debilidades. Entre los competidores directos existen pero es una minoría ya que no tienen producción masiva y no tiene un tratamiento editorial estructura como el cuenta la empresa. En cuanto a los competidores indirectos existen también empresas que se dedican a la elaboración de componentes del curso virtual como: producción de videos, corrección de estilo, etc.

Clientes: implica la segmentación a los clientes según características, comportamiento de consumo o preferencias, y comprender qué factores influyen en su toma de decisiones, entre ellos tenemos clientes internos todo lo que comprende nuestro aliado estratégico UTPL y externo como instituciones públicas e instituciones educativas particulares.

5.4.2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos especifican numéricamente dónde queremos estar y deben estar alineados al plan estratégico de la organización.

Objetivos financieros:

- Mantener el crecimiento y la rentabilidad de la empresa durante los siguientes 3 años, a través de la expansión de los servicios hacia nuevos mercados locales y nacionales.
- Incrementar en 15% los ingresos totales (ventas) de Ediloja para el 2024.

Objetivo no financiero:

- Posicionar la marca Ediloja Digital a nivel nacional.

Objetivo respecto al cliente:

- Desarrollar e incrementar la cartera de productos y servicios para clientes externos.
- Alcanzar un 20% de las ventas totales, por ventas a otros clientes.

Tamaño de mercado

Todas las universidades del Ecuador que ofertan educación a distancia que en total son 18, (Caled, 2020)

Grupo objetivo

Universidades locales, además de UTPL la UNL y UIDE.

5.4.3. Marketing Mix

Producto: diseño personalizado de los cursos con la marca corporativa de la institución solicitante, una ruta de aprendizaje intuitiva, curaduría de contenido, adaptación a cualquier plataforma educativa y dispositivos móviles.

Precio: Ediloja ofrecerá descuentos por volumen y recurrentes, en cursos reutilizables las actualizaciones serán gratuitas.

Promoción: Campañas publicitarias en redes sociales, ferias en las casas abiertas de las universidades, webinars

Plaza:

Canal de distribución: Ediloja contará con servidores en la nube que permitirá la distribución de cursos sin importar en donde se encuentre el cliente y con acceso las 24 horas del día.

Fuerza de ventas: Ediloja dispondrá de vendedores expertos y bien entrenados para atender de manera efectiva las solicitudes de información de los clientes en las instalaciones de la empresa, además, se contará con ejecutivos de campo que visitarán a posibles clientes potenciales, como por ejemplo, rectores de universidades y colegios, instituciones públicas y privadas, etc

5.5. Estrategia de sostenibilidad

Han sido aplicadas diversas estrategias de sostenibilidad con el objetivo de lograr un modelo de negocio ético, reducir el impacto ambiental, fomentar la innovación, aumentar la eficiencia operativa y gestionar los riesgos. Estas estrategias se basan en un enfoque equilibrado que considera los aspectos sociales, ambientales y económicos, y se espera que aporten beneficios tanto al modelo de negocio como a la sociedad en su conjunto. A continuación se presentan los elementos clave de una estrategia de sostenibilidad que abarca estos tres pilares:

- **Sostenibilidad Social:** La virtualización puede ampliar el acceso a servicios y oportunidades para diferentes grupos de personas. Es importante que la empresa:
 - Promueva la equidad y evite la brecha digital.
 - La protección de datos personales.
 - Promover la inclusión digital al proporcionar capacitación y recursos para aquellos que pueden tener menos experiencia o acceso limitado a la tecnología.
 - Apoyo a proyectos locales, la colaboración con organizaciones sin fines de lucro o la implementación de programas de voluntariado corporativo.

- Adhesión a principios como la transparencia, la no discriminación y la responsabilidad en el desarrollo y uso de sus soluciones de virtualización.

Con base en estos factores, Ediloja reducirá la brecha digital mediante el acceso a cursos virtuales sin conexión a internet, mismo que contarán con lectores de pantalla de esta manera tendrá mayor inclusión a través de la integración de herramientas LTI (Interoperabilidad de herramientas de aprendizaje). Por otro lado, colaborará con organizaciones sin fines de lucro como FEDES, en proyectos de educación para zonas rurales.

Conclusiones

En conclusión, el diseño de un modelo de negocio bajo el modelo CANVAS para la línea de virtualización de contenido educativo representa una propuesta estratégica y sólida para la empresa Ediloja Cia. Ltda. Esta metodología ofrece un enfoque claro y estructurado para analizar, planificar e implementar la virtualización de contenido educativo, lo que permitirá a la empresa adaptarse a las demandas del mercado actual y mejorar significativamente su oferta educativa.

La utilización del modelo CANVAS proporciona una visión integral de todos los aspectos del negocio relacionados con la virtualización de contenido educativo. Desde la identificación de los segmentos de clientes y las relaciones con ellos, hasta la definición de los recursos clave, actividades clave y asociaciones estratégicas, el modelo CANVAS guía a la empresa en la toma de decisiones fundamentales y en la optimización de sus recursos.

Con base en los resultados obtenidos del focus group en el que participaron docentes y estudiantes, se determinó que la vinculación de nuevas tecnologías con Inteligencia Artificial es un elemento esencial para enriquecer el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la enseñanza a los docentes.

Recomendaciones

Es fundamental dar importancia a las necesidades de los clientes potenciales que han sido segmentados, con el propósito de ofrecer opciones nuevas e innovadoras que resulten atractivas para todo el público objetivo.

Es necesario mejorar los canales de comunicación y la estrategia publicitaria de la empresa para poder dar a conocer el portafolio, así como las promociones y precios que atraerán la atención de los nuevos clientes.

Estar pendiente a las tendencias tecnológicas educativas del mercado y a las preferencias cambiantes de los usuarios. Adaptar los productos, servicios o estrategias de marketing para mantenerse relevante y competitivo.

Bibliografía

- Alberdi, R. (s.f.). *ThePower*. Obtenido de Modelo de suscripción: qué es y cómo funciona: <https://acortar.link/FJhF40>
- Anselmo, K. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de New GEM Research: Impact of the Pandemic on Entrepreneurship Worldwide is Mixed; United Arab Emirates #1 in Global Entrepreneurship Monitor Index: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>
- CALED. (2020). *CALED*. Obtenido de Universidades de Educación Superior a Distancia - Ecuador: <https://acortar.link/R2aLdZ>
- Cuofano, G. (2023). *FourWeekMBA*. Obtenido de 3C Analysis Business Model In A Nutshell: <https://fourweekmba.com/3c-model/>
- Cuofano, G. (2023). *FourWeekMBA*. Obtenido de ¿Qué Es Un Modelo De Negocio De Cola Larga? Modelo De Negocio De Cola Larga En Pocas Palabras: <https://fourweekmba.com/es/modelo-de-negocio-de-cola-larga/>
- Drucker, P. F. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Edhasa.
- Ecuador Verifica. (2020). *GK*. Obtenido de #SíPero: Guillermo Celi: "Ecuador es el país que más emprende en la región, pero lamentablemente es el que más fracasa»: <https://acortar.link/49409X>
- HOYLE, E. (1969). How does the Curriculum Change? I. A Proposal for Inquiry. *Journal of Curriculum Studies*. pp 132-141.
- Jaramillo, F. (2022). *Primicias*. Obtenido de Muchas empresas, pero poco emprendimiento: <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/muchas-empresas-poco-emprendimiento-ecuador/>
- Lopez, C. (2001). *gestiopolis*. Obtenido de Gestión logística para la competitividad empresarial: <https://www.gestiopolis.com/gestion-logistica-competitividad-empresarial/>

MARGALEF GARCÍA, L., & ARENAS MARTIJA, A. (2006). ¿QUÉ ENTENDEMOS POR INNOVACIÓN EDUCATIVA? A PRÓPOSITO DEL DESARROLLO CURRICULAR. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, (47), 13-31.

MentorDay. (2023). *WikiTIPS*. Obtenido de MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA VALIDAR HIPÓTESIS: <https://mentorday.es/wikitips/metodos-y-herramientas-para-validar-hipotesis/>

Naciones Unidas. (s.f.). ODS. Obtenido de Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Oracle. (2023). *Oracle*. Obtenido de ¿Qué es la IA? Conoce la inteligencia artificial: <https://www.oracle.com/mx/artificial-intelligence/what-is-ai/>

Perez, M. (2013). *ThinkBig*. Obtenido de Ejemplos de éxito del modelo freemium: <https://blogthinkbig.com/ejemplos-de-exito-modelo-freemium>

Quintanilla, M. (2005). *Tecnología: un enfoque filosófico y otros ensayos de la filosofía de la tecnología*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

RAE. (2022). *Real Academia Española*. Obtenido de Inteligencia: <https://dle.rae.es/inteligencia>

Sandoval, C., & Gomez, M. M. (2018). *eLearning Masters*. Obtenido de Aprende a virtualizar contenido de tus cursos en solo 5 pasos: <https://acortar.link/EMZwYe>

UTPL (2023), Modalidad a distancia. www.utpl.edu.ec/distancia

Wiest, B. (2020). *Forbes*. Obtenido de Small Businesses That Fail In The First Year Always Have These 3 Things In Common: <https://acortar.link/1JdW3w>

Huang, H.-C. (2016). Freemium business model: Construct development and measurement validation. *Internet Research*, 26(3), 604-625. <https://doi.org/10.1108/IntR-03-2014-0064>

Zaltman, G., Holbek, J., & Duncan, R. (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.

Anexo 1

Docentes								
N	Preguntas	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Hallazgos	Conclusiones
1	¿Cómo evalúa el proceso de revisión de insumos por parte de Ediloja para la virtualización del contenido?	El flujo de entrega entre el equipo de calidad, MAD y Ediloja se encuentra en constante comunicación por lo que cualquier novedad que surja es solventado inmediatamente.	El proceso de revisión que maneja Ediloja, se lo realiza a través de correos electrónicos. Es preferible realizarlos con una herramienta tecnológica que tenga versionamiento y no se pierda la información.	En el proceso de entrega de insumos a Ediloja, existen varias revisiones hasta llegar al producto final. Por lo que se podría reducir las revisiones y por ende el trabajo que realizamos como docentes.	La entrega de los insumos a Ediloja se los realiza en diferentes fases y canales. Por lo que se podría unificar estas entregas.	Debido a las múltiples versiones que se entregan a las secretarías pueden provocar que el contenido final no llegue a Ediloja.	Implementación de una herramienta tecnológica que tenga versionamiento	Reducir los filtros de entrega de contenido.

Docentes								
N	Preguntas	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Hallazgos	Conclusiones
2	<p>¿Has identificado alguna limitación o desafío en todo el proceso de virtualización?</p> <p>¿Qué recomendaciones tendrías para mejorar estos procesos ?</p>	<p>Existen mucha redundancia en la llamadas para cumplir varios procesos como: revisar plan docente, actualizar REAs sin permisos, grabar video, actualizar cuestionarios, prevalidar el contenido y validar el curso.</p>	<p>El tiempo de validación revisión del curso es demasiado extenso.</p>	<p>Personalmente creo innecesario el proceso de prevalidación, ya que el tiempo no nos da para intervenir en tantas cosas como profesores y sería mejor solo manejar la validación del curso</p>	<p>La revisión de REAS junto con el abogado no es necesaria, debido a que estos se los hace con un enfoque educativo y no lucrativo.</p>		<p>Eliminar proceso de prevalidación</p>	<p>Es pertinente evitar el llamado excesivo par un mismo curso, por lo que se pueden combinar procesos y reducir el numero de intervencions del docente.</p> <p>En cuanto a los recursos es suamente necesaria la revision de estos REAS debio a los derechos de autor, ya que todo lo que se consume en plataforma debe seguir unos lineamientos especificos.</p>

Docentes						
N	Preguntas	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5
3	<p>¿Considera los recursos educativos suficientemente interactivos para que el estudiante alcance los resultados esperados?</p>	<p>Cada una de las actividades y recursos propuestos tienen un fin educativo y de aprendizaje que se encuentran alineados a los resultados de aprendizaje propuestos en la asignatura</p>	<p>La educación siempre está innovándose. Pienso que la implementación de gamificación dentro de los recursos es mínima. Pese a que los cursos tengan recursos, no todos están orientados a la gamificación.</p>	<p>Los recursos permiten al estudiante aprender y reforzar sobre los temas que uno propone.</p>	<p>Mucho de los contenidos no siempre es idóneo para convertirlo en un recurso, por lo que se recomienda proponer el manejo de estos contenidos de otra forma.</p>	<p>Los recursos son muy básicos y siempre se utiliza la herramienta Genially, es necesario que un curso tenga variedad de recursos así como de herramientas sobre las cuales de despliegan los recursos para no aburrir al estudiante en el aprendizaje</p>
					<p>Falta de interactividad.</p>	
						<p>Se identifica una falta de implementación de gamificación en los recursos. Aunque se reconoce la importancia de esta estrategia, se percibe que su uso es mínimo.</p> <p>Manejar ciertos contenidos para que sean más efectivos y relevantes en el contexto del curso.</p> <p>Se recomienda diversificar los recursos y explorar otras herramientas que puedan enriquecer la experiencia de aprendizaje y evitar el aburrimiento de los estudiantes.</p> <p>Los recursos propuestos cumplen su propósito de ayudar a los estudiantes a aprender y reforzar los temas presentados</p>

Docentes								
N	Preguntas	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Hallazgos	Conclusiones
4	¿Cómo se siente con el curso virtualizado que se publica para los estudiantes?	El curso virtualizado es muy intuitivo y permite al estudiante navegar por todas las unidades y temas que abarca el curso.	Los cursos virtuales, deben desarrollarse a fin de proporcionar a los estudiantes una buena experiencia de usuario. Existen estudiantes de primer ingreso que desconocen de la plataforma y se cohíben de navegar por todo el curso, dificultando el aprendizaje.	Es una buena herramienta el curso virtualizado, ya que permite brindar anuncios a estudiantes, tiene secciones orientadas al contenido y a las actividades evaluadas y las consultas de los estudiantes son mínimas.	El curso publicado tiene varios errores, pese a ser validado en el transcurso del periodo académico se encuentran errores como: videos que no corresponden a la asignatura, errores de puntuación y ortográficos, actividades evaluadas que no constan en el curso.	El contenido del pdf y plataforma muchas de las veces no coincide.	Desconocimiento de la plataforma (1 nivel)	Las conclusiones apuntan a deficiencias en el proceso de validación, desajuste de contenido, errores de puntuación y ortografía, así como inconsistencia en las actividades evaluadas. Estos aspectos deben abordarse y corregirse para mejorar la calidad y efectividad del curso. Una revisión y corrección minuciosa, así como un proceso de validación más riguroso, son recomendables para asegurar la calidad del contenido antes de su publicación.

Docentes								
N	Preguntas	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Hallazgos	Conclusiones
5	¿cómo se siente con la grabación que realiza Ediloja en el proceso de validación del curso?	Creo necesario manejar un respaldo de todo el proceso de validación ya que siempre es necesario recurrir a dichos insumos para aclarar cualquier tema.	La grabación no es necesario, ya que nos hacen completar un formulario de validación que prácticamente es el resumen de la validación por si fuera necesario alguna justificación.		Me gustaría que una copia de la grabación me sea enviada.	No tengo problema con las grabaciones durante el proceso de validación.	Copia de la grabación para el docente.	Las grabaciones en el proceso de validación son necesarias como respaldo tanto para Ediloja como el docente autor.

Estudiante							
N	Preguntas	Estudiante 1	Estudiante 2	Estudiante 3	Estudiante 4	Estudiante 5	
1	¿Cómo describirías tu experiencia de aprendizaje en la plataforma educativa Canvas (LMS)?	Es bastante intuitiva la plataforma y el diseño de cada materia.	Talvez se lo podría complementar esta plataforma con un chatboot o una reporteria de msj cada que exista una actividad subida en plataforma.	Cuando recién me familiarizaba con la plataforma, me costó adaptarme a todas la ruta de navegación que incluye el curso virtual. Pienso que se pueden hacer encuestas sobre la navegación del curso y mejorar positivamente la experiencia que tiene el usuario.	He conocido otras plataformas donde brinda certificaciones, diplomados, ect y está bastante bien la plataforma de la UTPL en comparación con otras. Sin embargo, siempre hay que estar en constante innovación para que todos nosotros aprendamos y estemos a la vanguardia de la educación.	Hallazgos Complementar la plataforma con un chatbot o un sistema de notificaciones de mensajes cada vez que se suba una actividad	Conclusiones La plataforma y el diseño de cada materia son considerados intuitivos por el estudiante. Esto sugiere que la estructura y la presentación de la plataforma son fáciles de entender y utilizar. Al principio, el estudiante encontró dificultades para adaptarse a la navegación del curso virtual. Esta observación destaca la importancia de tener una navegación clara y sencilla para los usuarios, y sugiere que se podrían realizar encuestas para evaluar y mejorar la navegación del curso. Señala la necesidad de estar en constante innovación para estar a la vanguardia de la educación. Esta conclusión resalta la importancia de la innovación continua y el mejoramiento constante de la plataforma para seguir siendo competitivos y satisfacer las necesidades de los usuarios.

Estudiante								
N	Preguntas	Estudiante 1	Estudiante 2	Estudiante 3	Estudiante 4	Estudiante 5	Hallazgos	Conclusiones
2	<p>¿Cuáles fueron los aspectos más efectivos de tu curso virtual que te ayudaron a entender y comprender el contenido?</p>	<p>Para poder aprender lo abarcado en la asignatura, creo un punto positivo poderlo visualizar sin dificultad en mi teléfono móvil, ya que por mi trabajo estoy en constante movimiento y se me dificulta estar en un computador.</p>		<p>Las autoevaluaciones son bastante prácticas y eficientes para validar los conocimientos que vamos adquiriendo en el transcurso de la asignatura.</p>	<p>Es más fácil de estudiar la asignatura con la división por semanas. No debería estar por los resultados de aprendizaje.</p>	<p>El incluir una guía didáctica y un curso offline facilitan el aprendizaje ya que en el sector por donde vivo hay escasez de internet y es mejor tener el contenido de todo el curso en un documento PDF o como está en el curso offline, de forma interactiva.</p>	<p>Accesibilidad desde cualquier dispositivo móvil.</p>	<p>Dos puntos claves de la calidad de la educación es la facilidad de acceso a la información, entre esto los términos "mobile-learning" y "Curso offline", ya que con esto se garantiza que todos los estudiantes tengan el contenido a la mano para estudiar y así fortalecer lo aprendido en cada semana mediante el uso de actividades recomendadas.</p>
3	<p>¿Qué elementos del curso virtual crees que son los que podrían mejorarse para facilitar tu proceso de aprendizaje?</p>		<p>Deberían existir más juegos acerca de los contenidos de la asignatura.</p>	<p>Tener la posibilidad de ser expuestos a situaciones similares de práctica del conocimiento o teoría vistas en el curso.</p>	<p>Considerar más actividades calificadas, de esta forma las actividades no valdrían tanto porcentaje de puntos y habría más oportunidades de mejorar la calificación.</p>	<p>Instrucciones de uso insuficiente o poco claro que empeoran el curso</p>	<p>Instrucciones de uno insuficientes en recursos.</p>	<p>La implementación de recursos con gamificación es clave para la motivación y el aprendizaje del estudiante. Así como también los diálogos didácticos que invitan al estudiante a participar en cualquier actividad de aprendizaje, ya sea recomendada o calificada.</p>

Estudiante								
N	Preguntas	Estudiante 1	Estudiante 2	Estudiante 3	Estudiante 4	Estudiante 5	Hallazgos	Conclusiones
4	¿Te sientes motivado a explorar y aprender activamente con la plataforma educativa?	Al ser bastante intuitiva y de fácil acceso sí.	Parte de la motivación para aprender lo abarcado en el curso es la forma en cómo el profesor puede complementar el contenido leído y así lograr un aprendizaje pleno.	Creo que se puede mejorar en la navegación de las páginas internas.		Por mis actividades personales, no revisé la plataforma a profundidad, únicamente me centro en los puntos críticos: anuncios, contenido y actividades evaluadas. Pienso que la motivación nace por el tema de estudio que cada uno sigue	Plataforma intuitiva y accesible Forma de enseñanza del profesor Navegación de las páginas	Es importante que la virtualización del curso se la conciba para un aprendizaje mediante la herramienta con facilidad de navegación. Todo el contenido debe estar conectado de forma coherente y concisa para el aprendizaje del estudiante.
5	¿Cuáles fueron los desafíos o dificultades que enfrentaste al aprender a través del curso virtual?	No tuve ningún inconveniente, en el aula se encuentra toda la información necesaria para avanzar semana tras semana. Además, cualquier consulta que se tenga, se la hace llegar al profesor mediante anuncios o correos electrónicos.	En el transcurso del aprendizaje surgen dudas que son necesarias despejarlas, sin embargo; el tiempo de respuesta de los profesores es muy tardío y eso es algo que pienso que se podría mejorar.	Es necesario que se revise la redacción del contenido, pues en algunas semanas no se comprende los contenidos y eso deriva en consultas al profesor.	El uso de contenido irrelevante que no tiene implicaciones de la vida real o ninguna relación con los objetivos de aprendizaje.		El canal de comunicación para despejar dudas entre profesores y estudiantes son: correos, anuncios y videoconferencias.	Revisión instruccional del contenido del curso virtual para alcanzar una mayor comprensión del curso virtual. El contenido del módulo debe estar apegado a la vida cotidiana para que tenga un mayor impacto el conocimiento impartido por los profesores.