



Universidad  
Monteávila

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS



Desarrollo de plan estratégico comunicacional  
de WaPa Agency para el entorno digital

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

Tarazona Faneyth, Willmar Augusto, CI. 13.311.690

**Asesorado por:**

Justiniano Jiménez, Susana Inés

Bastidas Ramírez, Gustavo Enrique

**Caracas, junio 2023**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE  
PROYECTOS

Desarrollo de plan estratégico comunicacional  
de WaPa Agency para el entorno digital

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

Tarazona Faneyth, Willmar Augusto, Cl. 13.311.690

**Asesorado por:**

Justiniano Jiménez, Susana Inés

Bastidas Ramírez, Gustavo Enrique

**Caracas, junio 2023**

# ACTA DE APROBACIÓN DE TEG



Universidad  
Monteávila



Comité de Estudios de Postgrado  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

## Comité de Estudios de Postgrado Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quiénes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "**Desarrollo de plan estratégico comunicacional de WaPa Agency para el entorno digital**", presentado por el ciudadano: **Tarazona Faneyth, Willmar Augusto**, cédula de identidad N° **13.311.690**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **01 de julio de 2023**, en el aula siete, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista de lo oportuno y pertinente del tema abordado, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **01 de julio de 2023**



  
Prof. Gustavo Bastidas Ramírez  
C.I. 13.716.421

  
Prof. Susana Justiniano  
C.I. 15.076.702

# CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Caracas, 10 de octubre de 2022

Autoridades Universidad Monteávila

Presente.-

Yo, Patricia Julietta Méndez Díaz, titular de la Cédula de Identidad N° 13.832.096, de nacionalidad venezolana y residente en Caracas, Venezuela, en mi condición de Vicepresidente de la Agencia de Marketing Digital WaPa Agency, C.A., RIF j503087633, en acuerdo con la Junta Directiva de la compañía, autorizo al titular de este Trabajo Especial de Grado la elaboración de una propuesta para desarrollar un plan estratégico comunicacional de WaPa Agency para el entorno digital, como parte de los requisitos de sus estudios de Postgrado en la Universidad Monteávila.

Sin más a que hacer referencia, se despide,

---

Lic. Patricia Méndez

Vicepresidente WaPa Agency, C.A.

PM/ac.-

## DEDICATORIA

El presente Trabajo Especial de Grado está dedicado a todas aquellas mentes despiertas que no se rinden en su deseo de aprender y vencen la ignorancia, la mediocridad y el conformismo día a día con sus acciones valientes y decididas para ser agentes transformadores de una sociedad más justa, desarrollada intelectualmente y respetuosa de su propia existencia.

Una mención especial a mi amada Isbella Cavalieri quien, pese a las adversidades y las dificultades que presentó el camino, las noches en vela y los sacrificios, siempre supo darme una palabra de aliento para terminar este Trabajo Especial de Grado con satisfacción y alegría. Eternamente agradecido por el apoyo incondicional, la paciencia y por ser mi compañera durante esta inolvidable experiencia, que propició unir nuestros caminos.

A mis estudiantes de pregrado y postgrado que me han impulsado a seguir mejorando como profesional cada día para ser merecedor de la motivación trascendental que me motiva a seguir enseñando: dejar mi huella en las generaciones futuras con la esperanza de una Venezuela mejor.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Monteávila por creer en mí y darme la oportunidad de cursar una nueva especialización de postgrado en sus aulas, 10 años después de la primera.

A mi hermana y mi sobrino por tener siempre una sonrisa y la paciencia para apoyarme cada día pese a todos los contratiempos. Tenerlos a mi lado es una de las mayores alegrías que me da esta vida.

A mi madre por creer en mí en silencio, pese a la distancia.

A Marcella Prince por su acompañamiento y amistad durante todos estos años, siendo una inspiración para ser mejor profesional.

A Gustavo Bastidas, mi asesor, por sus consejos útiles y prácticos además de una actitud siempre abierta y positiva para ayudarme a comprender un mundo hasta hoy desconocido.

A mis queridos profesores de Postgrado en todos los semestres, por su dedicación esmerada para lograr consolidar un trabajo que inició desde el primer día y que nunca olvidaré, pues me dieron las herramientas para desarrollar mi propia agencia de *marketing* digital y lograr la independencia económica, tan esquiva en estos tiempos de dictadura.

A todos, gracias totales.

## ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL  
DE WAPA AGENCY PARA EL ENTORNO DIGITAL

Autor: Tarazona Faneyth, Willmar Augusto

Tutor: Bastidas Ramírez, Gustavo Enrique

Año: 2023

**RESUMEN**

El presente Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo proponer una estrategia comunicacional para la agencia de marketing digital WaPa Agency que permitiera impulsar su posicionamiento en el ecosistema digital, bajo la metodología híbrida establecida para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos; se realizó una investigación de tipo proyectiva, de diseño no experimental y transversal, bajo la perspectiva operativa, mediante la investigación documental y la aplicación de entrevistas no estructuradas a un grupo de cuatro personas de la de WaPa Agency, expertos en el desarrollo y construcción de marcas y proyectos. Como resultado, del análisis técnico y operacional, se determinó que WaPa Agency cuenta con los recursos técnicos, operativos y financieros para ejecutar el presente proyecto sin afectar las operaciones con los clientes actuales; de igual forma, se aplicó la metodología cascada o *waterfall* como base general del proyecto, la metodología ágil *scrum* para el desarrollo de la planificación del sitio web y la herramienta *Lean Canvas* que permitió conocer los objetivos y todas las aristas que influyen en el desarrollo del proyecto y que impactan directamente en la comunicación digital de WaPa Agency con su público objetivo; de igual forma, la aplicación de la metodología *design thinking* para definir la campaña de lanzamiento inicial, permitió comprender el cómo funciona la agencia de marketing digital WaPa Agency en su día a día.

**Línea de trabajo:** Proyectos de control de gestión.

**Palabras clave:** Metodología ágil, scrum, comunicación digital, metodología híbrida, plan estratégico comunicacional.

# ÍNDICE GENERAL

Contenido	
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INDICE DE TABLAS.....	xii
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	17
Identificación de necesidades y/o Problemas.....	17
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos del Proyecto.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Justificación e importancia.....	20
Alcance y Delimitación.....	23
Cronograma de elaboración del TEG.....	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	26
Antecedentes de la investigación.....	26
Bases teóricas.....	27
El ABC de la gestión de proyectos.....	29
Otras restricciones a considerar.....	33
Metodologías de proyectos pertinentes.....	35
Planificación estratégica y otros conceptos.....	40
El marketing y su impacto comunicacional.....	42
Bases legales.....	44
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL.....	52
Historia de la organización.....	52
Constitución. Objeto social.....	53

Marco filosófico .....	54
Marco legal .....	55
Organigrama.....	56
Estructura física .....	57
Personal .....	58
Mercado.....	58
Ventana de Mercado.....	59
Sector de producción .....	59
Actividad económica .....	60
Producto o servicios.....	60
Audiencia o Público consumidor .....	61
Análisis de competidores.....	61
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>64</b>
Línea de trabajo .....	64
Tipo de investigación.....	64
Diseño de la investigación.....	65
Operacionalización de las variables .....	65
Población y muestra.....	67
Técnicas de recolección de datos.....	68
Instrumento de recolección .....	68
Presentación y análisis de resultados.....	70
Codificación de los resultados.....	71
Análisis .....	73
Interpretación.....	74
<b>CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA.....</b>	<b>85</b>
Desarrollo Fase I del Proyecto .....	85
Análisis técnico.....	85
Tamaño.....	85
Localización.....	91
Tecnología o ingeniería.....	94
Estado situacional financiero .....	95

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).....	96
Cronograma.....	98
Análisis operacional.....	100
Requerimientos de recursos humanos.....	100
Personal requerido.....	100
Disponibilidad.....	109
Capacitación.....	111
Plan de Calidad: elementos esenciales.....	112
Plan de comunicaciones.....	114
Presupuesto estimado.....	115
Desarrollo fase II del Proyecto.....	116
Plan de riesgos.....	122
Desarrollo fase III del Proyecto.....	128
Plan de desarrollo de contenidos para plataformas digitales.....	138
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	148
Recomendaciones.....	149
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151
APÉNDICE.....	157
Glosario de términos.....	157
ANEXOS.....	159
Transcripción de las entrevistas.....	159
Anexo 1.....	159
Anexo 2.....	160
Anexo 3.....	162
Anexo 4.....	164

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de vida del proyecto .....	29
Figura 2 Las restricciones del proyecto .....	30
Figura 3 El equilibrio de la triple restricción .....	30
Figura 4 Las 6 restricciones en la gestión de proyectos .....	34
Figura 5 Molde base para desarrollar Lean Canvas.....	40
Figura 6 Organigrama WaPa Agency, C.A. ....	57
Figura 7 Estructura Desagregada de Trabajo .....	96
Figura 8 Organigrama del Proyecto .....	100
Figura 9 Estructura de desglose de recursos.....	101
Figura 10 Logotipo de la marca .....	118
Figura 11 Paleta de colores y tipografía de la marca .....	119
Figura 12 Elementos gráficos WaPa Agency .....	120
Figura 13 Lean Model Canvas de WaPa Agency .....	127
Figura 14 Modelo a seguir para la implementación de los sprint .....	128
Figura 15 Mapa de contenido campaña de lanzamiento WaPa Agency.....	140
Figura 16 Arte para post de timeline en Instagram y Facebook I.....	141
Figura 17 Arte para post de timeline en Instagram y Facebook II.....	142
Figura 18Arte para reel / storie en Instagram y Facebook .....	142
Figura 19 Arte para publicidad en Instagram, LinkedIn y Facebook.....	143
Figura 20 Portada para Fanpage de Facebook y perfil en LinkedIn .....	143
Figura 21 Carrusel para Instagram.....	144
Figura 22 Boceto base para envío vía email .....	145
Figura 23 Boceto inicial para homepage de página web.....	146

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de desarrollo del Trabajo Especial de Grado .....	25
Tabla 2 Comparativa entre metodología cascada y ágil .....	39
Tabla 3 Personal WaPa Agency, C.A. ....	58
Tabla 4 Operacionalización de variables. Objetivo específico 1 .....	66
Tabla 5 Operacionalización de variables. Objetivo específico 2 .....	66
Tabla 6 Operacionalización de variables. Objetivo específico 3 .....	67
Tabla 7 Codificación de los resultados .....	72
Tabla 8 Análisis de los resultados .....	73
Tabla 9 Interpretación de los hallazgos.....	75
Tabla 10 Resumen de metodologías aplicadas .....	77
Tabla 11 Distribución de tareas en sprint para el desarrollo del sitio web.....	84
Tabla 12 Plan ilimitado premium para emprendedores y freelance de Wix .....	86
Tabla 13 Relación de contenidos producidos por WaPa Agency, horas y costos del personal mensual .....	89
Tabla 14 Porcentaje de tiempo disponible del personal para desarrollar el proyecto ....	91
Tabla 15 Costos estimados de servicios públicos asociados al proyecto.....	93
Tabla 16 Personal a disposición para el desarrollo del proyecto .....	94
Tabla 17 Equipos tecnológicos del personal WaPa Agency.....	94
Tabla 18 Balance general mayo 2023 WaPa Agency.....	95
Tabla 19 Diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto (EDT) .....	97
Tabla 20 Cronograma del proyecto .....	99
Tabla 21 Mano de obra directa para el Proyecto .....	101
Tabla 22 Mano de obra directa para la fase 1 del proyecto .....	109
Tabla 23 Mano de obra directa para la fase 2 del proyecto .....	110
Tabla 24 Mano de obra directa para la fase 3 del proyecto .....	111
Tabla 25 Matriz RACI.....	112
Tabla 26 Plan de calidad del Proyecto .....	112
Tabla 27 Niveles de aprobación para garantizar la calidad de los entregables.....	114
Tabla 28 Plan de comunicaciones del Proyecto .....	114
Tabla 29 Presupuesto estimado del Proyecto .....	116
Tabla 30 Matriz FODA .....	121
Tabla 31 Estrategias derivadas de matriz .....	122
Tabla 32 Matriz de riesgos del Proyecto .....	124
Tabla 33 Matriz de riesgos del Proyecto en función de sus soluciones.....	125
Tabla 34 Matriz de riesgos del Proyecto en función de la probabilidad y gravedad .....	126
Tabla 35 Detalles sprint cero.....	129
Tabla 36 Backlog del Proyecto.....	130
Tabla 37 Historia de usuario HU01 .....	132
Tabla 38 Historia de usuario HU02 .....	132
Tabla 39 Historia de usuario HU03 .....	133

Tabla 40 Historia de usuario HU04 .....	133
Tabla 41 Historia de usuario HU05 .....	134
Tabla 42 Historia de usuario HU06 .....	134
Tabla 43 Historia de usuario HU07 .....	135
Tabla 44 Historia de usuario HU08 .....	135
Tabla 45 Historia de usuario HU09 .....	136
Tabla 46 Historia de usuario HU10 .....	137
Tabla 47 Historia de usuario HU11 .....	137
Tabla 48 Historia de usuario HU11 .....	137
Tabla 49 Disponibilidad del personal WaPa para desarrollo de campaña de lanzamiento .....	138

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ADS: Los Anuncios de *display* son "anuncios gráficos que aparecen en sitios web, que normalmente contienen imágenes, gráficos y, a veces, animación". (Chaffey y Smith, 2017, p. 145).

KPIS: Los indicadores clave de gestión (KPIs) son "medidas de rendimiento críticas que una empresa puede usar para evaluar su éxito en la consecución de objetivos". (Chaffey y Smith, 2017, p. 34).

FINTECH: "La tecnología financiera (FinTech) se refiere a las empresas que utilizan tecnologías digitales para ofrecer servicios financieros innovadores y eficientes". (Capgemini, 2017).

PYMES: Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son "empresas que tienen menos de 250 empleados y una facturación anual de menos de 50 millones de euros". (European Commission, 2021).

ROI: El retorno de inversión (ROI) es "la medida de la eficacia de una inversión, comparando la ganancia neta de la inversión con el costo de la inversión". (Chaffey y Smith, 2017, p. 35).

SAREN: El Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN) es "una institución del Estado venezolano que tiene como función principal registrar y certificar los actos y documentos públicos y privados realizados en el país". (SAREN, 2021).

SDLC: El ciclo de vida del desarrollo de sistemas (SDLC) es "un proceso estructurado utilizado para desarrollar sistemas de *software* de alta calidad y garantizar que se satisfagan las necesidades y requerimientos del usuario final". (Lientz y Swanson, 2005, p. 3).

SEO: La optimización de motores de búsqueda (SEO) es "el proceso de mejorar la visibilidad y la calidad del tráfico de un sitio web a través de los resultados de búsqueda orgánicos". (Moz, 2021).

TEG: El Trabajo Especial de Grado (TEG) es "un requisito académico para la obtención del título de grado en muchas universidades de América Latina, que consiste en un trabajo de investigación y análisis original". (Universidad de los Andes, 2021).

## INTRODUCCIÓN

El marketing digital está de moda, sí, y para nadie es un secreto que uno de los factores más importantes dentro de este campo de la comunicación y la publicidad es la optimización de recursos, el cumplimiento de objetivos y la ejecución de proyectos rentables, gestionados responsablemente y bajo una mirada profesional.

El presente Trabajo Especial de Grado, concebido como una respuesta a la necesidad de crecimiento de la agencia de marketing digital WaPa Agency, se establece como meta lograr mediante la implementación de metodologías de proyectos, la planificación de una ruta de trabajo eficiente para desarrollar los canales de comunicación de la marca, hasta ahora inexistentes para propiciar reconocimiento en el mercado venezolano, entre emprendedores y PYMES, que impulse el crecimiento sostenido en el tiempo de la agencia, y por ende, una mayor rentabilidad comercial.

Este ejercicio académico permite además el uso de metodologías disímiles entre sí, pero que apuntan a un mismo fin: lograr cumplir con el objetivo general del proyecto. Usando la metodología cascada o *waterfall* como eje central para la elaboración del cronograma base de todas las fases del proyecto, se propone desarrollar dos etapas del proyecto con metodologías ágiles: scrum para la construcción y puesta a punto del sitio web de la marca, y *design thinking* para la creación de contenidos para una campaña de lanzamiento en todo el entorno digital de WaPa Agency.

Para ello, en el Capítulo I se establecen las bases del proyecto, incluyendo la justificación e importancia, la descripción del problema a resolver y los objetivos, general y específicos, además de comprender el alcance y la delimitación del proyecto y su cronograma general de ejecución.

En el Capítulo II se determinan los fundamentos teóricos, los antecedentes que sirvieron de referencia para la ejecución de las fases del proyecto, las bases legales que regulan la actividad económica de la publicidad y el marketing digital.

En el Capítulo III se da a conocer el marco organizacional de WaPa Agency, de vital importancia para el desarrollo de los capítulos siguientes y del Proyecto en general.

Seguidamente, en el Capítulo IV, se anuncian las metodologías y técnicas a realizar para la recolección de información, además de las metodologías de trabajo y un visual muy clara de la ruta de trabajo de este Trabajo Especial de Grado.

En el Capítulo V se detallan todos los pasos para el desarrollo de la propuesta planteada, siguiendo el estándar establecido en el PMBok, en sus ediciones cinco, seis y siete, así como también la propuesta para el la construcción del sitio web bajo metodología ágil *scrum* y el de la campaña de lanzamiento con metodología *design thinking*, siendo un proyecto muy ambicioso, pero enriquecedor, tanto para el cliente final como para su realizador.

Ya para cerrar en el Capítulo VI se detallan las conclusiones y recomendaciones tras culminarse el proyecto, seguido de las referencias y los anexos, donde se incluye el detalle de las entrevistas a expertos, claves para la comprensión del entorno de la agencia Wapa Agency.

## CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

### Identificación de necesidades y/o Problemas

Uno de los efectos de la pandemia de COVID-19, ha sido el quiebre económico de muchas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en toda la región. Según Arbache (2021), vicepresidente del sector privado de la Corporación Andina de Fomento (CAF), se estima que al menos 13% de las empresas formales no resistieron y abandonaron el mercado.

Pese a ello, las PYMES “fueron fundamentales para que las familias, las empresas y los gobiernos hicieran frente a la pandemia, actuando como canales críticos para el suministro y distribución de alimentos, medicamentos y servicios” (Arbache, 2021).

Además, según estimaciones el COVID-19 afectó al 51% de las empresas medianas, según un sondeo realizado en 121 países por el Centro de Comercio Internacional (Arbache, 2020).

Derivada de esta crisis sanitaria emergen con fuerza los emprendimientos digitales y el teletrabajo en agencias de marketing, pero este crecimiento ocurre en su mayoría, especialmente en Venezuela, gracias a un conocimiento empírico por parte de los dueños de agencias tradicionales o departamentos de comunicación de las empresas, sin una formación digital profesional, que pueda garantizar el crecimiento sano en los entornos virtuales.

López (2020), experta en marketing digital y especialista en mercadeo y negocios asegura:

“Definitivamente, la gran ventaja que tenemos en Venezuela es que hemos aprendido que de las crisis lo que se generan son aprendizajes, es por ello, que las marcas según su propósito y target, se han transformado para comunicar de manera más creativa. En estos tiempos debemos entender que la tecnología será nuestro vital punto de apoyo para mostrar que las marcas siguen activas”.

Según la Organización Internacional del trabajo (OIT) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para 2018 “21,3% el porcentaje de trabajadores latinoamericanos podían acceder al trabajo remoto, muy por debajo del 40% de los estadounidenses y europeos” (BBVA, 2022).

Mejía Llano (2016), en su libro *Marketing Digital 360: Estrategias y técnicas que aplican los profesionales para el éxito en Internet*, menciona que "la falta de conocimiento y asesoría especializada puede llevar a fracasos y pérdidas de capital, e incluso, puede generar una percepción equivocada sobre la utilidad real de las herramientas digitales en la estrategia de marketing de una empresa" (Mejía Llano, 2016, p. 26).

Es por ello, que se presenta la oportunidad de impulsar una agencia de marketing digital creada durante la crisis del COVID-19, con el desarrollo de una estrategia de comunicación efectiva para el entorno digital, que le permita un crecimiento sustentable en el tiempo, bajo los parámetros de la planificación, desarrollo y gestión de proyectos establecida por el *Project Management Institute, Inc.* (PMI, por sus siglas en inglés) y las metodologías ágiles.

## **Planteamiento del Problema**

Los últimos años ha crecido de forma exponencial la presencia de las PYMES en los entornos digitales, impulsadas por los beneficios de las plataformas tecnológicas para la planificación, gestión, desarrollo y seguimiento de los proyectos, que cuentan con sistemas de medición digital para facilitar la comprensión de la efectividad de las estrategias de comunicación, garantizando el retorno de inversión (ROI), propiciando así un desarrollo sostenible en el tiempo.

Cada vez más los emprendedores ven con entusiasmo la posibilidad de capitalizar sus negocios en los entornos digitales, especialmente en las redes sociales, dándole un mejor uso a sus estrategias de captación de clientes y desarrollando sitios *web* con presencia de *e-commerce* que, no solo reducen los costos operativos de sus versiones *offline*, sino que además optimizan los procesos para satisfacer las necesidades del cliente.

Pero la mayoría de los emprendedores, especialmente en Venezuela, carecen de conocimientos mínimos para poder darle utilidad a las redes sociales, sus sitios *web* – que en muchos casos no tienen – y sus propias bases de datos, en pro del desarrollo sostenible de sus marcas en el ecosistema digital, condenándose al fracaso en la mayoría de los casos o incluso llegando a descartar la presencia en Internet por considerarla compleja en su ejecución y no rentable en el tiempo.

Este problema se deriva de un marcado analfabetismo digital en Venezuela entre las personas que deciden emprender sus propios negocios, considerando como no primordial los procesos de promoción y difusión, dándole prioridad a la operatividad comercial, sin darse cuenta que el mundo cambió y que el uso de las nuevas tecnologías, su conocimiento y dominio, pueden ayudarlos a sortear cualquier crisis económica nacional o global.

Por ello, la agencia de marketing digital WaPa Agency, un emprendimiento creado en 2022 por profesionales de diferentes áreas de la comunicación, la publicidad y el mercadeo digital, se enfoca en darle una alternativa económica a las PYMES y nuevos emprendimientos comerciales en el entorno digital, siendo éste su público objetivo principal, teniendo como premisa fundamental brindar un servicio que atienda las necesidades específicas de cada cliente en base a sus posibilidades de crecimiento, asesorándolos para desarrollarse, mediante consultorías y ejecución de estrategias de marketing de contenido y otros servicios digitales.

Durante el último año y medio los servicios digitales ofrecidos por WaPa Agency, han beneficiado a más de 10 empresas pequeñas y medianas para desarrollar la comprensión de las herramientas digitales en beneficio de cada negocio, haciendo palpable el trabajo conjunto entre los representantes de los clientes y el personal de la agencia de *marketing* digital, transformando así la percepción de la realidad y mejorando progresivamente la rentabilidad, la credibilidad y la reputación de las marcas con las que se trabajan.

Pero debido a este compromiso, que requiere dedicación, tiempo y esfuerzo por parte del equipo de la agencia, no ha sido posible la creación del propio entorno digital de la marca, afectando su reconocimiento en el mercado venezolano y dependiendo

exclusivamente de las recomendaciones de sus clientes actuales para captar nuevos. Carente de redes sociales, página web y estrategias de *inbound marketing*, la agencia depende en exclusiva de la renovación de sus clientes actuales y del boca a boca.

Dada esta situación cabe preguntarse, ¿es posible desarrollar una estrategia de comunicación digital, bajo una metodología híbrida de proyectos que permita incursionar a la marca en el entorno digital, que incluya la creación de sus redes sociales y sitio web sin afectar la rutina del día a día con los clientes actuales?

## **Objetivos del Proyecto**

### **Objetivo General**

Proponer una estrategia comunicacional para la agencia de marketing digital WaPa Agency que permita impulsar su posicionamiento en el ecosistema digital bajo la metodología híbrida establecida para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar el análisis técnico, operacional y estado situacional financiero para determinar la factibilidad del proyecto.
- Establecer las fases del proyecto de construcción de la marca que permitan la creación de los medios digitales de WaPa Agency mediante la aplicación de metodología híbrida.
- Desarrollar un plan de comunicación digital inicial para la marca WaPa Agency, considerando la personalidad de la marca.

## **Justificación e importancia**

El auge de las comunicaciones digitales demanda cada día más comprensión por parte de las pequeñas (emprendimientos) y medianas empresas - también conocidas como PYMES -, para sobrevivir en un mercado competitivo y enfocado en resultados tangibles.

Las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación y el marketing digital abren las puertas al desarrollo y la masificación de productos y servicios en la red, convirtiéndose en la principal opción de las PYMES para aumentar la rentabilidad, credibilidad y reputación del negocio avalados en resultados tangibles, gracias a la analítica digital.

Según el Ministerio del Poder Popular para el Comercio Nacional <sup>1</sup>(Mincomercio, 2021) en agosto de ese año se habían registrado formalmente 19.173 nuevos emprendimientos, bajo el Plan de Atención a las PYMES ejecutado por el Servicio de Autónomo de Registro (SAREN). De ellas, 3.680 están dedicadas a la producción y 15.493 a la comercialización de productos y servicios, es decir, 80% de los registros totales.

Estos emprendimientos, impactados por la hiperinflación y las medidas restrictivas establecidas por el Estado venezolano en los últimos 22 años, carecen de ingresos suficientes para impulsar sus negocios mediante la contratación de agencias de publicidad de amplia trayectoria nacional e internacional, debido a los elevados costos para la gestión de las plataformas digitales, que van desde las redes sociales, pasando por herramientas de *inbound* marketing, hasta servicios de diseño y construcción de sitios web y campañas de publicidad digital (Ads, acrónimo de *advertising*, publicidad en inglés).

Pero el panorama es alentador. Según el reporte de comportamiento en redes sociales *We Are Social* de Hootsuite (2021), 79,6% de la población venezolana posee conexión a Internet desde celulares, tabletas y laptops, representando 20.57 millones de usuarios, 14 millones de ellos activos en redes sociales, lo que significa un 49% de la población total expuesta a contenidos de valor en *social media*.

Según el mismo informe, Venezuela presentó un crecimiento de 16.7% en 2021, pleno año de pandemia, en cuanto a cantidad de usuarios en las redes sociales en comparación con 2020 – más de 2 millones de nuevos usuarios -. (Hootsuite, 2021).

---

<sup>1</sup> <http://mincomercionacional.gob.ve/>

En el informe más reciente de *We Are Social* de Hootsuite (2022) la tendencia sigue aumentando, y ya se totalizaban 15.45 millones de usuarios activos en redes sociales para enero de 2022, equivalente al 53.3% del total de la población venezolana.

Pese a contar con “una de las conexiones a Internet más lentas de la región”, según Díaz (2019), Venezuela posee a su vez uno de los mercados de redes sociales con mayor penetración en Latinoamérica con un 96% (Hootsuite, 2021), siendo ideal para la exposición de contenidos de marcas que ofrecen productos y servicios.

Además de la crisis económica existe un evidente desconocimiento de los entornos digitales por parte de los dueños de estas PYMES, quienes en su mayoría no recurren a profesionales de la comunicación digital y ejecutan de forma empírica el desarrollo de sus plataformas digitales, convirtiéndose en la mayoría de los casos en experiencias traumáticas, principalmente por no tener una orientación suficiente para comprender cómo aprovechar los entornos digitales, establecer metas o *Key Performance Indicator* (KPI's por sus siglas en inglés) realistas, atados a factores como el tiempo, inversión y recursos.

El emprendedor venezolano L. Rivas (comunicación personal, 28 de marzo 2022), tiene una empresa de (tecnología financiera, en inglés *fintech*) para impulsar el envío de remesas de Venezuela a Colombia y viceversa. “Hice varias inversiones en publicidad en 2020, tratando de aprovechar la pandemia y los resultados fueron muy por debajo de lo que esperaba. Incluso no logré que nadie preguntara siquiera por mis productos y servicios. Perdí el dinero por no saber cómo configurar una campaña de publicidad digital”.

Y testimonios como estos son muy comunes entre los emprendedores, quienes “no encuentran una solución efectiva para poder incursionar sin traumas en el mercado digital y hacer crecer su negocio y reputación” (P. Méndez, comunicación personal, 28 de marzo 2022).

El analfabetismo digital juega un papel preponderante en esta realidad. Según Rosas (2012) se define como “el nivel de desconocimiento de las nuevas tecnologías que impiden que las personas puedan acceder a las posibilidades de interactuar con éstas”.

“Además de por falta de presupuesto, la transformación digital se aplaza porque no es prioridad para muchos pequeños y medianos propietarios. Por poco que hayáis tocado este tema, seguramente os habéis encontrado con gerentes que son cero digitales, pero entienden la necesidad de progreso y renovación que necesita su empresa. El problema viene con esos otros que no creen en la alfabetización digital, esos son los que pierden competitividad cada día que pasa. Los que no aprovechan la optimización de la producción que la tecnología les aporta, los que no hacen uso de la comunicación digital para llevar su producto a un target más amplio y que suelen ser negocios que agonizan”. (Duro-Limia, 2017)

El presente proyecto se enfocará en la creación de un plan estratégico comunicacional para la incursión en el entorno digital de la agencia de *marketing* WaPa Agency, considerando la construcción de la personalidad de la marca, su sitio web y sus perfiles en redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn), bajo los parámetros establecido para el desarrollo de proyectos del PMI y la metodología ágil *scrum*. Su elaboración pretende construir las bases conceptuales filosóficas (qué es) y el *look and feel* (cómo se ve, en español) de la marca.

El proyecto contará con un capital inicial de USD 5.000, aportado por la junta directiva de la agencia de marketing digital WaPa Agency.

### **Alcance y Delimitación**

El presente proyecto de desarrollo de la estrategia comunicacional de WaPa Agency para su incursión en el mercado digital venezolano tendrá como objetivo presentar cuatro entregables: análisis de factibilidad (técnica, operativa y financiera), construcción de marca (conceptualización y *look and feel*), planificación para el desarrollo del sitio web y los perfiles de redes sociales en Facebook, Instagram y LinkedIn, y por último, un plan de comunicación inicial para posicionar la marca en el mercado venezolano.

Para ello, la marca cuenta con un equipo de seis (6) profesionales especializados en las áreas de creación, diseño gráfico, desarrollo web y generación de contenido, todos con amplia trayectoria y experiencia en la elaboración de estrategias de comunicación

digital para empresas y corporaciones, quienes se encargarían posteriormente de la ejecución de la presente propuesta.

También la presencia de *stakeholder* (aliados o grupos de atención en español), encargados de la implementación del *Search Engine Optimization* (SEO, Optimización de Motores de Búsqueda por sus siglas en inglés) para el sitio web, con la intención de posicionar a la marca en *Google Search*.

Está fuera de alcance la realización de campañas de publicidad de pago. Solo se pretende crear el entorno inicial ideal sano para el crecimiento orgánico de la marca, que permitirá en un futuro próximo la realización de este tipo de acciones publicitarias con una mejor efectividad en base a los objetivos comerciales.

También está fuera de alcance la ejecución de grillas de contenido orgánico, aunque sí se presentarán recomendaciones iniciales basadas en el concepto y estilo gráfico de la marca para incursionar en las redes sociales.

### **Cronograma de elaboración del TEG**

Para la elaboración del Trabajo Especial de Grado (TEG, por sus siglas en español) se realizó una distribución de los aspectos esenciales necesarios considerando los tiempos de entrega, la complejidad de las actividades que permiten alcanzar los objetivos propuestos y el orden lógico, atado a la estructura solicitada por el Comité de Estudios de Postgrado de la Universidad Monteávila.

A continuación, en la Tabla 1 se incluye el cronograma de las actividades.

**Tabla 1 Cronograma de desarrollo del Trabajo Especial de Grado**

Actividad	2022										2023						
	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Planteamiento del problema	█																
Definición de objetivos	█	█															
Redacción de justificación y alcance	█	█															
Investigación Marco teórico				█	█	█											
ENTREGA VERSIÓN I					★												
Redacción Marco teórico						█	█										
Marco organizacional						█											
Marco metodológico						█	█										
ENTREGA VERSIÓN II												★					
Desarrollo y propuesta					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Definición de anexos																█	
Conclusiones y Recomendaciones																█	
Redacción de introducción y resumen																█	
Revisión Índices																█	
Revisión general APA7																█	
ENTREGA FINAL TEG																	★

Tabla 1.- Cronograma de desarrollo del Trabajo Especial de Grado. Fuente: Elaboración propia (2023).

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para la realización de este Trabajo Especial de Grado se considerarán los conceptos fundamentales establecidos por el *Project Management Institute, Inc.* (PMI) para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos factibles, en su sexta y séptima edición. Las buenas prácticas establecidas en estas guías de trabajo, permitirán comprender cómo realizar la ejecución del proyecto planteado con altos estándares de calidad y efectividad.

### **Antecedentes de la investigación**

A continuación, se incluyen cuatro (4) antecedentes para la elaboración del presente Trabajo Especial de Grado. Estos trabajos previos son considerados para este apartado gracias al aporte técnico y práctico que ofrecen para la elaboración de la propuesta.

Autor: Padra Turipe, Jesús Daniel. Año de presentación: 2021. Título: Identificación de los cambios en el modelo de negocios de los food trucks, antes y durante la pandemia del COVID-19. TEG para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, Universidad Monteávila.

Resumen: En este Trabajo Especial de Grado se puede apreciar la ejecución de la herramienta de planificación de proyectos Business Model Canvas y cómo aplicarlo a una empresa real considerando todas las variantes que afectan al negocio. Ayudará para la comprensión y ejecución del Lean Model Canvas, derivado de esta herramienta.

Autor (a): Sarango B., Karen y Beltrán, Miriam G. Año de presentación: 2021. Título: Diseño de un plan estratégico de comunicación digital para la Asociación Abdón Calderón, Ecuador. [Trabajo Especial para Maestría en marketing, Universidad Politécnica Salernitana, Ecuador].

*Resumen:* Este trabajo de maestría de la Universidad Politécnica Salernitana de Ecuador, permitirá comprender las fases que hay que considerar para establecer una estrategia de

comunicación digital, como se propone en el tercer objetivo específico del presente proyecto.

Autor (a): Reyes Suárez, Anna Gabriela. Año de presentación: 2019 Título: Propuesta de estrategia comunicacional para el posicionamiento de una marca. Caso: New Horse, C.A. [TEG para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, Universidad Monteávila]

Resumen: Su aporte se basa principalmente en las consideraciones que tuvo su autora para plantear un proyecto de posicionamiento de marca en el entorno digital y las diferentes etapas de la propuesta. Esto permitió comprender cómo realizar el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado en sus formas.

Autor (a): Guillén, Ana Julia. Año de presentación: 2017. Título: Análisis de Factibilidad de un Proyecto de Emprendimiento de Servicios Integrales de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Sector Pymes. [TEG para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, Universidad Monteávila].

Resumen: En este Trabajo Especial de Grado se realizó un estudio de factibilidad técnica-operacional para mejores prácticas de la ejecución de servicios en empresas dedicadas a ofrecer servicios personalizados, como es el caso de WaPa Agency. Además, se realizó un análisis de factibilidad financiera, pertinente para el caso en estudio, que permitirá determinar con mejor precisión los costos implícitos a la realización del proyecto presentado.

### **Bases teóricas**

La realización de proyectos ha estado presente desde los inicios de la civilización humana. Desde aquellos primeros esfuerzos de nuestros ancestros para cazar sus presas o lograr establecer rutinas de cosecha de alimentos o superar los embates del clima, hasta nuestros días, donde grandes corporaciones y especialmente, las personas en su día a día, ejecutan instintivamente proyectos que les permiten cumplir con cada una de sus metas u objetivos en la vida.

Según los conceptos claves establecidos por el PMI (2021:4) un proyecto se define como “el esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final”.

Completar con éxito un proyecto “significa cumplir con los objetivos dentro del alcance propuesto, el costo determinado y el plazo pautado. El éxito también se mide por la calidad y el grado de satisfacción de los interesados” (Siles y Mondelo, 2018).

Para la elaboración de un proyecto, bajos los estándares del PMI, es clave la dirección de proyectos, que no es más que la “aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos” (PMI, 2021:4). La dirección de proyecto se encarga de orientar la consecución del proyecto en todas sus fases para lograr cumplir con los objetivos previstos en el alcance inicial.

Y esa dirección tan necesaria es encarnada en el director del proyecto, quien es la persona encargada de liderar al equipo para alcanzar los resultados planteados. “Los directores de proyecto realizan una variedad de funciones, tales como facilitar el trabajo del equipo (...) y gestionar los procesos para la entrega de resultados previstos” (PMI, 2021).

Todo proyecto, si pretende ser exitoso debe contar con un equipo de trabajo calificado, que según el PMI (2021) en su séptima edición, es el grupo de personas que se encargará de realizar las diferentes actividades con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el tiempo, alcance y costo establecido.

Además, para WaPa Agency, es parte del ADN del negocio la relación que tiene con su público interno (personal de la agencia) y su público externo (aliados o *stakeholders*) para el desarrollo sostenible de su actividad comercial y el desarrollo de proyectos que permitan el crecimiento de la agencia.

Según Projectical (2021) los *stakeholders* son “todas las personas, grupos o entidades que tienen un interés, participación o relación directa con el proyecto”. Para identificarlos deben cumplir al menos una de estas cuatro condiciones:

- Pueden afectar las actividades del proyecto.

- Pueden verse afectados por las actividades del proyecto.
- Pueden afectar los entregables o resultados del proyecto.
- Pueden verse afectados por los entregables o resultados del proyecto.

Y estos públicos relacionados con WaPa Agency son los principales interesados en lograr que el ciclo de vida del proyecto se realice bajo los parámetros establecidos para así iniciar la operación comercial, según lo previsto. A efectos de comprender los roles de quiénes intervendrán en el desarrollo del proyecto como *stakeholders*, se detallarán las funciones en el capítulo VI del presente Trabajo Especial de Grado.

El ciclo de vida, según lo establece el PMI (2017) en la sexta edición del PMBook “es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión”. Estas fases pueden ser secuencias, iterativas o superpuestas. “Los nombres, número y duración de las fases del proyecto se determinan en función de las necesidades del gestión y control de la organización que participa” (p.547). (Ver Figura N° 1).

**Figura 1 Ciclo de vida del proyecto**

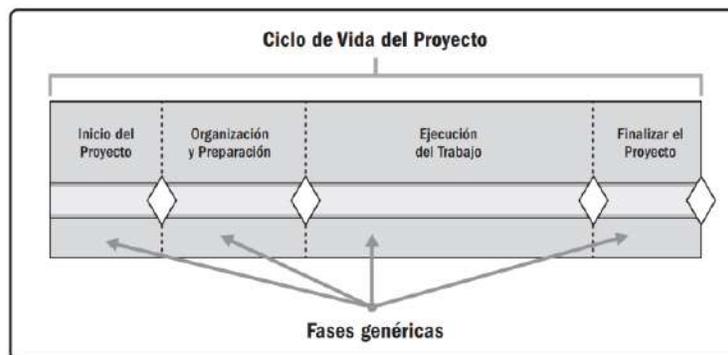


Figura 1: Ciclo de vida del proyecto. Fuente: PMI (2017).

### **El ABC de la gestión de proyectos**

Según la conceptualización más común en el ámbito de la gestión de proyectos, todo proyecto está sujeto a la triple restricción: alcance (producto), tiempo (cronograma) y costo (presupuesto). “El éxito de todo proyecto depende de la habilidad y el conocimiento de la gerencia para considerar estas restricciones y desarrollar los planes y los procesos a fin de mantenerlos en equilibrio” (Siles y Mondelo, 2018).

## Figura 2 Las restricciones del proyecto



Figura 2: Las restricciones del proyecto. Fuente: Lewis (2005).

La Figura N° 2 representa la relación de dependencia entre las restricciones de un proyecto factible. Si una de ellas se ve alterada, impactará automáticamente en otra de las aristas. Por ejemplo, si se realiza un cambio en el tiempo de ejecución, adelantando lo previsto, afectará directamente a los costos, aumentándolos, o al alcance, que deberá disminuirse para cumplir con el tiempo solicitado.

## Figura 3 El equilibrio de la triple restricción



Figura 3: El equilibrio de la triple restricción. Fuente: Asana (2022).

La guía del PMBok (2021) señala que las restricciones deben estar equilibradas en todo momento para “asegurarse el logro de los objetivos esperados (impacto)”.

Estos tres conceptos, dentro de la gerencia de proyectos son claves para la realización de todas las actividades relacionadas con el proyecto en los diferentes niveles para lograr completarlo con éxito.

Siles y Mondelo (2018) definen el alcance como “el trabajo (productos) requerido para entregar los resultados del proyecto y los procesos usados para producirlos: es la razón de ser del proyecto”.

El alcance de un proyecto tiene como finalidad “la determinación clara, sencilla y concreta de los objetivos que se intentarán alcanzar a lo largo del desarrollo del proyecto en cuestión, cuyo cumplimiento generará la culminación exitosa. Este alcance es el equivalente al concepto de ‘objetivo’, pues ambos deben estar dentro del contexto de criterio de SMART (específico, medible, realizable, realista y durante un tiempo específico)” (Universidad Benito Juárez, 2017).

Para Orellana Nirian (s.f.) de Economipedia “el alcance de un proyecto es el conjunto de procesos necesarios para dar por finalizado el proyecto. En este sentido, procesos como su diseño, ejecución y control. El alcance está establecido por los interesados (*stakeholders*) en el proyecto”.

Comprendiendo esta dimensión del proyecto, la segunda variable es el tiempo. Siles y Mondelo (2018) establecen que “se trata de la duración que requieren todas las actividades para completar el proyecto y es usualmente representado en un diagrama de barras (Gantt), un diagrama de hitos o un diagrama de red”.

De las tres dimensiones, el tiempo es quien sufre a menudo más variaciones. “Un control adecuado del cronograma requiere una cuidadosa identificación de las tareas que serán ejecutadas, una estimación precisa de su duración, la secuencia en la que serán realizadas y cómo el equipo del proyecto y los recursos serán utilizados” (Siles y Mondelo, 2018).

El tiempo, según destaca Wrike (s.f.) se gestiona bajo los parámetros establecidos en el PMBok para garantizar un uso óptimo de este recurso intangible y para ello de consideran estas fases:

Planificación: permitirá definir las metas principales del equipo del proyecto, cómo se pretende alcanzarlas, el equipo necesario y los pasos a seguir.

Programación: El equipo de gestión del proyecto debe establecer un plazo realista para la finalización de cada fase y tarea del proyecto.

Seguimiento: Una vez el proyecto está en marcha, se requiere que el equipo analice cómo se desarrollan las etapas, observando tendencias y efectos en planes futuros, informando a los interesados.

Control: Se comunican los resultados de cada fase del proyecto para avanzar en consecuencia. Si se ha visto impactada alguna tarea o fase, el equipo debe saber determinar qué ocurrió, por qué y tomar medidas correctivas.

Según Asana (2022) estos son algunos de los elementos relacionados con el tiempo que pueden generar restricciones para el desarrollo de este proyecto:

- Cronograma general del proyecto.
- Horas de trabajo dedicadas al proyecto.
- Metas y calendarios internos.
- Tiempo asignado a la planificación y la estrategia.
- Cantidad de etapas del proyecto.

Por último, el costo determina cuánto dispone el proyecto para su ejecución, considerando el alcance y el tiempo. “Incluyen también todos los gastos requeridos para alcanzar los resultados dentro del cronograma planificado” (Siles y Mondelo, 2018). Las restricciones de costos incluyen a su vez el presupuesto completo y “cualquier aspecto de valor financiero requerido para el proyecto” (Adana, 2022).

Los elementos que constituyen la restricción de costos para el presente Trabajo Especial de Grado son:

- Costos generales del proyecto.
- Salarios de los miembros del equipo.
- Costos de materiales y recursos tecnológicos.

### **Otras restricciones a considerar**

La visión establecida en el PMBok, desde su quinta edición, incluye tres restricciones adicionales que permiten dimensionar mejor los proyectos: los riesgos, los recursos y la calidad.

Los riesgos hacen referencia a cualquier incidente inesperado que pueden interferir en el desarrollo del proyecto. Según el PMI (2021), un riesgo “es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos”. Además, agrega que “las respuestas efectivas y adecuadas a los riesgos pueden reducir las amenazas individuales y globales del proyecto y aumentar las oportunidades”. (PMI, 2021).

Los recursos, en cambio, se relacionan estrechamente con las restricciones de costos del proyecto. “Sin una asignación de recursos adecuada, el proyecto puede tener menor calidad, un presupuesto más alto o retrasos en el cronograma (Asana, 2022).

Entre los recursos que se consideran claves para el desarrollo del proyecto planteado tenemos:

- Talento humano.
- Equipamiento y materiales.
- Instalaciones.
- Software.

La calidad se refiere a la “obtención del impacto esperado por la intervención en términos de cumplimiento de metas de desarrollo económico y social” (Siles y Mondelo, 2018).

Para los proyectos de desarrollo ya no es suficiente entregas acordes al alcance, tiempo y presupuesto, sino que también deben satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados. “Gestionar estas restricciones de calidad requiere un análisis

cuidadoso y un acuerdo acerca de cuáles son las prioridades de la organización, el ente financiador y los beneficiarios finales” (Siles y Mondelo, 2018).

Para el PMI (2021) la calidad “es el grado en que un conjunto de características inherentes de un producto, servicio o resultado cumple con los requisitos”. Además establece en la séptima edición del PMBook (2021) que “la calidad incluye la capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas del cliente”. Esto permite determinar la conformidad con los criterios de aceptación de los entregables.

**Figura 4 Las 6 restricciones en la gestión de proyectos**

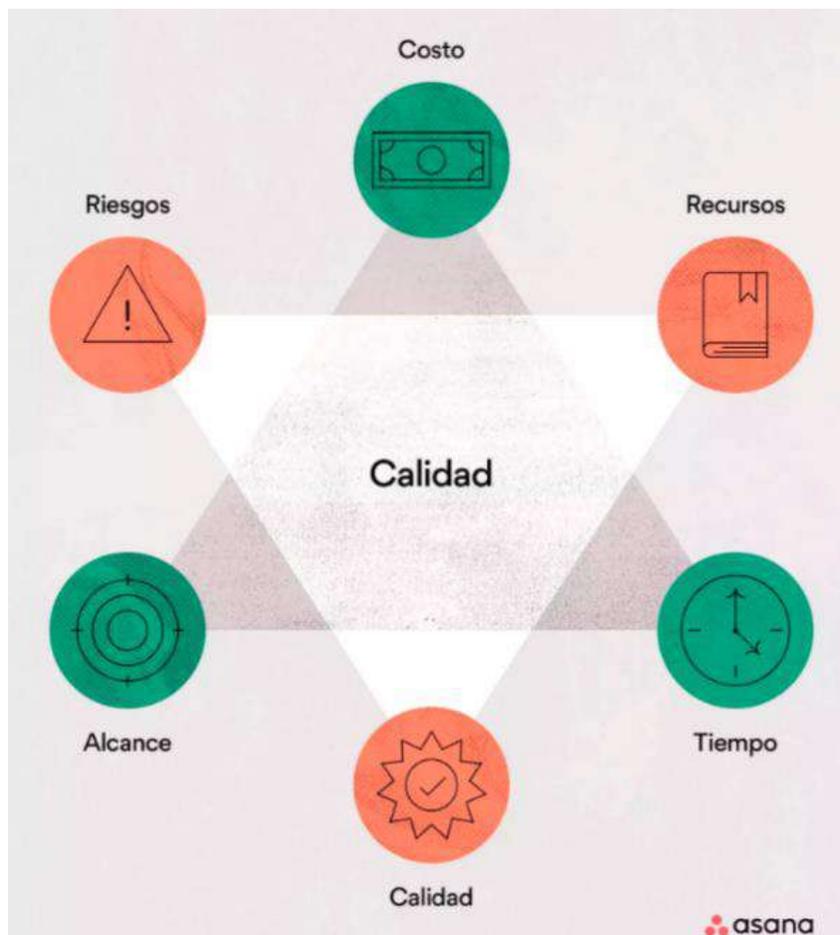


Figura 4: Las 6 restricciones en la gestión de proyectos. Fuente: Asana (2022).

## Metodologías de proyectos pertinentes

Para el desarrollo de las fases del presente proyecto se aplicarán dos tipos de metodología de trabajo. La primera conocida como ciclo de vida de desarrollo de sistemas (SDLC, por sus siglas en inglés) popularmente conocida como modelo cascada o *waterfall*. También a su vez se aplicará la metodología ágil *scrum* para el desarrollo de las diferentes tareas para la realización del sitio web de la marca, como se plantea en los objetivos del proyecto.

Este popular modelo de gestión de proyectos, *waterfall*, es una metodología secuencial que se divide en fases. Cada fase comienza cuando ha terminado la anterior. “Este enfoque surgió a partir de los sectores de fabricación y construcción, en los que cada hito debe estar finalizado para poder avanzar con el proceso de producción” (Laoyan, 2022). Esta metodología por lo general se visualiza en forma de diagrama de flujo o de Gantt y es usada cuando el proyecto tiene un objetivo final bien definido, como es el caso.

Laoyan (2022) señala que “una de las fortalezas del enfoque en cascada es que permite trazar una línea clara entre el punto A y el punto B”, y para el presente Trabajo Especial de Grado aplica esta lógica al momento de la planificación, desarrollo y gestión del proyecto en la mayoría de sus fases.

“El sistema metodológico en cascada se caracteriza por su secuencialidad, que agrupa tareas dentro de fases o ciclos de desarrollo del proyecto. Además, analiza de forma exhaustiva cada uno de los requerimientos de las fases, cosa que dificulta volver a etapas anteriores del proyecto. Una fase no puede empezar hasta que se finalice la anterior, haya sido revisada y aceptada por el cliente”. DTA y Zemsania (2018).

Para efectos de este proyecto, también se abordará el desarrollo de las fases internas para la puesta a punto del sitio web de WaPa Agency bajo la metodología ágil, puntualmente *scrum*.

Para Schwaber y Sutherland (2020) *scrum* “es un marco ligero que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptativas para problemas complejos”.

En pocas palabras, *Scrum*, según Schwaber y Sutherland (2020) requiere un *Scrum Master* para fomentar un entorno en el que:

1. Un *Product Owner* ordena el trabajo de un problema complejo en un *Product Backlog*. (Los términos específicos se explicarán en el apartado Propuesta).
2. El Equipo *Scrum* convierte una selección del trabajo en un Incremento de valor durante un *Sprint*.
3. El Equipo *Scrum* y sus partes interesadas inspeccionan los resultados y los ajustan para el próximo *Sprint*.
4. Repetir el proceso.

Este método *scrum* se desarrolla a través de los *sprints*, donde las ideas se convierten en valor. “Son eventos de duración fija de un mes o menos para crear consistencia. Un nuevo *Sprint* comienza inmediatamente después de la conclusión del *Sprint* anterior”. Schwaber y Sutherland (2020).

Todo el trabajo necesario para lograr el objetivo del producto, incluida la planificación de *Sprint*, *Daily Scrums*, *Sprint* La revisión y la retrospectiva del *sprint* ocurren dentro de los *sprints*.

Durante el *Sprint*, según Schwaber y Sutherland (2020):

- No se realizan cambios que puedan poner en peligro el *Sprint Goal*;
- La calidad no disminuye;
- El *Product Backlog* se refina según sea necesario; y,
- El alcance puede aclararse y renegociarse con el propietario del producto a medida que se aprende más.

Durante el desarrollo del apartado de la Propuesta se expondrán más detalles sobre la aplicación de esta metodología ágil, ajustada a las necesidades.

Es importante, además, dejar claras las diferencias conceptuales de ambas metodologías de trabajo, cascada o *waterfall* (tradicional) y las metodologías ágiles, pues se abordarán la primera bajo los parámetros establecidos por el PMI y las segundas bajo las premisas que determinó el Manifiesto Ágil. (Ver Tabla 2).

El Manifiesto Ágil es un documento escrito en 2001 por 17 expertos en programación y que, con el paso del tiempo, supuso una revolución en la forma de desarrollar y gestionar proyectos, girando en torno al talento humano y no en los procesos, como lo establece la metodología tradicional, que rige las ediciones del PMBook del PMI hasta la fecha.

Según un análisis publicado por Durán (2018) en el blog de BBVA, “los valores definidos en el Manifiesto Ágil no se centran en prácticas, metodologías o procedimientos de trabajo, sino que abogan por un cambio de mentalidad”.

Esta nueva cultura organizativa está basada en cuatro pilares fundamentales (Beck, et al., 2001):

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- '*Software*' funcionando sobre documentación exhaustiva.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

Estos cuatro pilares se concretan en 12 principios ágiles, que definen el marco de trabajo de cualquier equipo ágil, según Beck, et al. (2001):

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de *software* con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos *software* funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, preferentemente en el periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.

5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo, y entre los miembros del equipo, es la conversación cara a cara.
7. El *software* funcionando es la medida principal de progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

A continuación, se detallan las principales diferencias de ambas metodologías de proyectos, que permitirán el desarrollo de esta propuesta en una modalidad de trabajo híbrido.

**Tabla 2 Comparativa entre metodología cascada y ágil**

	AGILE	WATERFALL
Se centra en	Las personas	Los procesos
Documentación	Según se requiera	Integral
Los procesos son	Iterativos	Lineales
Existe planificación por adelantado	Poca	Mucha
Organización	Autoorganizada	Gestionada
Gestión	Descentralizada	Centralizada
Retorno sobre la inversión	Al comienzo y durante todo el proyecto	Al final del proyecto
El rendimiento se mide a través de	El valor del negocio	La conformidad con el plan
Liderazgo	Colaborativo	Mando y control

Tabla 2: Comparativa entre metodología cascada y ágil. Fuente DTA y Zemsania (2018).

Para lograr el objetivo específico número tres del presente proyecto, además de tener un panorama más claro para el desarrollo del objetivo específico dos, se aplicará otra herramienta ágil, conocida como *Lean Canvas*.

El *Lean Canvas*, es un modelo de trabajo propuesto por Ash Maurya en su libro *Running Lean*, que sustituye varias cajas del *Business Model Canvas* para centrarse en la identificación y validación del problema, ideal para emprendedores y nuevos negocios, como el que plantea WaPa Agency.

“Este lienzo se usa cuando estás en las fases iniciales de la definición del modelo de negocio hasta alcanzar el encaje Problema – Solución porque trata sobre lo más arriesgado, las partes del modelo que al principio son las más inciertas y que si no las aboradas adecuadamente, te llevarán a diseñar un modelo de negocio pobre”. (Emprendeaconciencia.com, 2022).

A continuación, en la Figura N° 5, se muestra el modelo base de esta herramienta de trabajo ágil, enfocada para el desarrollo de la planificación estratégica de pequeñas empresas y emprendimientos como el abordado en el presente TEG.

**Figura 5 Molde base para desarrollar Lean Canvas**

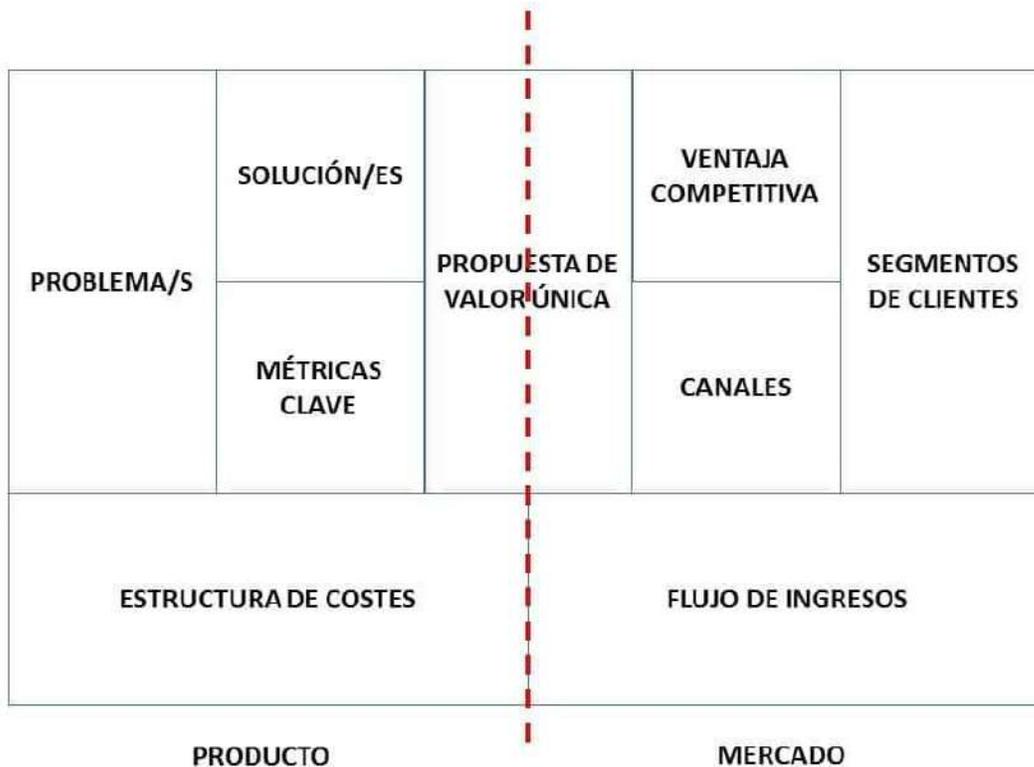


Figura 5: Molde base para desarrollar Lean Canvas. Fuente: Plandeviabilidad (2022).

### **Planificación estratégica y otros conceptos**

Si bien el presente Trabajo Especial de Grado está alineado con los conceptos del PMI y de las metodologías de planificación, desarrollo y gestión de proyectos, también es un ejercicio transversal, donde se enlaza con áreas temáticas como la comunicación y el *marketing* digital. A efectos de una mejor comprensión, se expondrán conceptos básicos de estas dos áreas durante el desarrollo de la propuesta, pero para este apartado se presentarán definiciones desde el punto de vista macro con el fin de dar un marco teórico referencial más claro.

Todo proyecto tiene implícita una fase de planificación. Igualmente ocurre en el desarrollo de las marcas. Y para ello se utiliza la planificación estratégica, que no es otra cosa que “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que

pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado” (Kotler y Armstrong, 2013).

Esta planificación estratégica, que se basa en los objetivos del negocio, representa un conjunto de estrategias más puntuales que se alinean con las necesidades de WaPa Agency para así lograr el proyecto propuesto.

Y para ello se define una estrategia de marca, que es “el proceso de lograr objetivos a largo plazo a medida que la organización evoluciona. Es el plan que sigues para que tus resultados más importantes aparezcan en el mundo” (Nuckols. 2022). Y este es el fin último del presente proyecto.

La planificación estratégica en un mundo de recursos limitados, es una potente herramienta que permite decidir cómo optimizarlos. “Nos ayuda a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades, y seleccionar el método adecuado para efectuar una intervención de calidad.” (Inter Arts, 2012).

Su aplicación práctica en la vida de las empresas se ha convertido en una herramienta de gran importancia para el talento humano, que son parte activa de su ejecución y garantes, al mismo tiempo, de su cumplimiento y análisis. Por lo tanto, “la planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (Serna, 2000).

La planeación estratégica tiene las siguientes características que, ajustadas a la dimensión del presente proyecto aplican, según Serna (2000):

- Se proyecta a largo plazo. Considerando que las actividades que se desarrollarán en las fases del proyecto permitirán el desarrollo sostenido de la marca en el entorno digital.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente. Se basa más en los juicios que en los datos, abriendo la posibilidad de una mejor relación entre los miembros del equipo.

- Tiene un enfoque global, que incluye a la empresa como un todo, integrada por recursos, capacidades y potencialidades.

Las fases del proyecto están atadas a una estrategia de marketing que permitirá la creación de la marca y todo lo que ello implica, además del desarrollo de sus canales de comunicación y de una estrategia de marketing promocional inicial para incursionar en el mercado venezolano.

Una estrategia de marketing es “un conjunto de directrices y políticas que se aplican para unificar los planes de mercadotecnia (productos, precios, promoción y distribución) con la oportunidad del mercado meta a fin de alcanzar los objetivos de la organización” (Cravens, 1993:22). La intención es que el plan de comunicación logre al cierre del proyecto, establecer los canales regulares de comunicación de WaPa Agency, considerando el propio ADN de la marca y sus objetivos comerciales.

### **El marketing y su impacto comunicacional**

La nueva era de la comunicación, impulsada por el concepto de Sociedad de la información, supone un cambio radical en las formas de expresar ideas a través de múltiples plataformas, digitales o no, gracias a basar sus principios en las relaciones interpersonales en función de una humanidad más consciente de su propia realidad. El concepto de la Sociedad de la información tiene sus orígenes antes de la revolución de las tecnologías y las comunicaciones, y a que estas comenzaran a moldear a la sociedad.

La referencia más antigua se remonta a 1914, cuando durante la Primera Guerra Mundial, Arthur J. Penty argumentaba que “la evolución de la sociedad no podía basarse en el uso abusivo de las máquinas sino en la creación de asociaciones y gremios, el ensalzamiento de la democracia y las organizaciones, es decir en la comunicación y el intercambio de la información entre las personas” (Penty, 2004). Y bajo este principio de brindar la mayor información de los productos y servicios que ofrece WaPa Agency a sus clientes se plantea este proyecto.

Para su ejecución, también es menester considerar los principios del marketing digital y marketing de contenidos para una mejor elaboración del plan de trabajo que permitirá desarrollar las fases del proyecto planteado, pues teniendo claros estos dos conceptos será posible la comprensión de todo el entramado de actividades que permitirán la ejecución.

La definición de marketing digital se escuchó por primera vez en la década de los años 90, sin un mayor impacto por no contar con la tecnología suficiente para su masificación. Apenas se daban los primeros pasos del Internet como medio masivo y la resistencia al cambio en las agencias de publicidad era notable.

Arqués-Salvador (2006) explica que la función inicial del marketing era “la de limitarse a aspectos publicitarios y promocionales, basándose en un entorno poco dinámico con precios estables y escaso desarrollo e innovación de nuevos productos”.

Kotler (2000) lo definió como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (p.13).

Y la nueva realidad del marketing y del mundo de las comunicaciones impulsó un cambio profundo en las formas de hacer publicidad y promoción de productos y servicios. Kotler y Armstrong (2008) aseguran que “hoy en día los servicios, al igual que los productos, utilizan el marketing para aumentar sus ventas, con la salvedad que no existe una transferencia física. Sin embargo, los servicios deben diseñarse y ofrecerse de la misma forma que los productos: centrándose en las necesidades de los clientes.

Mercado Negro (2020), en su artículo “¿qué es el marketing digital según Philip Kotler?”, señaló que para el gurú de la mercadotecnia el marketing digital “surgió en la era de la información basada en las tecnologías de la información. Los informadores ahora están bien documentados y pueden comparar diversas ofertas de productos similares. Para ello la marca tiene que segmentar el mercado y desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los públicos objetivos”.

Nogues (2016) en el portal web Merca20.com, especializado en *marketing* digital, recopiló la definición de *content* marketing (o marketing de contenidos) de varios expertos en el área, que ayudan comprender este concepto en un sentido más amplio y claro.

Para Jefferson y Tanton (2015) es “una estrategia que hace uso de contenido valioso, que debe de contar con 5 cualidades: útil, enfocado, claro e irresistible, de alta calidad y genuino”. Nogues (2016) en un análisis de la obra de Jefferson y Tanton, en cambio, afirma que “el éxito de una estrategia de *content* marketing se mide en la forma en que las compañías atienden las necesidades de los clientes y cuestionan con contenido, lo que dota de valor a las conversaciones que se realizan de forma online”.

Nogues (2016) asegura que “se trata de una estrategia dinámica que lleva más clientes a una marca”. Además, remata afirmando que una clave es que “la generación de contenidos debe dejar de lados los servicios o cualidades de la marca, para centrarse 100 por ciento en el cliente o consumidor” (Jefferson y Tanton, 2015). Bajo estas premisas se desarrollará el cuarto objetivo específico del proyecto, donde se plantea realizar un plan de comunicación digital inicial para WaPa Agency.

## **Bases legales**

A continuación, se presentan las bases legales en las que se fundamenta el presente Trabajo Especial de Grado.

Arroyo Gutiérrez (2016, p.96), profesor de Derecho Administrativo de la Universidad Complutense de Madrid define las bases legales como “el conjunto de normas y principios jurídicos que fundamentan y justifican una determinada decisión o actuación administrativa”.

## **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).**

### Artículo 98:

“La creación cultural es libre. Esta libertad comprende el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística, incluyendo la protección legal de los derechos del autor o de la autora sobre sus obras. El Estado reconocerá y protegerá la propiedad intelectual sobre las obras

científicas, literarias y artísticas, invenciones, innovaciones, denominaciones, patentes, marcas y lemas de acuerdo con las condiciones y excepciones que establezcan la ley y los tratados internacionales suscritos y ratificados por la República en esta materia”.

En este artículo se establece que el Estado respeta y brinda libertad de creación, además reconoce a sus creadores siempre y cuando estos cumplan con los requerimientos establecidos por las leyes. Esto permite el desarrollo del sitio web, la configuración de las redes sociales y la creación de la personalidad de marca para WaPa Agency.

#### Artículo 112:

“Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.”

Este artículo expresa la libertad que tienen todas las personas que se encuentran en el territorio venezolano de ejercer su profesión y la libertad de empresa, que debe ser promovida por el Estado. En función de este principio, WaPa Agency ejerce su derecho a desarrollarse como marca, apegada a las leyes de la República.

#### Artículo 117:

“Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y

servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

Este artículo va dirigido a las marcas y empresas, quienes están en el deber de brindar calidad en sus productos o servicios y que al momento de publicitar sean de precisos acerca de sus atributos, sin ninguna obligación a consumirla. Aquí se establece claramente que WaPa Agency, como marca, puede hacer difusión de sus productos y servicios en función de su área de experticia, sin mayores regulaciones a las establecidas en las leyes de la República.

### **Código de ética publicitaria de Venezuela (2008)**

#### Artículo 11:

“Todo anuncio o pieza publicitaria debe exponer en forma clara, contundente e inequívoca la presentación verídica del producto o servicio anunciado, en lo referente a tamaños, precios, usos y beneficios con el objeto de que el consumidor o usuario reciba suficiente información o elementos de juicio”.

Este artículo expresa la prohibición de toda publicidad anónima por lo que debe estar identificada por la marca o la de sus productos o servicios en todo momento y que sea claramente identificable. En este sentido, WaPa Agency, con la propuesta que se establece en este Proyecto podrá cumplir con este artículo y demás condiciones que establezca la ley para ofrecer sus productos y servicios.

### **Ley de protección al consumidor y al usuario (1995)**

#### Artículo 6:

“Son derechos de los consumidores y usuarios:

1°. La protección de su salud y su seguridad frente a los riesgos provocados por productos o servicios, que sean considerados nocivos o peligrosos por las

autoridades competentes, o llegar a serlo por deterioro, desperfecto o negligencia del fabricante o de quien preste el servicio;

2°. La información adecuada sobre los diferentes bienes y servicios, con especificaciones de cantidad, peso, características, composición, calidad y precios, que les permita elegir conforme a sus deseos y necesidades;

3°. La promoción y protección de sus intereses económicos, en reconocimiento de su condición de débil jurídico en las transacciones del mercado;

4°. La educación e instrucción sobre la adquisición y utilización de bienes y servicios;

5°. La obtención de compensaciones efectivas o de la reparación de los daños y perjuicios;

6°. La protección de los intereses colectivos o difusos, en los términos que establece esta Ley;

7°. La protección contra la publicidad subliminal, engañosa o abusiva; los métodos comerciales coercitivos o desleales que distorsionen la libertad de elegir; y las prácticas o cláusulas abusivas impuestas por proveedores de bienes y servicios; y,

8° La constitución de asociaciones, ligas, grupos, juntas u otras organizaciones de consumidores o usuarios para la representación y defensa de sus derechos e intereses.”

El consumidor o usuario tiene el derecho de exigirle al oferente de productos y servicios, en este caso, la marca, toda la información necesaria, adecuada y correcta de aquello que está ofreciendo antes de su compra y de defender esta premisa frente a cualquier abuso psicológico y físico. Por ello, este artículo se relaciona con el fin último, que no es más darle ese derecho a los usuarios de comprender los productos y servicios que ofrece WaPa Agencya a través de sus canales digitales de comunicación.

#### Artículo 48:

“En cumplimiento de los objetivos de esta Ley se prohíbe:

- 1°. Ofrecer bienes o servicios, atribuyéndoles características, cualidades, comprobaciones, resultados o certificaciones que no puedan ser verificados de manera objetiva;
- 2°. Anunciar o vender como nuevos, bienes usados o reconstruidos;
- 3°. Hacer declaraciones falsas concernientes a los precios de bienes o tarifas de servicios;
- 4°. Promover bienes o servicios con base a declaraciones concernientes a desventajas o riesgos de cualquier otro bien o servicio de la competencia, a menos que disponga de elementos probatorios para fundamentar lo declarado;
- 5°. Incumplir con las ofertas de regalos, premios, muestras u otras entregas gratuitas;
- 6°. Citar certificaciones testimoniales o respaldos sin identificar la fuente; y, Atribuir a determinados bienes o servicios características medicinales o curativas, sin contar con el correspondiente apoyo científico otorgado por la autoridad sanitaria nacional correspondiente.

Entre el conjunto de prohibiciones mencionadas anteriormente, el artículo se engloba en el falseamiento que posiblemente pueda tener una marca o su capital humano, brindando información adulterada o poco franca acerca de sus productos o servicios.

#### **Ley del ejercicio del periodismo (1995)**

#### Artículo 4:

“Todos los ciudadanos nacionales o extranjeros pueden expresarse libremente a través de los medios de comunicación social, sin más limitaciones que las establecidas en la Constitución y las Leyes”.

El artículo faculta al creador del presente proyecto para la exposición pública de sus servicios profesionales, así como establecer opiniones sobre asuntos públicos que le competen en su área de trabajo, apegado al principio de la libre expresión y las leyes de la República.

#### Artículo 9:

“Toda tergiversación o ausencia de veracidad en la información debe ser rectificadora oportuna y eficientemente. El periodista estará obligado a rectificar y la empresa deberá dar cabida a tal rectificación o a la aclaratoria que formule el afectado”.

El artículo ampara al creador del presente proyecto, como profesional de la comunicación social, en caso de cometer algún error conceptual en la propuesta, sin miedo a represalias económicas o sanciones. Los miembros de la junta directiva de WaPa Agency pueden y tienen el deber de solicitar cualquier corrección a la propuesta que vaya en contra de lo establecido en este artículo y que pueda afectar la credibilidad y reputación de la marca.

### **Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos (2011)**

#### Artículo 1:

“Las disposiciones de la presente Ley, se aplican a todo texto, imagen o sonido cuya difusión y recepción tengan lugar dentro del territorio de la República, y sea realizada a través de Medios electrónicos.

Quedan sujetos a esta Ley todas las modalidades de servicios de difusión audiovisual, sonoro y electrónico que surjan como consecuencia del desarrollo de las telecomunicaciones a través de los instrumentos jurídicos que se estimen pertinentes”.

El artículo establece que toda la propuesta comunicacional del presente proyecto aplica para perfiles de medios electrónicos desarrollados para ser utilizados en Venezuela.

### Artículo 3:

“Promover el efectivo ejercicio y respeto de los derechos humanos, en particular, los que conciernen a la protección del honor, vida privada, intimidad, propia imagen, confidencialidad y reputación y al acceso a una información oportuna, veraz e imparcial, sin censura”.

El artículo establece que la propuesta contenida en el presente proyecto no tendrá como objetivo ir en detrimento de los derechos humanos de ninguna de las partes, ni del público receptor de la comunicación.

### Artículo 27:

“En los servicios de radio, televisión y medios electrónicos, no está permitida la difusión de los mensajes que:

1. Inciten o promuevan el odio y la intolerancia por razones religiosas, políticas, por diferencia de género, por racismo o xenofobia.
2. Inciten o promuevan y/o hagan apología al delito.
3. Constituyan propaganda de guerra.
4. Fomenten zozobra en la ciudadanía o alteren el orden público.
5. Desconozcan a las autoridades legítimamente constituidas.
6. Induzcan al homicidio.
7. Inciten o promuevan el incumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.

Los proveedores de medios electrónicos deberán establecer mecanismos que permitan restringir, sin dilaciones, la difusión de mensajes divulgados que se subsuman en las prohibiciones contenidas en el presente Artículo, cuando ello sea solicitado por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones en ejercicio de sus competencias, en cuyo caso se aplicará el procedimiento previsto en el artículo 33 de la presente Ley.

Los proveedores de medios electrónicos serán responsables por la información y contenidos prohibidos a que hace referencia el presente artículo, en aquellos casos que

hayan originado la transmisión, modificado los datos, seleccionado a los destinatarios o no hayan limitado el acceso a los mismos, en atención al requerimiento efectuado por los órganos con competencia en la materia”.

Este artículo establece los límites que permite la ley para la realización y ejecución de propuestas de comunicación, como las contenidas en el presente proyecto.

## CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

### Historia de la organización

La contracción económica derivada del impacto de la pandemia por COVID-19 y las diferentes carencias en políticas que fomenten el libre mercado, la sana competencia y el desarrollo profesional del individuo en Venezuela, impulsó a tres profesionales del marketing digital a tomar la decisión de abandonar sus cargos funcionales dentro de la agencia de publicidad tradicional Fuera de La Caja y establecerse como meta la creación de una agencia de marketing digital propia, más acorde a la realidad del ecosistema digital, sin las limitaciones y restricciones derivadas de instrucciones caducas, atadas a intereses económicos particulares de los dueños de la citada agencia de publicidad que, lejos de valorar el esfuerzo de sus empleados, los condenó a percibir un sueldo mínimo en bolívares durante dos años, sin ningún tipo de reconocimiento o estímulo por los objetivos logrados, que generaron ingresos superiores a los USD 400.000 anuales netos a la directiva de Fuera de La Caja.

Cansados de interminables jornadas laborales, que superaron en muchos casos las 12 horas continuas, sin descansos ni remuneraciones adicionales al sueldo base, la licenciada en Letras Patricia Méndez y el comunicador social Willmar Tarazona Faneyth, se reunieron con el fin de establecer una sociedad que les permitiera dejar sus cargos en la agencia Fuera de La Caja (directora creativa y director digital, respectivamente) e iniciar la creación de una agencia de *marketing* digital independiente, basada en los principios del respeto, la igualdad, la excelencia, la calidad de los productos y servicios, además de la transparencia en cada uno de las contrataciones de clientes que se pudieran lograr en conjunto.

Luego de tres meses de negociaciones y acuerdos, se decidió finalmente realizar las gestiones pertinentes para registrar la compañía ante las autoridades nacionales. En esa fase de inicio de creación de la marca se decidió definir el nombre de la nueva agencia. Se acordó denominarla “WaPa Agency”, nombre que surgió de las iniciales de los nombres de ambos miembros, en enero de 2022.

Una vez definido el nombre de la agencia, se decidió fortalecer la alianza con la inclusión de un tercer miembro que, además de permitir un mejor equilibrio en la toma de decisiones – al ser ahora tres miembros principales de la junta directiva -, se convertiría en factor importante para establecer un capital inicial, al ser inversionista y además director del departamento de cuentas, encargado de lograr conexiones con potenciales nuevos clientes.

Esta figura la desempeña el administrador Luis Rivas, quien además trabajó en agencias de publicidad previamente, desempeñando el cargo de Director de Cuentas, lo que significó para WaPa Agency concretar los tres ejes estratégicos para el funcionamiento de una agencia de *marketing* digital: creación y diseño (Creación), estrategias y plataformas digitales (Digital), y relaciones institucionales (Cuentas).

Con la Constitución de empresa, concretada en noviembre de 2022, WaPa Agency comenzó sus operaciones comerciales y por ello es necesaria la creación de un plan estratégico de comunicación, que permita dar a conocer sus productos y servicios a sus potenciales clientes en el ecosistema digital.

### **Constitución. Objeto social**

Según la definición de Broseta Pont (2015), la "constitución de una empresa" hace referencia a "la puesta en marcha de una organización empresarial, que parte de la decisión de uno o varios empresarios de aportar recursos y establecer un sistema de dirección y gestión común, con el fin de realizar una actividad económica determinada" (Broseta Pont, 2015, p. 197).

La empresa WaPa Agency C.A., quedó oficialmente constituida el 28 de noviembre de 2022, bajo dicha denominación y respondiendo al Registro Único de Información Fiscal (RIF, por sus siglas en español) número J-503087633, domiciliada en Caracas, Venezuela.

El objeto social es un concepto jurídico que hace referencia a la actividad que desarrollará una empresa o sociedad. Según la definición de Vázquez Guillén (2016), el objeto social se refiere "a la actividad o actividades que la sociedad desarrollará de forma habitual y que constituyen el fin específico de la misma" (Vázquez Guillén, 2016, p. 47).

“La Compañía tendrá por objeto: El desarrollo de campañas publicitarias, de comunicación, mercadeo y promoción, mediante cualquier medio de comunicación, bien sea online, presencial o por medios electrónicos. Así mismo la realización de proyectos de investigación y estudios, en sus etapas de planificación, recolección, interpretación, integración y análisis de datos de la conducta humana, para la toma de decisiones en el ámbito del mercadeo y publicidad, desarrollo de productos, marcas políticas, educación entre otros y en general, la realización de cualesquiera otras actividades lícitas de libre comercio que sean necesarios y convenientes para lograr el objeto antes mencionado”, según se estableció en el Acta de Constitución de la Empresa, cláusula cuarta, en palabras del CEO de la compañía.

### **Marco filosófico**

El marco filosófico de una empresa se refiere a los valores, principios y creencias que guían la toma de decisiones y la forma en que se conducen los negocios. Según la definición de Llano Cifuentes (2010), el marco filosófico de una empresa es "un conjunto de ideas, principios y valores que orientan el comportamiento de la empresa y que se convierten en la esencia de su cultura organizacional" (Llano Cifuentes, 2010, p. 46).

Como parte de desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado se estableció como tareas en el cronograma, que se mostrará secuencialmente en el Capítulo de La Propuesta, la definición de la misión, visión y valores de la marca, previamente inexistentes. Por ello, tras dos sesiones de ocho (8) horas entre los miembros de la junta directiva, se logró llegar a los siguientes acuerdos para determinar estos tres apartados, claves para la construcción inicial y filosófica de WaPa Agency.

#### *Misión*

En WaPa Agency nos apasiona la creatividad y la innovación. Somos un equipo multidisciplinario de expertos en marketing digital comprometidos con brindar soluciones integrales y efectivas a nuestros clientes. Nos esforzamos por comprender las necesidades de cada marca y construir propuestas estratégicas personalizadas que les permitan alcanzar sus objetivos en el ecosistema digital.

## *Visión*

Ser reconocidos como líderes en la industria del marketing digital, siendo la primera opción para aquellos que buscan un aliado que le brinde soluciones creativas y efectivas para crecer en los entornos digitales.

## *Valores*

- Responsabilidad: nos comprometemos a ofrecer soluciones integrales de calidad y a cumplir con las expectativas realistas de nuestros clientes.
- Calidad en productos y servicios: nos esforzamos por brindar lo mejor en cada proyecto, desde la atención al cliente hasta la entrega final.
- Creatividad: nos apasiona la creatividad y nos esforzamos por aplicarla en cada detalle para lograr resultados únicos y sorprendentes.
- Honestidad: nos regimos por la transparencia y la ética en cada una de nuestras acciones, para lograr relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes.
- Pasión: nos apasiona lo que hacemos, y esto se refleja en la calidad de nuestros productos y servicios, y en la satisfacción de nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: fomentamos el trabajo colaborativo y en equipo, para potenciar la creatividad y la innovación.

## **Marco legal**

Según Acosta y Amaya (2019), el marco legal de una empresa se refiere al conjunto de normas y disposiciones legales que regulan su funcionamiento y actividades. Este marco legal varía según el país y su sistema jurídico, pero suele incluir aspectos como la estructura societaria, los requisitos de registro y permisos, la protección de los derechos de propiedad intelectual, las obligaciones tributarias y laborales, entre otros.

El marco legal mínimo que ya tiene Wapa Agency para operar como una agencia de marketing digital en Venezuela incluye el registro ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) como contribuyente especial y la inscripción en el Registro Nacional de Contratistas (RNC) para poder participar en

procesos de contratación pública. Además, cumple con la normativa laboral y tributaria vigente en el país.

## **Organigrama**

WaPa Agency C.A. cuenta con una estructura piramidal para el desarrollo de sus actividades. La estructura piramidal dentro de las organizaciones se refiere a la forma en que se organiza una empresa con jerarquías claras y definidas, donde los empleados están clasificados en diferentes niveles según su responsabilidad y autoridad.

Según Robbins y Coulter (2017), la estructura piramidal es "una jerarquía de niveles de autoridad en una organización, que se despliega como una pirámide, con el presidente o CEO en la parte superior y los niveles inferiores que se amplían a medida que se llega a la base" (p. 264). Esta estructura permite una clara delimitación de responsabilidades y una eficiente comunicación vertical en la organización.

Stoner y Freeman (2012), definen un organigrama como "una representación gráfica de la estructura formal de una organización que muestra las relaciones formales entre los puestos y los departamentos en la empresa" (p. 340).

Considerando lo anterior, la empresa presenta el siguiente organigrama (ver Figura N° 6).

**Figura 6 Organigrama WaPa Agency, C.A.**

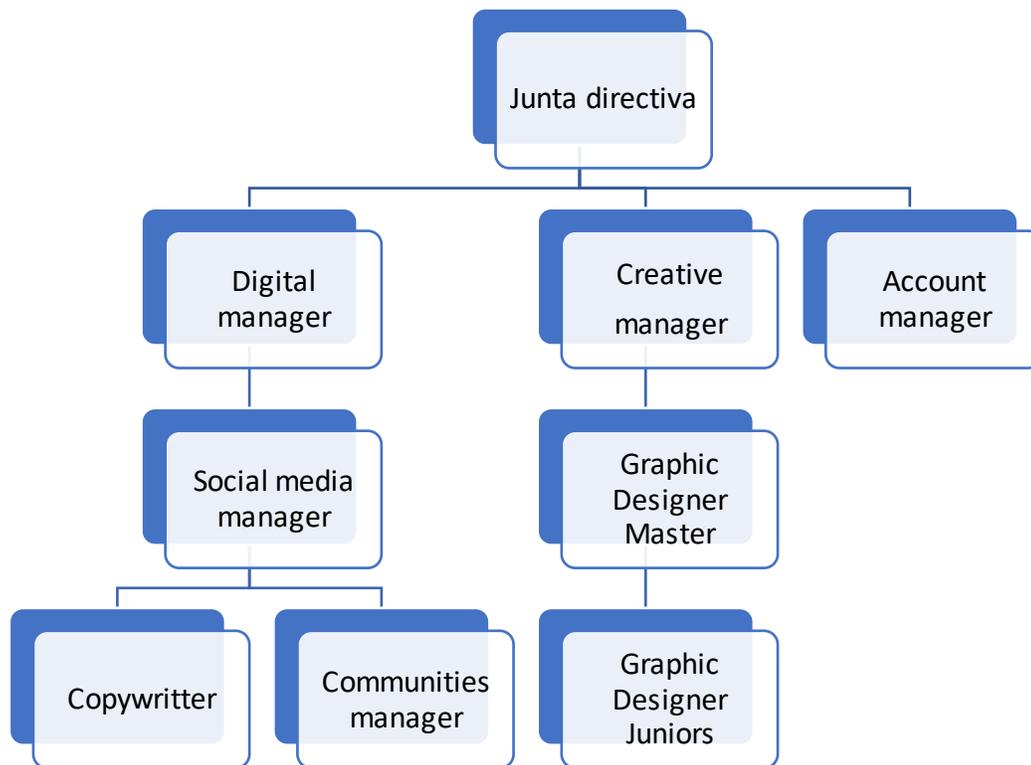


Figura 6. Organigrama WaPa Agency, C.A. Fuente: Elaboración propia (2023).

### **Estructura física**

La empresa cuenta con una oficina física en la primera avenida de la Urbanización Santa Eduvigis, Edificio Romar Mezzanina, Oficina 3, en Caracas, estado Miranda, Venezuela.

En ella solo se realizan reuniones de logística para organizar las tareas, funciones y asignaciones al personal semanalmente. También es utilizada para la presentación de propuestas a potenciales clientes y entrega o presentación de reportes, estrategias y propuestas de desarrollo de campañas digitales para los clientes regulares de la empresa.

La oficina cuenta con una sala de reuniones con capacidad para ocho (8) personas, con servicio de *videobeam*, conexión WiFi, aire acondicionado y pantalla de televisión de 120 pulgadas, para la presentación de contenidos.

## Personal

El personal de WaPa Agency se visualiza en la Tabla 2 a continuación, organizado por nombre y cargo dentro de la empresa. Importante destacar que no todos los miembros de la agencia participarán en el desarrollo del proyecto.

**Tabla 3 Personal WaPa Agency, C.A.**

Nombre y Apellido	Cargo
Luis Rivas	Director de Cuentas
Patricia Méndez	Director Creativo
Willmar Tarazona Faneyth	Director Digital
Julio Villegas	Graphic Designer Master
Andrea Villasmil	Graphic Designer Junior
Daniel De Freitas	Graphic Designer Junior
Jesús Contreras	Social Media Manager
Adriana Cabrera	Social Media Manager
Karla Mosquera	Community Manager
Gusyerlis Trujillo	Community Manager
Joaquín Piñero	Copywriter

Tabla 3. Personal WaPa Agency, C.A. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Mercado

El concepto de mercado en una agencia de marketing digital se refiere al conjunto de personas o empresas que tienen una necesidad o problema que puede ser resuelto por los servicios ofrecidos por la agencia. Kotler y Keller (2012) definen el mercado como "un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio" (p. 42).

En el caso de la agencia de marketing digital WaPa Agency, C.A., el mercado estaría compuesto por empresas que necesitan mejorar su presencia y estrategia en línea, y que están dispuestas a contratar los servicios de la agencia para lograrlo. También emprendedores que necesitan asesoría profesional para incursionar en el entorno digital y que desean prosperar en el tiempo.

## **Ventana de Mercado**

Este concepto se refiere al periodo de tiempo durante el cual una empresa o agencia de marketing digital tiene la oportunidad de captar clientes y obtener una participación significativa en el mercado. Según Kotler y Armstrong (2010), "la ventana de mercado es el momento durante el cual la empresa puede tener éxito al ingresar a un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto en un mercado existente" (p. 113).

Esta ventana de oportunidad puede variar dependiendo del sector, la competencia y las tendencias del mercado, por lo que es importante que la agencia esté atenta y preparada para aprovecharla de manera efectiva.

Entendiendo que el mercado venezolano es cambiante, afectado por la contracción económica de los últimos años, es un momento ideal para incursionar con una propuesta diferenciadora, amparada en un plan estratégico de comunicación, pues no solo es un servicio de redes sociales, sino una agencia de marketing digital que ofrece soluciones integrales y personalizadas a sus clientes para que puedan desarrollarse en los entornos digitales.

## **Sector de producción**

El sector de producción en el que se desarrolla Wapa Agency es el de la industria del marketing digital. Este sector se encuentra en constante crecimiento y evolución, gracias al aumento del uso de dispositivos móviles y la presencia de las empresas en línea. Además, se caracteriza por ser altamente competitivo, pues son cada vez más agencias de marketing digital que ofrecen servicios similares.

En este sentido, Wapa Agency se diferencia por su enfoque en la evangelización digital, es decir, en la promoción y desarrollo de habilidades y competencias digitales en sus clientes para propiciar el desarrollo de sus negocios en los entornos digitales.

Para lograrlo, la agencia se apoya en un equipo de especialistas multidisciplinarios enfocados en las nuevas tendencias digitales, y ofrece soluciones integrales que cumplan con los objetivos de sus clientes y se ajusten a sus presupuestos. Con esto, se espera posicionarse como una agencia de referencia en el mercado y captar una mayor cuota de clientes.

## **Actividad económica**

Wapa Agency se dedica a la prestación de servicios de marketing digital, por lo que su actividad económica principal es la de servicios profesionales relacionados con la publicidad y el marketing en línea. Dentro de sus servicios, se incluyen la creación y gestión de estrategias de marketing digital, la administración de redes sociales, la optimización de motores de búsqueda, la generación de contenidos digitales, la asesoría personalizada en el uso de herramientas digitales dentro de las empresas y la implementación de campañas publicitarias en línea.

En términos más específicos, la actividad económica de Wapa Agency puede ser clasificada dentro de la categoría de "servicios de publicidad y relaciones públicas", de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas.

## **Producto o servicios**

- Marketing Digital Integral: Servicio enfocado en dar soluciones integrales a clientes que tienen la necesidad de incursionar en los entornos digitales, abarcando desde la definición de la estrategia de marketing hasta la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de los clientes.
- Desarrollo Web: Producto que consiste en el diseño y creación de sitios web para empresas y organizaciones, adaptados a las necesidades y requerimientos de cada cliente.
- Gestión de Redes Sociales: Servicio que consiste en la gestión de las redes sociales de los clientes, incluyendo la creación de contenido, la interacción con los seguidores y la medición de resultados.
- Publicidad en Línea: Servicio de publicidad digital enfocado en la creación y gestión de campañas publicitarias en plataformas como Google Ads, Facebook Ads, entre otras.
- Asesoría Personalizada: Servicio de consultoría en marketing digital, dirigido a empresas que buscan una orientación y asesoramiento experto en el desarrollo de sus estrategias de marketing.

- Alfabetización Digital en las Empresas: Producto que consiste en el desarrollo de talleres y cursos personalizados para las necesidades de cada empresa, con el objetivo de desarrollar habilidades y competencias digitales en su personal y así impulsar el desarrollo de sus negocios en los entornos digitales.

### **Audiencia o Público consumidor**

La audiencia o público consumidor ideal de Wapa Agency son empresas pequeñas (emprendimientos) y medianas, sin distinciones geográficas, que necesiten incursionar o mejorar su presencia en los entornos digitales. Este público se caracteriza por tener una mentalidad innovadora y estar en búsqueda constante de soluciones integrales que les permitan destacar en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Además, estas empresas valoran la responsabilidad, calidad en los productos y servicios, compromiso, creatividad, honestidad, confianza, pasión, trabajo en equipo, excelencia y liderazgo, valores que Wapa Agency ha establecido como pilares de su marca.

También es importante destacar que estas empresas pueden presentar un bajo nivel de alfabetización digital, lo que representa una oportunidad para que Wapa Agency ofrezca sus servicios de asesoría personalizada y alfabetización digital a través de talleres y cursos personalizados. Aun así, entienden que es necesaria su adecuación a los entornos digitales para poder competir en igualdad de condiciones en sus respectivos mercados y que hacerlo de la mano de expertos en el marketing digital les garantiza una mejor alternativa para lograr los objetivos comerciales propuestos.

### **Análisis de competidores**

El análisis de la competencia en marketing digital es fundamental para conocer a profundidad el mercado en el que se desenvuelve una empresa y así poder desarrollar estrategias más efectivas. Según Kotler y Armstrong (2018), "el análisis de la competencia implica identificar los competidores, evaluar sus objetivos, estrategias,

fortalezas y debilidades, y pronosticar sus reacciones ante diferentes acciones que la empresa pueda tomar".

Este análisis permite a las empresas conocer el mercado en el que se desenvuelven y entender las tendencias, gustos y preferencias de los consumidores, así como también conocer la estrategia de su competencia y su posición en el mercado. A partir de esta información, se pueden desarrollar estrategias más efectivas para diferenciarse de la competencia y lograr una posición más favorable en el mercado.

Por ello, pese a no ofrecer el valor diferencial de marca que plantea WaPa Agency, se consideran como competencia:

- Agencia Web: Se trata de una agencia de marketing digital con amplia trayectoria en el mercado venezolano. Ofrece servicios de diseño y desarrollo web, publicidad en redes sociales, SEO y SEM, entre otros. Podría ser considerada una competencia de Wapa Agency debido a que ambos ofrecen servicios similares y se enfocan en el mismo mercado objetivo.
- La Oveja Negra: Esta agencia de publicidad venezolana tiene una amplia experiencia en la creación y gestión de campañas publicitarias integrales, desde estrategias de *branding* hasta la producción de material publicitario. Aunque no se enfoca exclusivamente en marketing digital, su experiencia en publicidad y *branding* podría ser una amenaza para WaPa Agency en cuanto a la captación de clientes.
- Agencia Digital 360: Esta agencia de marketing digital se enfoca en la creación de soluciones integrales de marketing para empresas, incluyendo diseño web, SEO y publicidad en redes sociales. Podría ser una competencia para Wapa Agency debido a que ofrecen servicios similares y se enfocan en el mismo público objetivo.
- Fuera de la Caja (FDLC): Recordemos que parte de la junta directiva de WaPa Agency se independizó de FDLC, empresa en la que brindaban sus servicios profesionales anteriormente. En cuanto a su enfoque, WaPa Agency tiene una clara misión social de alfabetización digital, enfocada en la educación y capacitación de sus clientes en habilidades digitales para el crecimiento de sus negocios. Por otro lado, FDLC se enfoca más en el desarrollo de campañas

creativas y estrategias de publicidad para sus clientes, con un enfoque más comercial y enfocado en el ROI.

En cuanto a la oferta de servicios, WaPa Agency ofrece servicios de asesoría personalizada y alfabetización digital para empresas, con el objetivo de crear vínculos con aliados comerciales, mientras que FDLC se enfoca en el desarrollo de estrategias de publicidad y marketing digital, como la creación de contenidos, SEO y SEM, para la generación de ganancias.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **Línea de trabajo**

La investigación planteada se apegó a los parámetros establecidos por la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila en la línea de investigación de Proyectos de control de gestión. Esto incluyó técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación.

### **Tipo de investigación**

La investigación que se realizó fue de tipo proyectiva. Según Hurtado (2000) es “la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como una solución a un problema o necesidad de tipo práctico” (p. 325). La invención, la innovación y la planificación están directamente relacionadas en esta metodología de trabajo y el investigador identifica cómo y cuáles son los factores que intervienen y propone cómo debería ser desarrollado (Hurtado, 2000).

De acuerdo con las especificaciones de la UPEL (2016) sobre los Proyectos Factibles, el proyecto se desarrolló siguiendo las etapas planteadas, que incluyeron: “diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto” (p. 21).

Además, UPEL (2016) establece que los Trabajos de Grado de Especialización en la modalidad de proyectos factibles “pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad, o pueden consistir en la ejecución y evaluación de Proyectos Factibles presentados y aprobados por otros estudiantes, para dar continuidad a líneas de investigación aplicada promovidas por la Instituto” (p.21).

## **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación hace referencia a cuáles serán las estrategias a seguir para desarrollar el proyecto. En este caso se aplicó una investigación no experimental de diseño transversal, bajo la perspectiva operativa, que permitió determinar cómo se realizará el desarrollo de cada una de las fases del proyecto; y la perspectiva temporal transeccional, que permitió la recopilación de datos para la implementación del proyecto durante un período de tiempo determinado. Además, tiene una arista de investigación documental, que consistió en la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios para el desarrollo de las diferentes actividades previstas en el cronograma del proyecto.

La investigación de tipo no experimental es definida por Toro y Parra (2006) como aquella que “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p.158).

## **Operacionalización de las variables**

A continuación, se incluye el cuadro operacional de variables de cada uno de los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto. Se determinaron los pilares fundamentales para su comprensión: objetivos específicos, variables, definición conceptual, dimensiones, indicadores, técnicas o herramientas de recopilación de datos.

“[...] la variable es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación, es también un concepto clasificatorio. Pues asume valores diferentes, los que pueden ser cuantitativos o cualitativos. Y también pueden ser definidas conceptual y operacionalmente.” (Núñez Flores, 2007, p.167).

**Tabla 4 Operacionalización de variables. Objetivo específico 1**

<b>Objetivo general:</b> Proponer una estrategia comunicacional para la agencia de marketing digital WaPa Agency que permita impulsarsu posicionamiento en el ecosistema digital bajo la metodología híbrida establecida para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos.				
Objetivos Específicos 1. Realizar el análisis técnico, operacional y financiero para determinar la factibilidad del proyecto.				
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento / herramienta de recopilación de datos
Análisis técnico y operacional	"En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuándo, cuanto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto" (Baca, 2001).	Dónde, cuándo, cuánto, cómo y con qué  Funcionamiento y operatividad	Análisis técnico: Tamaño Localización Tecnología Cronograma  Análisis operacional: Recurso humano Disponibilidad Capacitación	Entrevista 4 Investigación documental PMIBook 6ta edición PMIBook 7ma edición
Análisis financiero	Una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos" (Hernández, 2005).	Diagnóstico de la situación financiera actual  Predicción o proyección	Balance general Estado de ganancias y pérdidas Valor ganado	Investigación documental PMIBook 6ta edición PMIBook 7ma edición

Tabla 4: Operacionalización de variables. Objetivo específico 1. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 5 Operacionalización de variables. Objetivo específico 2**

<b>Objetivo general:</b> Proponer una estrategia comunicacional para la agencia de marketing digital WaPa Agency que permita impulsar su posicionamiento en el ecosistema digital bajo la metodología híbrida establecida para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos.				
Objetivos Específicos 2. Establecer las fases del proyecto de construcción de la marca que permitan la creación de los medios digitales de WaPa Agency mediante la aplicación de metodología híbrida.				
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento / herramienta de recopilación de datos
Fases del proyecto	"Independientemente de su alcance, objetivo y particularidades, el ciclo de vida de todo proyecto se estructura en torno a cinco fases: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre" (Pérez, 2021)	Inicio Planificación Ejecución Seguimiento Cierre	Fase 1 Fase 2 Fase 3	Entrevistas 1,2,3 y 4 Investigación documental PMIBook 6ta edición PMIBook 7ma edición

Tabla 5: Operacionalización de variables. Objetivo específico 2. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 6 Operacionalización de variables. Objetivo específico 3**

Objetivo general: Proponer una estrategia comunicacional para la agencia de marketing digital WaPa Agency que permita impulsarse su posicionamiento en el ecosistema digital bajo la metodología híbrida establecida para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos.				
Objetivos Específicos 3. Desarrollar un plan de comunicación digital inicial para la marca WaPa Agency, considerando la personalidad de la marca.				
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento / herramienta de recopilación de datos
Plan de comunicación digital	<p>"La estrategia digital se basa en el manejo de medios digitales para lograr aquellos objetivos propuestos." (Sarango &amp; Beltrán, 2021).</p> <p>"Un plan de comunicación es una hoja de ruta donde se plasma la forma en la que una empresa va a comunicarse con su público y cuándo. En él se establecen de forma clara los objetivos de comunicación que se quieren alcanzar. Además, facilita un orden de las tareas y acciones que se realizarán" (Gujarro, 2020).</p>	Estrategia digital en base a un plan de comunicación con los canales desarrollados en el Proyecto	<p>Grilla de contenidos inicial</p> <p>Conceptualización de piezas gráficas</p> <p>Diseño de piezas gráficas</p>	<p>Entrevista 4</p> <p>Investigación documental</p> <p>PMIBook 6ta edición</p> <p>PMIBook 7ma edición</p>

Tabla 6: Operacionalización de variables. Objetivo específico 3. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Población y muestra

Briones (1996) define la población como un “conjunto de unidades que componen el colectivo en el cual se estudiará el fenómeno expuesto”. A efectos del presente proyecto la población estuvo representada por las once personas que laboran en WaPa Agency, expertos en el desarrollo y construcción de marcas para entornos digitales, que buscan alternativas para desarrollar sus estrategias de contenido en los entornos digitales en Venezuela.

La muestra, en cambio, Briones (1996) la define como “el conjunto de unidades de muestreo incluidas en la muestra mediante algún procedimiento de selección” (p.57). Por ende, la unidad de muestreo para el presente proyecto fue representada por un grupo finito de expertos en el desarrollo y construcción de marcas y proyectos bajo las normativas establecidas por el PMI, conformados por cuatro personas, quienes dieron datos de vital importancia para la elaboración del plan de comunicación y la ejecución de las diferentes fases del proyecto bajo las mejores prácticas. Por ello, el tipo de muestra fue no probabilística que, según Briones (1996) son aquellas que muestras que no dejan

nada al azar y permiten una precisión mayor, en detrimento de las muestras probabilísticas.

### **Técnicas de recolección de datos**

Según Arias (2012) las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.67). Se dedujo, entonces que se refiere a las técnicas con las que realiza la recopilación de información pertinente para el desarrollo de las diferentes fases del proyecto.

Para efectos del presente Trabajo Especial de Grado, se estableció de vital importancia la recolección de información sobre el desarrollo de proyectos bajo los parámetros del PMI, considerando además las técnicas aprendidas durante la carrera profesional como comunicador social del autor para la realización de entrevistas a expertos, que permitieron obtener datos suficientes para comprender, planificar y ejecutar las diferentes fases del plan de comunicación planteado.

La entrevista, no es más que una conversación personal intencionada sobre un tema en específico, realizada por una persona interesada en los datos (entrevistador) y una persona dotada de la información necesaria (entrevistado). Según Bingham y Moore (1973) “es una conversación seria, que tiene un fin determinado (siendo distinta del mero placer de conversar) y que posee tres funciones: recoger datos, informar y motivar”. Esta técnica es considerada suficiente para los fines del presente proyecto.

### **Instrumento de recolección**

Un instrumento se refiere a aquellos materiales que según Arias (2012) “se emplean para recoger y almacenar información” (p.25). El principal instrumento fue la entrevista no estructurada. Esta permitirá indagar los conocimientos de los expertos, tanto desde el punto de vista técnico, como desde el punto de vista funcional y estratégico.

Al ser entrevistas no estructuradas, sólo se necesitó una libreta de notas, y un grabador de audio. Para este proyecto se prefirió que no tenga estructura alguna para no

depender de una línea de preguntas, sino más bien entablar una conversación amena, simulando la relación publicista-cliente y así abarcar cierta información veraz, confidencial y de primera mano en materia publicitaria por parte de los representantes de la marca para el logro de los objetivos del Trabajo Especial de Grado.

A efectos de este Trabajo Especial de Grado se desarrolló un instrumento de recolección de datos específico para cada tipo de experto a entrevistar. Esto permitió una mayor efectividad y precisión en las respuestas para desarrollar una propuesta de estrategia comunicacional más robusta. Los instrumentos que se aplicaron son cuatro (4) en total, a saber:

#### 1.- Entrevista a director de diseño digital

Esta entrevista indagó sobre los aspectos técnicos a considerar para la construcción de la identidad visual de la marca, la maquetación del sitio web a desarrollar y las mejores prácticas para abordar una campaña inicial de promoción de la marca en los entornos digitales. Detalles disponibles en el Anexo 1.

- Experto entrevistado: Julio Villegas / Graphic Designer Master de WaPa Agency.
- Tiempo de duración: 60 minutos.
- Fecha y hora pactada de entrevista: 14/11/2022, 2:00 pm.

#### 2.- Entrevista a director comercial/director de cuentas WaPa Agency

Esta entrevista permitió conocer la visión y misión de la marca desde el punto de vista de su máximo representante. Además, permitirá conocer los objetivos del negocio, el tipo de productos y servicios que se ofrecen, el público objetivo ideal, así como también indagar sobre cómo visualiza la personalidad de la marca, insumo clave para el desarrollo de la propuesta. Detalles disponibles en el Anexo 2.

Igualmente permitió detectar las expectativas de crecimiento del negocio, sus principales aliados y su valor diferencial de marca.

- Experto entrevistado: Luis Rivas / Director comercial/director de Cuentas de WaPa Agency.

- Tiempo de duración: 60 minutos.
- Fecha y hora pactada de entrevista: 16/11/2022, 8:00 pm.

### 3.- Entrevista con director creativo WaPa Agency

Esta entrevista ofreció información valiosa sobre el proceso que ejecuta regularmente la agencia para la construcción de marcas para clientes. Esta comprensión fue muy valiosa para determinar los tiempos de ejecución de las diferentes actividades para el planteamiento de la estrategia comunicacional que se pretende plantear. Detalles disponibles en el Anexo 3.

- Experto entrevistado: Patricia Méndez / Directora creativa de WaPa Agency.
- Tiempo de duración: 60 minutos.
- Fecha y hora pactada de entrevista: 16/11/2022, 8:00 pm.

### 4.- Entrevista a experto en marketing digital

Esta entrevista permitió detectar las mejores prácticas en el *marketing* digital actual, cómo realizar el proceso creativo de una estrategia de comunicación. Fue clave para comprender las fases del proyecto y las características de las tareas. Detalles disponibles en el Anexo 4.

- Experto entrevistado: Sandra Gimón / Ex gerente general de Fuera de la Caja (FDLC).
- Tiempo de duración: 90 minutos.
- Fecha y hora pactada de entrevista: 12/02/2023.

## **Presentación y análisis de resultados**

La presentación y análisis de resultados se refiere al proceso de comunicar los hallazgos y conclusiones obtenidos después de la aplicación de una herramienta de recopilación de datos. A efectos prácticos para el presente TEG se refiere a lo encontrado tras la realización de las entrevistas a los expertos, que permitieron el desarrollo de la propuesta y todas las fases del proyecto propuesto. Según Rodríguez (2017), la presentación de resultados es "la fase del proceso investigador que tiene como finalidad

exponer, a través de un informe o de una comunicación oral, los resultados obtenidos en el estudio" (p. 146).

Durante la presentación de resultados, es importante que los datos sean presentados de manera clara y concisa para que los interesados puedan comprenderlos fácilmente y tomar decisiones informadas. Además, se pueden utilizar gráficos, Tablas y otros elementos visuales para resaltar los puntos clave y hacer que la información sea más atractiva. Por ende, la presentación de resultados es una parte crucial de cualquier proceso de investigación o análisis de datos, ya que permite comunicar de manera efectiva los resultados obtenidos.

Para realizar un análisis de resultados basado en la aplicación de una entrevista semi estructurada, según Rodríguez (2017) es necesario seguir los siguientes pasos:

- Transcripción: Lo primero que se debe hacer es transcribir las respuestas de la entrevista para poder tener un registro completo y ordenado de lo que se ha hablado.
- Codificación: Luego, se deben identificar las categorías temáticas principales que surgieron en la entrevista y asignarles un código o etiqueta para poder agruparlas.
- Análisis: Una vez que se tienen las categorías temáticas definidas y codificadas, se procede al análisis de los datos. Esto implica identificar patrones o tendencias comunes en las respuestas, compararlas con la teoría existente y extraer conclusiones.
- Interpretación: Por último, se realiza una interpretación de los hallazgos obtenidos, se establecen conclusiones y se determinan las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados.

### **Codificación de los resultados**

Para codificar los resultados obtenidos en las entrevistas a los diferentes expertos se evaluó cuáles son los puntos más relevantes en los que la mayoría coinciden.

La Tabla N°7 muestra las temáticas más recurrentes extraídas de las entrevistas a expertos en marketing digital y publicidad, con el fin de determinar recomendaciones para una estrategia de comunicación digital inicial para WaPa Agency.

Se asignó una etiqueta a cada tema según su relevancia, siendo "Muy relevante" el más importante y "Menos relevante" el menos importante. Los temas más relevantes incluyen la definición de objetivos claros y realistas para el proyecto, considerando los recursos disponibles y el tiempo, la segmentación adecuada del público objetivo, el uso de plataformas y herramientas digitales efectivas, la personalización del contenido y la coherencia en la narrativa y el tono de la marca. Todo para poder ser desarrollados en la presente propuesta siguiendo las metodologías de proyectos tradicional (cascada) y *scrum* (ágil).

Otros temas relevantes incluyen la medición y análisis de resultados, la adaptación a las tendencias y cambios en el mercado, y la colaboración con el equipo de diseño gráfico para la creación de contenidos atractivos y visuales. Por último, se identificaron temas menos relevantes, como la utilización de *influencers* y la implementación de técnicas de *neuromarketing*, que están fuera del alcance del presente Trabajo Especial de Grado.

**Tabla 7 Codificación de los resultados**

Tema	Etiqueta
Identidad de marca	Muy relevante
Definición de objetivos	Muy relevante
Conocimiento del público objetivo	Muy relevante
Contenido relevante y atractivo	Muy relevante
Coherencia narrativa	Relevante
Personalización del contenido	Relevante
Estrategias de inbound marketing	Relevante
Análisis de métricas	Menos relevante
Seguimiento y ajuste de la estrategia	Menos relevante

Tabla 7: Codificación de los resultados. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Análisis

La Tabla N° 8 resume los patrones y tendencias comunes encontrados en las entrevistas realizadas a expertos en marketing digital y publicidad, en relación a la creación de una estrategia de comunicación digital inicial para WaPa Agency.

Para ello, se identificaron las temáticas más recurrentes en las respuestas de los entrevistados y se asignó una etiqueta a cada una de ellas, desde "Muy relevante" a "Menos relevante" en la codificación de los resultados.

En ella, se puede observar que la definición clara de objetivos y la identificación del público objetivo son consideradas como las temáticas más relevantes para la creación de una estrategia de comunicación digital, seguidas por la selección adecuada de los canales de comunicación y la creación de contenidos relevantes y atractivos. La medición de resultados y la adaptación constante de la estrategia son también consideradas como aspectos importantes para garantizar el éxito de la estrategia de comunicación digital.

**Tabla 8 Análisis de los resultados**

Tema	Patrones o tendencias comunes	Comparación con teorías existentes	Conclusiones
Identidad de marca	Los expertos enfatizan la importancia de definir la personalidad de la marca y su tono comunicacional coherente con la visión y misión de la empresa.	La teoría de la identidad de marca destaca la necesidad de desarrollar una personalidad distintiva y relevante que conecte con el público objetivo y se alinee con los valores de la empresa.	La identidad de marca es un elemento clave para la construcción de la imagen y reputación de la marca en los entornos digitales, y debe ser coherente con la visión y misión de la empresa para generar confianza y lealtad entre los consumidores.
Contenidos atractivos	Los entrevistados sugieren la creación de contenidos atractivos y de calidad que generen interés y <i>engagement</i> entre el público objetivo.	La teoría del <i>marketing</i> de contenidos resalta la importancia de producir contenidos valiosos y relevantes para el público objetivo con el objetivo de atraer y retener la atención de los consumidores.	La creación de contenidos atractivos y de calidad es fundamental para la generación de <i>engagement</i> y fidelización de los consumidores en los entornos digitales, lo que puede traducirse en un aumento del alcance y la visibilidad de la marca.
Segmentación del público objetivo	Los expertos mencionan la necesidad de segmentar y conocer a fondo al público objetivo para diseñar una estrategia de	La teoría de la segmentación de mercado destaca la importancia de dividir el mercado en segmentos homogéneos para	La segmentación del público objetivo es fundamental para diseñar una estrategia de comunicación digital efectiva que permita llegar al público adecuado con el mensaje adecuado, lo que

Tema	Patrones o tendencias comunes	Comparación con teorías existentes	Conclusiones
	comunicación digital efectiva.	poder diseñar estrategias de marketing específicas y efectivas.	puede maximizar el retorno de la inversión en marketing digital.
Medición y análisis de resultados	Los entrevistados coinciden en la importancia de medir y analizar los resultados de las acciones de marketing digital para poder tomar decisiones informadas y mejorar la efectividad de la estrategia. Aunque estas están fuera del alcance de este proyecto.	La teoría del marketing digital destaca la necesidad de establecer objetivos claros y medibles y de medir y analizar los resultados de las acciones de marketing para poder mejorar la efectividad de la estrategia.	La medición y análisis de resultados es esencial para poder tomar decisiones informadas y mejorar la efectividad de la estrategia de comunicación digital, lo que puede traducirse en una mejora del retorno de la inversión en marketing digital.
Enfoque en la experiencia del usuario	Los expertos sugieren enfocarse en la experiencia del usuario en el diseño y desarrollo del sitio web y las redes sociales de la marca.	La teoría del diseño centrado en el usuario destaca la importancia de enfocarse en las necesidades y deseos del usuario en el diseño y desarrollo de productos y servicios.	El enfoque en la experiencia del usuario es fundamental para diseñar un sitio web y redes sociales atractivas y efectivas que permitan a los usuarios interactuar con la marca de forma satisfactoria, lo que puede generar un aumento de la fidelización y recomendaciones por parte de los consumidores.

Tabla 8: Análisis de los resultados. Fuente: Elaboración propia (2023).

En líneas generales, las respuestas de los expertos entrevistados están alineadas con las teorías existentes en el campo del marketing digital y la publicidad, destacando la importancia de la planificación, la investigación de mercado y la creatividad en la creación de una estrategia efectiva de comunicación digital.

### Interpretación

La Tabla N° 9 presentada a continuación resume las principales conclusiones obtenidas a partir de las entrevistas realizadas. En general, se observa una gran importancia en la creación de una estrategia de comunicación digital clara y coherente, que permita definir la personalidad de la marca y establecer una presencia relevante en los distintos canales digitales.

Asimismo, se destacan recomendaciones específicas en cuanto al uso de herramientas y plataformas digitales, la generación de contenidos relevantes y la medición y análisis de resultados para la optimización continua de la estrategia.

Todos estos hallazgos son de importancia capital para poder realizar la planificación del presente proyecto bajo las metodologías cascadas y *scrum*, pues permitirán tener un panorama claro del tipo de negocio, actividades que hay que considerar para la EDT (Estructura de Desglose de Trabajo) y el desarrollo del sitio web.

**Tabla 9 Interpretación de los hallazgos**

Tema	Conclusiones	Implicaciones prácticas	Implicaciones teóricas
Importancia del análisis de la competencia	Los expertos entrevistados coinciden en que el análisis de la competencia es fundamental para la elaboración de una estrategia de comunicación digital efectiva	Es recomendable que las agencias de publicidad digital inviertan tiempo y recursos en realizar un análisis exhaustivo de la competencia antes de diseñar cualquier estrategia	Los resultados de esta investigación se alinean con los planteamientos de autores como Kotler y Armstrong (2013) quienes afirman que "el análisis de la competencia es un aspecto crítico para el éxito de una estrategia de marketing"
Personalización y segmentación del público objetivo	Los entrevistados resaltan la importancia de conocer y segmentar adecuadamente el público objetivo para adaptar el mensaje y lograr mayor efectividad	Es necesario que las agencias de publicidad digital implementen herramientas de análisis de datos y segmentación para diseñar estrategias de comunicación más personalizadas	Autores como Vázquez y Álvarez (2008) sugieren que "la segmentación de mercado es una herramienta vital para el éxito de cualquier estrategia de marketing"
Contenido de calidad y	Los expertos enfatizan en la importancia de generar contenido de calidad y coherente con la personalidad de la	Se recomienda que las agencias de publicidad digital contraten profesionales capacitados en la producción de	La teoría del storytelling de Berger (2016) sostiene que "la coherencia narrativa es fundamental para crear un

Tema	Conclusiones	Implicaciones prácticas	Implicaciones teóricas
coherencia narrativa	marca para lograr un engagement efectivo	contenido y establezcan un tono y estilo de comunicación coherente con la imagen de la marca	vínculo emocional con el público y lograr un engagement efectivo"
Inversión en publicidad digital	Los entrevistados coinciden en que la inversión en publicidad digital es una necesidad para lograr una mayor visibilidad y alcance	Se recomienda que las agencias de publicidad digital inviertan en campañas publicitarias digitales para lograr una mayor exposición	Autores como Ryan y Jones (2009) argumentan que "la publicidad digital es un medio efectivo para lograr un mayor alcance y una mayor visibilidad de la marca"
Medición y análisis de resultados	Los expertos enfatizan en la necesidad de medir y analizar los resultados de las estrategias de comunicación digital para poder ajustarlas y mejorar su efectividad	Se recomienda que las agencias de publicidad digital utilicen herramientas de análisis y métricas para evaluar el rendimiento de sus estrategias	Autores como Kotler y Keller (2012) sostienen que "la medición y análisis de los resultados es fundamental para el éxito de cualquier estrategia de marketing"

Tabla 9: Interpretación de los hallazgos. Fuente: Elaboración propia (2023).

Es importante mencionar que, pese a las recomendaciones de los expertos, el alcance del presente Trabajo Especial de Grado no incluye medición y análisis de resultados posterior a la implementación de la propuesta, pues la fase de producción no está prevista.

Adicionalmente, para una mejor comprensión del desarrollo metodológico del Trabajo Especial de Grado se expondrá la aplicabilidad de cada metodología de planificación, desarrollo y gestión a las fases del proyecto en sí. Este apartado, además servirá como una ruta de trabajo visual para lo que se desarrollará en detalle en el Capítulo V: Desarrollo y Propuesta (Ver Tabla 10).

**Tabla 10 Resumen de metodologías aplicadas**

Fase I	Metodología	Fase II	Metodología	Fase III	Metodología
Factibilidad técnica, operacional y financiera	Predictiva	<p>Construcción de marca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización de marca</li> <li>• Definición de arquetipos</li> <li>• Tono de la comunicación</li> <li>• Misión, Visión, Valores.</li> <li>• Desarrollo personalidad de marca.</li> </ul>	<i>Waterfall</i>	<p>Redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de campaña de lanzamiento inicial para Instagram, Facebook y LinkedIn.</li> <li>• Determinar formatos de redes sociales a usar.</li> <li>• Diseño de piezas artísticas para la campaña de lanzamiento, incluyendo artes para envíos masivos vía email.</li> </ul>	<i>Design Thinking</i>
		<p><i>Look and feel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de imagen de marca</li> <li>• Logotipo e isotipo de la marca</li> <li>• Paleta de colores</li> <li>• Fuentes tipográficas</li> <li>• Elementos visuales de la marca</li> </ul>	<i>Waterfall</i>	<p>Desarrollo sitio web</p> <p>En tres sprint de <i>scrum</i>(Ver Tabla 6).</p>	<i>Scrum</i>
		<p>Análisis del entorno digital</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de público objetivo</li> <li>• Detección de la competencia</li> <li>• Matriz DOFA</li> <li>• Matriz de riesgo</li> <li>• <i>Lean Model Canvas</i></li> </ul>	<p><i>Waterfall</i></p> <p><i>Lean Model Canvas</i></p>		

Tabla 10: Resumen de metodologías aplicadas. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Fase I:

Bajo los parámetros establecidos por el PMI, sexta y séptima edición, se realizó el análisis técnico y operacional, bajo la metodología predictiva, considerando los datos recopilados en las entrevistas con los miembros del equipo de WaPa Agency. Esto permitió establecer un punto de partida para determinar los recursos técnicos, operativos, humanos y demás detalles que permitan el desarrollo de la logística del proyecto.

También se realizó un estado situacional financiero, un informe básico que proporciona información detallada sobre la situación financiera de la empresa, incluyendo sus activos, pasivos y patrimonio neto al momento del inicio del proyecto. Según Brigham y Ehrhardt (2014), "el estado situacional financiero es un estado financiero básico que presenta la posición financiera de la empresa en una fecha específica, detallando sus activos, pasivos y patrimonio neto" (p. 48).

Esta herramienta de trabajo permitió también conocer el presupuesto real para el desarrollo del proyecto, considerando su alcance y tiempo de ejecución.

### Fase II:

Establecidas las bases técnicas, operativas y financieras que permitan el desarrollo del proyecto, se inició la segunda etapa, donde se establecieron principios básicos para la construcción de la marca.

Para ello, se desarrolló una EDT (Estructura de Desglose de Trabajo, por sus siglas en español), que según Kerzner (2017), "es una herramienta de planificación que se utiliza para descomponer el trabajo del proyecto en componentes más pequeños, más manejables y más fácilmente comprensibles" (p. 254).

Según el *Project Management Institute* (PMI, 2017), "la EDT es una descomposición jerárquica orientada a resultados del trabajo a ser ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos" (p. 720).

Aunque ambos autores comparten la idea de que la EDT es una herramienta para descomponer el trabajo del proyecto, existen algunas diferencias. Mientras que Kerzner

enfatisa en que la EDT es una herramienta de planificación para descomponer el trabajo en componentes más manejables y comprensibles, el PMI destaca que la EDT debe ser una descomposición orientada a resultados del trabajo que debe ser ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.

La EDT permitió determinar las tareas y fue el insumo principal para alimentar el Cronograma de proyecto. PMI (2017) define el cronograma de proyecto como "una representación gráfica del plan de trabajo del proyecto, que incluye el inicio y la finalización de los elementos del trabajo y a menudo incluye el tiempo de actividad, el tiempo de inactividad, las dependencias, las entregas y los hitos" (PMI, 2017, p. 720).

En este cronograma se organizaron las tareas del proyecto en función de sus fases. Para esta fase de la ejecución del proyecto, se desarrollaron las siguientes tareas, que incluyen a su vez actividades más pequeñas que se convirtieron en paquetes de trabajo funcionales para todo el proyecto, estas fueron:

- a) Construcción de marca
  - a. Conceptualización de marca
  - b. Definición de arquetipos
  - c. Tono de la comunicación
- b) *Look and feel*
  - a. Diseño de imagen de marca
  - b. Logotipo e isotipo de la marca
  - c. Paleta de colores
  - d. Fuentes tipográficas
  - e. Elementos visuales de la marca
- c) Análisis del entorno digital
  - a. Definición de público objetivo o *target*
  - b. Detección de la competencia
  - c. Matriz DOFA
  - d. Matriz de riesgo
  - e. *Lean Model Canvas*

En esta Fase II se implementó metodología cascada o *waterfall* para desarrollar las tareas. Según el *Project Management Institute* (PMI, 2017), "el enfoque *waterfall* se basa en una secuencia lineal y ordenada de procesos. Se utiliza para proyectos bien definidos con objetivos claros y requisitos estables, donde la secuencia de tareas es predecible y se puede establecer una programación detallada" (p. 23).

Por otro lado, Pressman (2014) define la metodología *waterfall* como "un enfoque secuencial para el desarrollo de *software*, en el que las fases del ciclo de vida del *software* se completan en una secuencia lineal y se espera que el resultado de cada fase sea completo y correcto antes de que comience la siguiente" (p. 35). Pese a no ser un *software* lo que se desarrolló en esta fase, el concepto es totalmente aplicable.

También se utilizó la herramienta *Lean Model Canvas* para darle aún mayor comprensión a la situación del negocio. El *Lean Model Canvas* (LMC, por sus siglas en inglés) es una herramienta utilizada en la gestión de proyectos y emprendimientos que se basa en los principios del *Lean Startup* y del *Business Model Canvas*. El LMC es una plantilla que se utiliza para describir y visualizar el modelo de negocio de una empresa de manera clara y concisa.

Según Blank y Dorf (2012), "el *Lean Model Canvas* es una herramienta para documentar y compartir hipótesis sobre todos los aspectos del negocio. Proporciona una estructura que permite a los emprendedores visualizar su modelo de negocio y comunicar su estrategia de manera efectiva" (p. 167).

Por otro lado, Osterwalder et al. (2010) afirman que "el LMC es una herramienta para diseñar, probar y pivotar modelos de negocio en un entorno de incertidumbre. Permite a los emprendedores y a los equipos de proyecto establecer una visión compartida y trabajar juntos en el desarrollo de una estrategia para su empresa" (p. 51).

En la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (6ª ed.), el PMI (2017) enfatiza la importancia de comprender y documentar el modelo de negocio de una empresa, y recomienda el uso de herramientas como el *Business Model Canvas* y el *Lean Model Canvas* para lograrlo, este último mucho más

eficiente para emprendimientos. Además, la Guía del PMBOK® destaca la importancia de la gestión ágil y adaptativa de los proyectos, lo cual se alinea con los principios del *Lean Startup* y la utilización del LMC como herramienta para el diseño y la iteración de modelos de negocio.

Es por ello, que en esta Fase II se determinó el uso de metodología híbrida de planificación, desarrollo y gestión de proyectos, fusionando metodología tradicional con ágil, adaptándose a las necesidades.

### Fase III:

Luego de establecidos los pilares fundamentales que sustenten conceptualmente a la marca, que incluyen el cómo se muestra ante su audiencia y cómo se comunica, se desarrolló la Fase III. En ella, se fundamentó la estrategia comunicacional de la marca para su entorno digital, dándole sustento a lo planteado. Para su ejecución, que se deriva de las tareas establecidas en el cronograma de Proyecto, se aplicó metodologías distintas para su mejor ejecución:

#### A) Redes sociales – Metodología *Design Thinking*

- a. Propuesta de campaña de lanzamiento inicial para Instagram, Facebook y LinkedIn.
- b. Determinar formatos de redes sociales a usar.
- c. Diseño de piezas artísticas para la campaña de lanzamiento, incluyendo artes para envíos masivos vía *email*.

El *Design Thinking* es una metodología que se utiliza para abordar problemas complejos y desarrollar soluciones innovadoras. En el contexto de proyectos, *Design Thinking* se enfocó en el proceso de diseño de productos, servicios y experiencias, utilizando la empatía con el usuario como guía para el desarrollo de soluciones centradas en el usuario, ideal para determinar, conjuntamente en una tormenta de ideas, los mejores contenidos para la campaña de promoción inicial de WaPa Agency.

Según Liedtka y Ogilvie (2011), "el *Design Thinking* es una metodología para la innovación que se enfoca en comprender las necesidades del usuario y desarrollar

soluciones centradas en el usuario. Es un proceso iterativo que involucra la empatía con el usuario, la definición del problema, la ideación, el prototipado y la prueba" (p. 19).

Por otro lado, según Brown (2009), "es una metodología para la innovación que se basa en la empatía con el usuario, la colaboración y la experimentación. Se enfoca en el proceso de diseño y en la creación de soluciones que aborden las necesidades reales de los usuarios y generen valor para la empresa" (p. 86).

*Design Thinking* es una metodología que se enfoca en la innovación y la resolución creativa de problemas, utilizando la empatía con el usuario como guía para el desarrollo de soluciones centradas en el usuario. El PMI reconoce la importancia del *Design Thinking* en la gestión de proyectos y su aplicación en el diseño de soluciones innovadoras.

En la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (6ª ed.), el PMI (2017) destaca la importancia de la colaboración y la comunicación efectiva con los interesados y usuarios del proyecto. La Guía del PMBOK® también menciona la importancia de la resolución creativa de problemas y la utilización de herramientas y técnicas de pensamiento creativo, como *Design Thinking*, para generar soluciones innovadoras y centradas en el usuario.

## B) Página web

En el caso de la creación del sitio web de la marca, como parte de la estrategia de comunicación digital, se aplicó metodología ágil *Scrum*.

*Scrum* se enfoca en la colaboración, la comunicación y la entrega continua de valor al cliente. Según Schwaber y Sutherland (2020), "*Scrum* es un marco de trabajo para la gestión de proyectos y el desarrollo de productos complejos. Se enfoca en la entrega continua de valor al cliente y se basa en la colaboración, la comunicación y la iteración" (p. 6).

Por otro lado, Cohn (2010) establece que "es una metodología ágil de gestión de proyectos que se enfoca en la entrega continua de valor al cliente. Utiliza un enfoque

iterativo e incremental para el desarrollo de productos y se basa en la colaboración, la comunicación y la autoorganización del equipo" (p. 15).

El PMI, en cambio, ante el uso de la metodología *Scrum* en proyectos, reconoce la importancia de las metodologías ágiles en la gestión de proyectos y ha desarrollado el estándar PMI-ACP® (PMI *Agile Certified Practitioner*, por sus siglas en inglés) para certificar a profesionales en la gestión ágil de proyectos. El PMI también ha publicado una guía para la gestión ágil de proyectos, la Guía Ágil del PMBOK®.

En la Guía Ágil del PMBOK® (2017), el PMI menciona la metodología *Scrum* como uno de los marcos de trabajo ágiles más utilizados en la gestión de proyectos. El PMI destaca la importancia de la colaboración, la comunicación y la entrega continua de valor al cliente en la gestión ágil de proyectos, principios que están en línea con los valores y principios de la metodología *Scrum*.

En *Scrum*, un *sprint* es un periodo de tiempo fijo y acotado (generalmente de una a cuatro semanas) en el que el equipo de trabajo se compromete a entregar un incremento del producto en funcionamiento. Durante el *sprint*, el equipo colabora para completar las tareas que se han definido previamente en el *sprint backlog*, con el objetivo de alcanzar el objetivo del *sprint*.

Según Schwaber y Sutherland (2020), "es un evento de tiempo fijo que se utiliza para crear un incremento del producto. Los *sprints* tienen una duración fija, generalmente de una a cuatro semanas, y comienzan inmediatamente después de la finalización del *sprint* anterior" (p. 14).

En la Guía Ágil del PMBOK® (2017), el PMI define el *sprint* como "un periodo de tiempo acotado en el que el equipo de *Scrum* trabaja para completar un conjunto de elementos del *backlog* del producto" (p. 22). El PMI también destaca la importancia de que el *sprint* tenga una duración fija y que el equipo se comprometa a cumplir los objetivos establecidos en el *sprint backlog*.

Bajo esta premisa se propusieron tres *sprint* de *scrum* en esta Fase III del proyecto para el desarrollo del sitio web, como se detallan en la Tabla 6 a continuación.

**Tabla 11 Distribución de tareas en sprint para el desarrollo del sitio web**

<b>SPRINT 1</b>	<b>SPRINT 2</b>	<b>SPRINT 3</b>
Duración: 4 semanas	Duración: 4 semanas	Duración: 4 semanas
Conceptualización del sitio web.	Maquetación del sitio web.	Implementación de SEO técnico.
Propuesta de diseño.	Integración del diseño web.	Pruebas de stress al sitio web.
Propuesta de textos.	Inclusión de textos finales de apartados y secciones.	Pruebas de velocidad del sitio web.
Configuración inicial del sitio web.	Optimización de pesos y dimensiones de las imágenes e íconos.	Pruebas de usabilidad y navegabilidad.

Tabla 11.- Distribución de tareas en sprint para el desarrollo del sitio web. Elaboración propia (2023).

## CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

### Desarrollo Fase I del Proyecto

A continuación, se presenta el desarrollo de la propuesta del Trabajo Especial de Grado. Para mayor comprensión se realizará en el mismo orden que se establece en los objetivos específicos.

### Análisis técnico

#### Tamaño.

El tamaño de este proyecto debe responder a la necesidad de establecer y dimensionar los canales de comunicación digital de WaPa Agency (página web y redes sociales) definiendo la personalidad de la marca y oficializar su existencia como empresa constituida ante los entes gubernamentales respectivos, optimizando así los recursos necesarios para el proyecto sin afectar la línea de producción actual con los clientes ya captados por la agencia.

También es vital determinar los costos asociados al hospedaje y almacenamiento del sitio web oficial de la agencia, que impacta en el presupuesto anual, al realizarse pagos únicos cada doce meses para conservar el dominio, el espacio en los servidores del proveedor de servicio y las certificaciones de seguridad (SSL).

Conociendo los datos de ofertas y demanda de agencias digitales que se dediquen a la asesoría y alfabetización de emprendedores y PYMES en Caracas, Venezuela, mediante un breve estudio de marketing digital se determinó que la agencia debe contar con las siguientes plataformas digitales para poder aumentar así la captación de nuevos clientes, en procura de incrementar los ingresos y construir la reputación digital de la agencia.

Página web: Representa el epicentro comunicacional de las marcas en el entorno digital. Para la WaPa Agency es clave de cara al reconocimiento de marca, aumentar su alcance a potenciales clientes y a la posibilidad de capitalizarlos mediante técnicas de marketing de atracción. Para ello, el sitio web debe contar con la información básica de

la agencia: sus servicios, misión, visión, valores, cartera de clientes, casos de éxito y demás contenidos que permitan exponer el trabajo realizado. Además, ofrecer puntos de contacto para la solicitud de información que abran la puerta a potenciales clientes.

Para la construcción y sostenibilidad del sitio web en el tiempo es necesario la cancelación y suscripción de servicios de alojamiento, dominio y certificaciones de seguridad. Para este proyecto se seleccionará la plataforma Wix para la creación del sitio web. Esta plataforma, además de ser intuitiva y amigable para la adaptación de sus plantillas predeterminadas, ofrece un paquete de costo único mensual, ajustado a los requerimientos necesarios mínimos para ejecutar el desarrollo del sitio web de la marca.

A continuación, se describe los costos asociados a la contratación de este servicio en línea, con modalidad de pago mensual.

**Tabla 12 Plan ilimitado premium para emprendedores y freelance de Wix**

	Características
Dominio personalizado	Conecta un dominio personalizado, luce profesional e incrementa la credibilidad de marca.
Dominio gratis por 1 año	Obtener un dominio gratis por 1 año. Oferta válida para las siguientes extensiones: .com, .net, .org, .info, .biz, .rocks, .pictures, .co.uk, .club, .space, .xyz.
Elimina los anuncios de Wix	Elimina todos los anuncios de Wix y ofrece a los visitantes una experiencia adecuada a cada marca.
Certificado SSL gratuito	Mantener segura la información confidencial del sitio: identificaciones, contraseñas, números de tarjetas de crédito y más.
Ancho de banda ilimitado	Cuanto más archivos multimedia se agregan a la página web, más ancho de banda se necesita para que la descarga de datos se realice sin problemas.
Espacio de almacenamiento: 10GB	Obtener el espacio de almacenamiento que se necesita para subir más imágenes, videos, audio, documentos y más al sitio Wix.

	Características
Horas de video: 1 hora	Muestra y transmite los videos online. Crea bibliotecas y vende, alquila u ofrece suscripciones a los contenidos.
Site Booster App (gratis 1 año)	Logra que encuentren el sitio en Google y hace que se liste en los directorios más importantes.
App Visitor Analytics (gratis 1 año)	Obtener información y estadísticas sobre el sitio. Permite ver de dónde vienen los visitantes, cuáles son los días y horas con más tráfico, quién se encuentra en el sitio web ahora mismo y más.
<b>Costo mensual del servicio</b>	<b>12,5\$ mensuales / 150\$ anuales</b>

Tabla 12.- Plan ilimitado premium para emprendedores y freelance de Wix. Fuente: Wix.com

Importante destacar que este plan ilimitado para freelance y emprendedores de Wix contiene:

- Elimina la publicidad de Wix de tu sitio.
- Contiene un certificado de SSL (Secure Sockets Layer o capa de conexión segura) gratuito.
- Reemplaza el favicon de Wix en la pestaña del navegador por uno propio.
- Cambia la URL de Wix gratuita por tu propio dominio personalizado (que puedes comprar en Wix o en otro host de dominio).
- Permite recibir cupones de Wix y cupones de apps Premium al comprar una suscripción anual o superior.
- Carga hasta 1 hora de video con Wix Video.
- Hasta 10 GB de almacenamiento y ancho de banda ilimitado.
- Permite la conexión simultánea de al menos 120 usuarios por segundo, evitando el colapso del sitio web. Además, en caso de presentarse alteraciones significativas en la cantidad de visitas, el sistema dispara un alerta al administrador, para determinar si es necesario o no el cambio a un plan de mayor costo, que pueda garantizar la demanda que se presente.

Instagram: Esta red social es actualmente la segunda de mayor presencia de usuarios en Venezuela, según anunció Hootsuite en su reporte anual We Are Social, correspondiente segundo semestre de 2021, solo superada por Facebook. Pero, además es la red social con mayor impacto comercial en Venezuela debido a su facilidad de su uso, sus múltiples opciones de publicidad digital y empatía con un mercado de emprendedores y PYMES cada vez con mayor presencia en Internet. Es una red ideal para darse a conocer en el entorno digital por la versatilidad de sus formatos y fácil implementación de estrategias de captación orgánica, y de pago, de potenciales clientes mediante técnicas de captación y arrastre.

Facebook: Es la red social con mayor cantidad de suscriptores en Venezuela, siendo un lugar de encuentro entre las marcas y sus potenciales clientes comerciales. Su tono más casual y cercano, permite el desarrollo de campañas de reconocimiento de marca, generación de bases de datos y atención personalizada. Además, cuenta con una robusta plataforma de publicidad digital (Ads) que trabaja conjuntamente con Instagram, aumentando así el alcance de las campañas de promoción que la agencia pueda realizar en procura de captar nuevos clientes.

LinkedIn: Esta red social es crucial para la consolidación de la reputación online de la marca, además de crear vínculos directos con potenciales clientes (Emprendedores y PYMES que ya tienen perfiles activos en esta plataforma). La generación de contenido de valor permitirá aumentar el radio de alcance y, por ende, las consultas sobre los productos y servicios que ofrece WaPa Agency.

Email (*inbound marketing*): La generación de contenido personalizado para correos electrónicos que se remiten a bases de datos segmentadas permiten aumentar las opciones de captación de clientes nuevos y potenciales. Ya la agencia cuenta con una base de datos de 55.478 correos electrónicos ya categorizada por intereses y lista para la implementación de campañas masivas que impulsen los servicios que ofrece la agencia. El uso de esta plataforma permitirá remitir a los usuarios al sitio web para aumentar las consultas de los servicios disponibles.

El proyecto, además de enfocarse en el desarrollo de las plataformas digitales que permitan la comunicación con los clientes potenciales, también tiene dos dimensiones adicionales claves que deben ocurrir antes de desarrollar dichos canales de información.

El primero de ellos es la constitución formal de la empresa ante los entes regulatorios nacionales, dándole así la formalidad necesaria ante el mercado y posibles clientes que, en muchos casos, solicitan este requisito para concretar cualquier negociación o contratación. Este hecho se concretó en noviembre de 2022, según informó el CEO de WaPa Agency.

Creada la empresa, el siguiente paso es la construcción conceptual de la marca, donde se definirán los cimientos que soportan su filosofía de trabajo, su personalidad, su comportamiento y su valor diferencial. Hasta los momentos ha sido de forma empírica y es necesaria su formalización.

Para este análisis se sugiere que la empresa haga un balance general entre el monto necesario para el desarrollo del proyecto, especialmente en la cantidad de horas de trabajo de su personal, con el fin de evitar impactar la producción actual de los contenidos para sus clientes.

Actualmente, WaPa Agency cuenta con 4 clientes activos, que demandan la siguiente cantidad de contenidos digitales mensualmente, considerando las horas dedicadas del personal y sus costos.

**Tabla 13 Relación de contenidos producidos por WaPa Agency, horas y costos del personal mensual**

Cliente	Contenidos mensuales (artes totales)	Hora hombre / costo (diseño)	Hora hombre / costo (Community manager)*	Hora hombre / costo (Director creativo)	Hora hombre / Costo (Director digital)
Creska internacional	48	120h – 5\$ c/u	240h / 0,5\$ c/u	160h / 1\$ c/u	160h / 1\$ c/u
Creska Venezuela	20	50h – 5\$ c/u	240h / 0,5\$ c/u	160h / 1\$ c/u	160h / 1\$ c/u
Escuela Nacional de Cine	28	70h – 5\$ c/u	240h / 0,25\$ c/u	160h / 0,5\$ c/u	160h / 0,5\$ c/u
Sistemas Creativos	16	40h – 5\$ c/u	240h / 0,20\$ c/u	160h / 0,5\$ c/u	160h / 1\$ c/u
Totales	112	280h / 1400\$	480h / 348\$	160h / 480\$	160h / 480\$

Tabla 13.- Relación de contenidos producidos por WaPa Agency, horas y costos del personal mensual.  
Fuente: Elaboración propia (2023).

- Los *community managers* (CM) dedican 8 horas diarias a sus jornadas de gestión, actualización y seguimiento de las cuentas. En total son 2 CM distintos.
- El director creativo y director digital dedican 8 horas diarias durante 20 días al mes, mientras el CM dedica 8 horas diarias durante 30 días al mes.
- Los diseñadores gráficos (2) dedican 4 horas diarias a sus jornadas, teniendo libre otras 4 horas diarias para asumir nuevos proyectos. Cada diseñador tiene la capacidad de desarrollar entre 4 a 5 contenidos diarios para clientes actuales. Si dedican una fracción del tiempo (una hora de la jornada diaria total) pueden construir hasta 5 artes para las plataformas digitales de la Agencia. Si lo proyectamos, al mes podrían crear un mínimo de 20 piezas.

Comprendiendo entonces la inversión de tiempo y costo por hora del personal dedicado a la producción de contenido se puede establecer la capacidad utilizada de la agencia actualmente, donde su personal está avocado a la construcción de contenidos de clientes actuales en exclusiva. En el siguiente cuadro se denota entonces, en base a la experiencia previa en agencias de publicidad digital, las horas que podrían dedicar el personal actual a desarrollar la estrategia de comunicación digital a plantearse en el presente proyecto, sin que afecte la operación diaria, es decir, establecer la capacidad real instalada.

**Tabla 14 Porcentaje de tiempo disponible del personal para desarrollar el proyecto**

Personal / cargo	Cantidad de clientes que gestiona	Horas hombres actuales por un cliente	Cantidad de clientes que puede gestionar (según mercado)	Horas hombres óptimas para un cliente (según mercado)	Porcentaje de capacidad utilizada	Porcentaje de capacidad instalada	Porcentaje de tiempo disponible para el desarrollo del proyecto
Community manager	2	120 horas	4	60 horas mensuales	50%	100%	50%
Copywriter	2	120 horas	4	60 horas mensuales	50%	100%	50%
Graphic Designer Master	2	85 horas	3	84 horas mensuales	70,8%	100%	29,2%
Graphic Designer Junior	2	55 horas	3	55 horas mensuales	45,83%	100%	54,17%
Creative Manager	4	20 horas	8	20 horas mensuales	12,5%	100%	87,5%
Social Media Manager	4	20 horas	8	20 horas mensuales	12,5%	100%	87,5%

Tabla 14. Porcentaje de tiempo disponible del personal para desarrollar el proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se puede apreciar en la Tabla N° 14, el personal con mayor disponibilidad para el desarrollo de la estrategia comunicacional son los directores y el diseñador gráfico 2, evitando así afectar la operación actual de los clientes. También se puede apreciar, mediante este ejercicio la capacidad diseñada, que corresponde al máximo nivel de producción que el personal puede atender sin afectar a los clientes actuales.

### **Localización**

Para el desarrollo de este proyecto un factor clave será la localización de los integrantes del equipo que se avocarán a realizar las actividades. Es importante determinar que WaPa Agency funciona en el entorno digital, sin espacio físico, pues todos sus miembros trabajan bajo la modalidad de teletrabajo en diferentes ubicaciones en toda Caracas.

Al ser un proyecto basado en la construcción conceptual de la marca, creación de sus canales de comunicación digital y registro oficial de sus operaciones con sede en Caracas, Venezuela, se deben considerar que:

1.- El personal creativo reside en Caracas, Venezuela. Serán los encargados de desarrollar la conceptualización de la marca y el desarrollo de piezas para redes sociales y maquetación del *look and feel* del sitio web.

2.- El registro de la empresa debe hacerse ante las autoridades nacionales en Caracas, facilitando así el traslado para realizar los trámites pertinentes. Se realizará la contratación de un gestor para esta tarea. Sus honorarios están aún por determinarse.

3.- La creación de los perfiles en las plataformas digitales (web, email corporativo y redes sociales) solo requieren de una conexión estable a Internet y no dependen de una locación o ubicación específica, facilitando así este proceso.

#### Proximidad y disponibilidad del mercado:

Como punto de partida para la masificación de la estrategia de comunicación digital de WaPa Agency se tomará a la ciudad de Caracas, Venezuela, pues en la localidad donde hacen vida los integrantes del equipo que se relacionarán directamente con la ejecución del proyecto. Además ya se posee una base de datos de habitantes de la ciudad, que serán parte del público objetivo inicial para masificar la existencia de la agencia y sus servicios.

#### Proximidad de materias primas:

Para este proyecto la principal materia prima es el ingenio, la innovación y las capacidades del equipo de la agencia que se dedicará a su desarrollo. Que todos los involucrados en el proyecto directamente se encuentren en Caracas facilitará su ejecución.

### Medios de transporte:

Se cuenta con 3 (tres) vehículos propios para los traslados en caso de reuniones de estatus del proyecto u operativas de cada una de sus fases. Las distancias entre un miembro del equipo y otro no excede los 10 kilómetros, ahorrando combustible.

Inversión estimada de gasolina mensual: 40\$

### Disponibilidad de servicios públicos:

Se cuenta con los siguientes servicios públicos que permiten el teletrabajo desde cada uno de los hogares de los miembros del equipo. (Ver Tabla N° 15).

**Tabla 15 Costos estimados de servicios públicos asociados al proyecto**

Servicio público	Costo estimado mensual (promedio del equipo integrado por 6 miembros)
Electricidad	30\$
Internet	120\$
Telefonía fija	20\$
Telefonía móvil	80\$
<b>Total mensual aproximado</b>	<b>250\$</b>

Tabla 15. Costos estimados de servicios públicos asociados al proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Talento humano:

El personal involucrado directa y indirectamente con el proyecto está residenciado en Caracas, facilitando su ejecución. A continuación un listado del personal, que incluye cargos, salario mensual estimado y ubicación geográfica en la ciudad (Ver Tabla N° 16).

**Tabla 16 Personal a disposición para el desarrollo del proyecto**

Nombre y apellido	Cargo desempeñado	Salario mensual estimado	Ubicación
Adriana Cabrera	Social Media Manager	500\$	La Boyera, El Hatillo
Willmar Tarazona	Proyect Manager	200\$	La Boyera, El Hatillo
Patricia Méndez	Creative Manager	500\$	Bello Monte, Sucre
Jesús Contreras	Community Manager	150\$	Bello Monte, Sucre
Joaquín Piñero	Copywriter	150\$	La Candelaria, Libertador
Julio Villegas	Graphic Designer Master	250\$	Las Acacias, Libertador
Andrea Villasmil	Graphic Designer Junior	200\$	Altamira, Chacao
<b>Total nómina mensual</b>		<b>1.880\$</b>	

Tabla 16. Personal a disposición para el desarrollo del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

#### Otros factores:

Dada la ubicación del equipo en la capital de Venezuela es necesario cumplir con requisitos formales para la constitución de la empresa a fin de contar con la legalidad pertinente y así poder emitir facturas, participar en procesos de licitación y compra de equipos a nombre de la empresa. Es importante destacar que la empresa no se plantea la posibilidad de convertirse en una agencia física tradicional, con sede en Caracas, pero es importante para sus clientes contar con un marco legal suficiente al momento de la contratación de los servicios de WaPa Agency a fin de evitar sanciones.

#### **Tecnología o ingeniería**

La agencia WaPa Agency al ser en esencia una empresa digital, depende al 100% del uso de equipos electrónicos para garantizar su operación. Por ello, el personal ya cuenta con equipos asignados (a) y propios (b), que se listan a continuación (ver Tabla N° 17).

**Tabla 17 Equipos tecnológicos del personal WaPa Agency**

Equipo	Usuario	Costo
Laptop Dell i7 – 2TB – 16 GB RAM	Adriana Cabrera (a)	650\$
Laptop Dell i5 – 1TB – 8GB RAM	Patricia Méndez (a)	450\$
McBook Pro – 2TB – 16 RAM	Jesús Contreras (p)	740\$
McBook Pro	Julio Villegas (p)	850\$
PC Dell i5 – 1TB – 8GB RAM	Joaquín Piñero (p)	390\$
PC Dell i7 – 2TB – 16GB RAM	Emily Blanco (p)	590\$
Redmi 7. 8GB RAM	Joaquín Piñero (a)	210\$
Redmi note 8 – 8GB RAM	Jesús Contreras (a)	250\$
Motorola MotoG – 8GB RAM	Adriana Cabrera (p)	230\$
Redmi 9 – 16GB RAM	Patricia Méndez (p)	250\$
Poco – 16GB RAM	Julio Villegas (p)	190\$
Samsung A10 – 8GB RAM	Andrea Villasmil (a)	120\$
<b>Total equipos tecnológicos</b>		<b>4.920\$</b>

Tabla 17. Equipos tecnológicos del personal WaPa Agency. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Estado situacional financiero

Para una mejor comprensión del status financiero de la empresa al momento de iniciar el proyecto, se creó un balance general, donde se puede apreciar que WaPa Agency cuenta con una economía sana y próspera, sin pasivos laborales, más allá del pago de la nómina mensual. A continuación los detalles en la Tabla N° 18.

**Tabla 18 Balance general mayo 2023 WaPa Agency**

Activos			Pasivos	
Cuentas por cobrar	2.710 USD		Pago de nómina	1.880 USD
Caja o banco	8.000 USD		Costo de servicio web	12,50 USD
Equipos tecnológicos	4.920 USD		Pago de servicios varios	250 USD
			<b>Total pasivos</b>	<b>2.142.50 USD</b>
			<b>Patrimonio</b>	
			<b>Total patrimonio</b>	<b>13.487,50 USD</b>
<b>Suma activos</b>	<b>15.630 USD</b>		<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>15.630 USD</b>

Tabla 18. Balance general mayo 2023 WaPa Agency. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

La Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), ver Figura N° 7 (o en línea [aquí](#)) sirve para organizar visualmente los paquetes de trabajo y sus tareas. Esta herramienta es muy útil para el seguimiento por parte del Gerente de Proyecto.

En ella es posible determinar los diferentes paquetes de trabajo que formar parte de todo el proyecto en sus diferentes fases. A efectos del presente TEG, se organizaron en función de las actividades necesarias para el desarrollo de cada una de las tres fases previstas para darle coherencia, orden y sobretodo permitir el seguimiento paso a paso del proyecto.

**Figura 7 Estructura Desagregada de Trabajo**

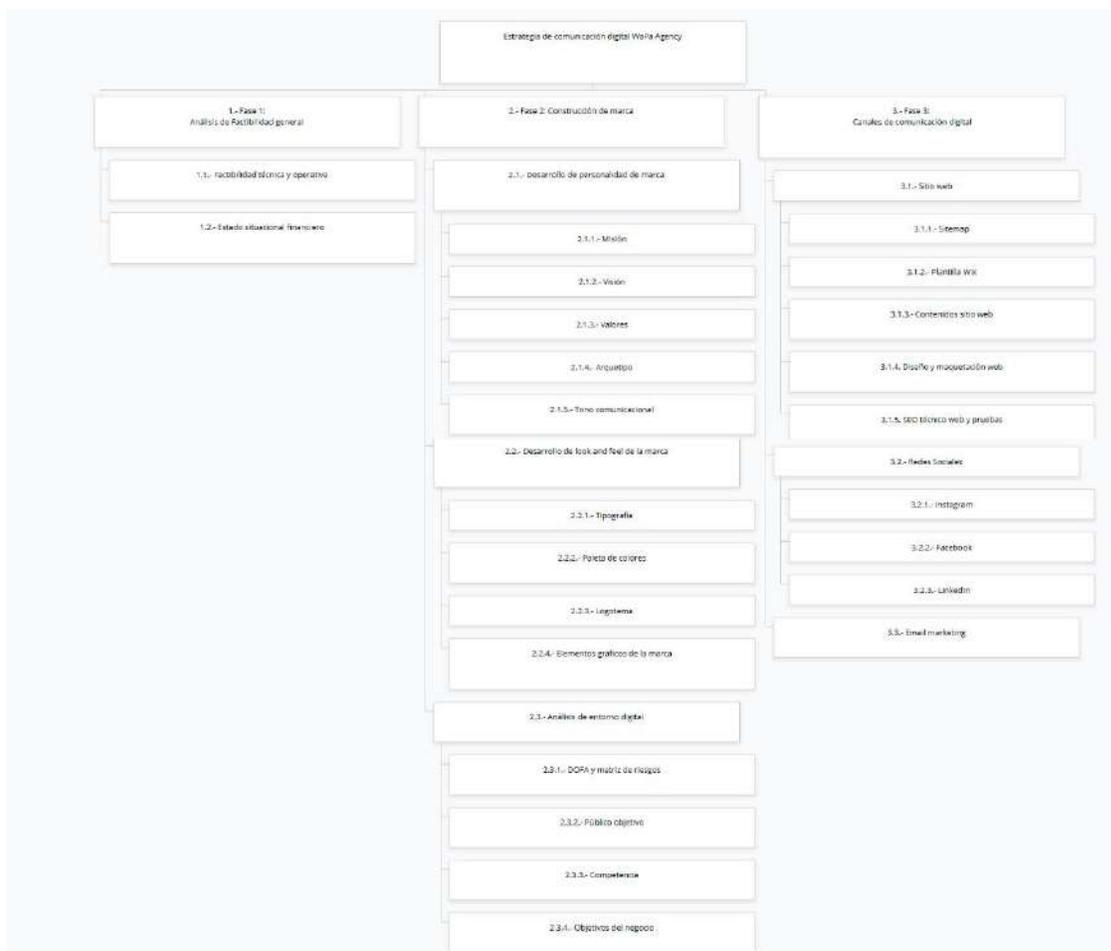


Figura 7. Estructura Desagregada de Trabajo. Fuente: Elaboración propia (2023).

A continuación, se muestra el Diccionario de la EDT (ver Tabla N° 19), donde se organizan las tareas/actividades por fases de ejecución, que se incluyen luego en el cronograma del proyecto.

Esta herramienta, sirve como base para la construcción organizada de todas las tareas, permitiendo visualizar además el impacto que tiene cada aspecto en el desarrollo de todo el Proyecto.

**Tabla 19 Diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto (EDT)**

	Tarea	Descripción
FASE I	1. Análisis de Factibilidad general	Se realiza análisis previo al inicio del proyecto.
	1.1. Factibilidad técnica y operacional	
	1.2. Estado situacional financiero	
FASE II	2. Construcción de marca	Se definen las características de la personalidad de la marca para ser usadas en todo el desarrollo del proyecto.
	2.1. Desarrollo de personalidad de marca	
	2.1.1. Misión	
	2.1.2. Visión	
	2.1.3. Valores	
	2.1.4. Arquetipo	
	2.1.5. Tono comunicacional	
	2.2. Desarrollo de <i>look and feel</i>	Se definen las características visuales de la marca para aplicarse en el proyecto.
	2.2.1. Tipografía	
	2.2.2. Paleta de colores	
2.2.3. Logotema		
2.2.4. Elementos gráficos		
2.3. Análisis de entorno digital	Se realizan los análisis de mercado y de entorno para definir los objetivos de negocio	
2.3.1. DOFA		
2.3.2. Público Objetivo		
2.3.3. Competencia		
2.3.4. Objetivos del negocio ( <i>Lean model canvas</i> )		
FASE III	3. Canales de comunicación digital	Se realizan las tareas para la puesta a punto del sitio web de la agencia WaPa Agency.
	3.1. Sitio web	
	3.1.1. Definir <i>sitemap</i> del sitio web	
	3.1.2. Definir plantilla del sitio web	
	3.1.3. Creación de contenidos sitio web	
	3.1.4. Diseño y maquetación web	
	3.1.5. SEO técnico web	
	3.2. Redes sociales	Se desarrollan las tareas asociadas a la puesta a punto de las redes y campaña inicial de promoción
3.2.1. Instagram		
3.2.2. Facebook		
3.2.3. LinkedIn		
3.3. <i>Email marketing</i>	Se definen artes y mensajes.	

Tabla 18. Diccionario de la Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto (EDT). Fuente: Elaboración propia (2023).

## **Cronograma**

El cronograma del proyecto se plantea inicialmente como respuesta al EDT del proyecto (ver Figura N° 7), permitiendo así organizar en el tiempo las diferentes actividades que se realizarán para completar el objetivo general y los objetivos específicos.

Ahora se muestra el cronograma del proyecto (ver Tabla N° 20), considerando las tareas previstas en la EDT, previamente establecidas y tomando como punto de partida el tiempo de duración previsto de 4 meses de ejecución para la realización de todas las fases del proyecto, considerando los procesos de revisión y aprobación de cada una de las actividades y etapas.

Si bien se incluyen las tareas iniciales previstas, no se descarta una actualización antes o durante la ejecución del proyecto, que podría afectar el alcance final de la implementación.

El cronograma del proyecto se organiza considerando el orden de prioridades y prelación que se establece en la EDT. Esto garantiza una realización lógica y aplicación correcta de la metodología *waterfall* o cascada, la más aplicada en todo el mundo por brindar una forma práctica y sencilla, no solo de organizar las tareas, sino de monitorear los avances y hacer seguimiento a las tareas que cada miembro del equipo debe completar en el tiempo por parte del Gerente de Proyectos.

Además, es importante señalar que la creación del cronograma permite a su vez definir las fases del proyecto en desarrollo, que se divide a su vez en tres partes y en apartados siguientes se explicarán en detalle.

**Tabla 20 Cronograma del proyecto**

Descripción	Asignado a	Días	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16
<b>FASE I</b>	1. Análisis de Factibilidad general	LR/WT	15															
	1.1. Factibilidad técnica y operacional	LR/WT	10															
	1.2. Estado situacional financiero	LR/WT	5				★											
	2. Construcción de marca	PM/AC	20															
	2.1. Desarrollo de personalidad de marca	PM/AC	10															
	2.1.1. Misión	PM/AC	5															
	2.1.2. Visión	PM/AC	5															
	2.1.3. Valores	PM/AC	5															
	2.1.4. Arquetipo	PM/AC	5															
	2.1.6. Tono comunicacional	PM/AC	5															
	2.2. Desarrollo de look and feel	JV	10															
	2.2.1. Tipografía	JV	5															
	2.2.2. Paleta de colores	JV	5															
	2.2.3. Logotema	JV	5															
	2.2.4. Elementos gráficos	JV	5															
	2.3. Análisis de entorno digital	WT	25															
	2.3.1. DOFA / Matriz de riesgos	LR	5															
	2.3.2. Público Objetivo	WT/PM/AC	10															
	2.3.4. Competencia	LR	5															
	2.3.5. Objetivos del negocio (Lean model canvas)	WT/PM/LR	5															
	3. Canales de comunicación digital	WT/AC	60															
	3.1. Sitio web (configuración)	JV/JP	20															
	3.1.1. Definir <i>sitemap</i> del sitio web	JV/JP																
	3.1.2. Definir plantilla del sitio web	JV/JP																
	3.1.3. Creación de contenidos sitio web	JP	20															
	3.1.4. Diseño y maquetación web	JV																
	3.1.5. SEO técnico web y pruebas	JP	20															
	3.2. Redes sociales	JC	20															
	3.2.1. Instagram	AV/JC	20															
	3.2.2. Facebook	AV/JC	20															
	3.2.3. LinkedIn	AV/JC	10															
	3.3. Email marketing	AV/JC	10															

- Leyenda**
- ★ Hitos del proyecto
  - WT Wilmar Tarazona
  - PM Patricia Méndez
  - AC Adriana Cabrera
  - JV Julio Villegas
  - LR Luis Rivas
  - JP Joaquín Piñero
  - AV Andrea Villasmil
  - JC Jesús Contreras

Tabla 20. Cronograma del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Análisis operacional

### Requerimientos de recursos humanos.

A continuación, se presenta la estructura matricial del Proyecto. En ella se incluye al personal que participará en el desarrollo de cada una de las fases previstas. Es importante destacar que esta estructura, que permitirá reportes periódicos de seguimiento y la realización de las tareas se establece solo para la elaboración del proyecto y se desintegrará una vez culminado.

**Figura 8 Organigrama del Proyecto**



Figura 8. Organigrama del Proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Personal requerido

Para desarrollar el proyecto se requiere del siguiente personal directo, que atenderá al organigrama previamente establecido. El desarrollo del proyecto no requerirá mano de obra indirecta. Estos *stakeholders* son claves para la ejecución del proyecto en el tiempo, alcance y recursos planteados (ver Tabla N° 21).

**Tabla 21 Mano de obra directa para el Proyecto**

Mano de obra directa	Número de personas
Project Manager	1
Creative Manager	1
Social Media Manager	1
Graphic Designer	2
Community manager	1
Copywriter	1
<b>Total personal</b>	<b>7</b>

Tabla 21. Mano de obra directa para el Proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

A continuación, se incluye la estructura de desglose de recursos que permite visualizar el talento humano y sus líneas de reporte, además del material clave para el desarrollo del proyecto y las instalaciones, que a efectos prácticos se utilizarán solo para reuniones de cierres de cada fase del Proyecto en un espacio de *co-working* (compañía WeCode, en Chacaíto – Caracas), sin costos implícitos por ser aliados comerciales de la agencia. (ver Figura N° 9).

**Figura 9 Estructura de desglose de recursos**

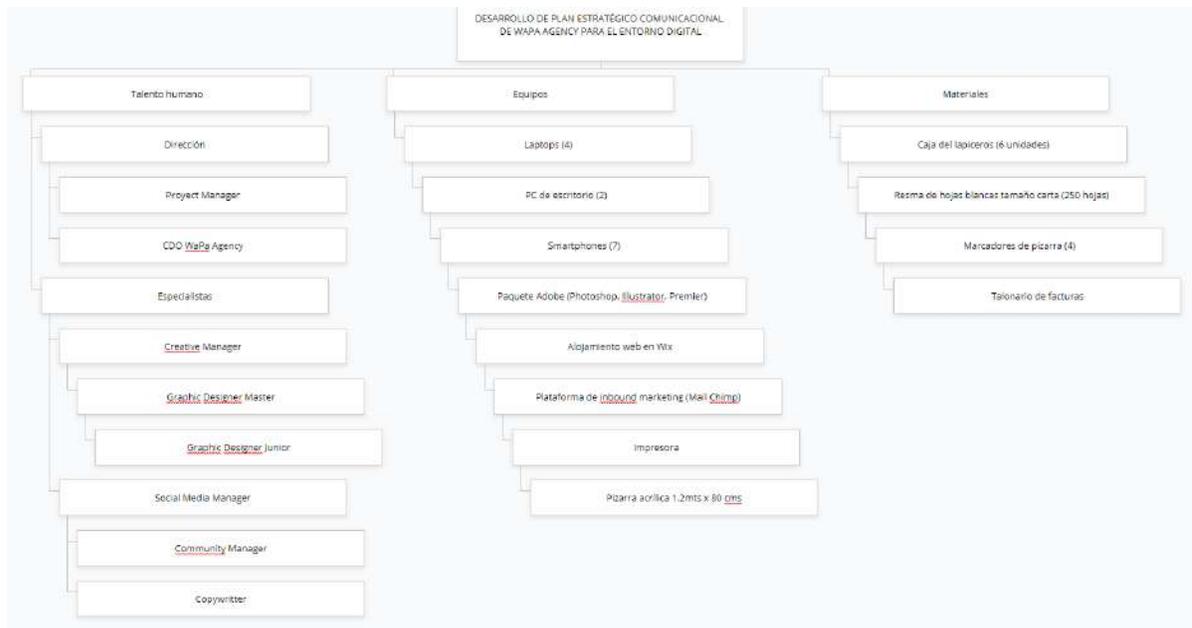


Figura 9. Estructura de desglose de recursos. Fuente: Elaboración propia (2023).

## ***Funciones del recurso humano en el Proyecto.***

### CDO WaPa Agency:

El *Chief Digital Officer* o Gerente General de WaPa Agency será el encargado de la aprobación final de cada una de las fases del Proyecto, considerando su experticia y poder de decisión financiera para la eventual ejecución. Todos los costos serán aprobados por él, además de tener la última palabra sobre las propuestas gráficas y conceptuales de la marca.

### Funciones:

- Aprobar las actividades del proyecto.
- Tomar las decisiones económicas.
- Dar por concluido el proyecto.
- Colaborar en el levantamiento de información para los estudios de factibilidad.

### Características personales:

- Proactivo
- Dinámico
- Autodidacta
- Organizado
- Metódico
- Decidido
- Imparcial

### Project Manager:

Será el encargado de gestionar el proyecto en cada una de sus fases, haciendo seguimiento a la ejecución de las tareas y actividades previstas por cada miembro del equipo en los lapsos proyectados en el cronograma de trabajo. Tendrá además la facultad de realizar los ajustes necesarios para garantizar los tiempos, costos y alcance establecidos para el proyecto. Reporta directamente al CDO de WaPa Agency.

#### Funciones:

- Identificar, organizar las etapas del proyecto y definir las metas, impulsando el trabajo en equipo.
- Entender el flujo de trabajo, de acuerdo a cada tarea y cada responsable.
- Mantener una comunicación activa y efectiva con los involucrados del proyecto.
- Visualizar los riesgos y tomar previsiones efectivas.
- Realizar seguimiento al progreso de las fases del proyecto y ajustar los plazos de ser necesario.
- Establece acuerdos y coordinar equipos.
- Presentar el Proyecto al cliente.
- Coordinar las reuniones periódicas de seguimiento con el equipo.
- Desarrollar los estudios de factibilidad técnica, operacional y financiera.

#### Características Personales:

- Organizado.
- Metódico.
- Comunicativo.
- Líder.
- Resiliente.
- Adaptativo.
- Habilidad de negociación.

#### Creative Manager:

Se encargará de desarrollar las tareas relacionadas con redacción, definición de personalidad de marca conjuntamente con el Social Media Manager. Dirigirá la conceptualización gráfica realizando la designación, seguimiento y pre-aprobación de las actividades desarrolladas por los diseñadores gráficos involucrados en el proyecto. Reportará directamente al Project Manager.

#### Funciones:

- Elaborar la personalidad de la marca.
- Dirigir la conceptualización gráfica de la marca.
- Aprobar aspectos técnicos/gráficos de las propuestas de los diseñadores.
- Corregir y optimizar los textos creativos.
- Reportar avances al Project Manager.

#### Características Personales:

- Organizado.
- Creativo.
- Comunicativo.
- Líder.
- Resiliente.
- Adaptativo.
- Habilidad de negociación.
- Detallista.

#### Social Media Manager:

Conjuntamente con el Creative Manager se encargará de la redacción, definición de personalidad de marca. Tendrá bajo su responsabilidad la construcción de los contenidos para el lanzamiento del sitio web, redes sociales y correo electrónico, coordinando a su vez a el *community manager* en su elaboración. Reportará directamente al Project Manager.

#### Funciones:

- Elaborar la personalidad de la marca.
- Determinar el estilo comunicacional de la marca.
- Aprobar textos y contenidos elaborados por *community manager* y el *copywriter*.
- Corregir y optimizar para el SEO los textos creativos.
- Dirigir y supervisar las actividades del *community manager* y del *copywriter*.
- Reportar avances al *Project Manager*.

### Características Personales:

- Organizado.
- Creativo.
- Metódico.
- Comunicativo.
- Líder.
- Resiliente.
- Adaptativo.
- Habilidad de negociación.
- Detallista.
- Experto en SEO.
- Visión 360 grados del negocio digital.
- Conocimiento profundo de las plataformas digitales.

### Graphic Designer Master:

Será el encargado de desarrollar la conceptualización gráfica de la marca, su logotipo y todo lo relacionado con la identidad corporativa de cara a las plataformas digitales. Realizará los bocetos y maquetas para el piloto del sitio web, incluyendo iconografías e ilustraciones. También dará lineamientos generales y gráficos al *Graphic Designer Junior* para la construcción de los contenidos para la campaña de redes sociales de promoción de lanzamiento. Reportará directamente al *Creative Manager*.

### Funciones:

- Desarrollar la conceptualización gráfica de la marca.
- Definir tipografía y familia de fuentes tipográficas, además de sus usos.
- Proponer logotipo, isotipo y sus diferentes usos.
- Realizar los bocetos y maquetas para el sitio web.

- Dirigir y supervisar al diseñador gráfico 2 (de rango junior) para la construcción de contenidos para redes sociales y email marketing.
- Reportar avances al Creative Manager.

#### Características Personales:

- Organizado.
- Creativo.
- Espontáneo.
- Metódico.
- Comunicativo.
- Líder.
- Adaptativo.
- Detallista.
- Conocimiento profundo de herramientas de diseño (nivel master).

#### Graphic Designer Junior:

Será el encargado, conjuntamente con el community manager y el *copywriter*, de la elaboración de las piezas o artes para la campaña de promoción de lanzamiento en redes sociales, bajo las directrices del Graphic Designer Master. También realizará propuestas de artes para envío masivo por correo electrónico, como parte de la campaña de promoción de lanzamiento. Recibirá *templates* (moldes) para la construcción de la grilla de contenidos inicial. Reportará directamente al Creative Manager.

#### Funciones:

- Desarrollar piezas para la campaña de promoción inicial para redes sociales.
- Realizar propuestas de artes para envío masivo vía email.
- Atender a las indicaciones del Graphic Designer Master para la elaboración de las piezas.

### Características Personales:

- Organizado.
- Creativo.
- Espontáneo.
- Metódico.
- Comunicativo.
- Líder.
- Adaptativo.
- Detallista.
- Conocimiento intermedio de herramientas de diseño (nivel junior).

### Community manager:

Se encargará del desarrollo de contenidos para la promoción de lanzamiento de la marca en las redes sociales Instagram, Facebook y LinkedIn. Participará en la tormenta de ideas y será el encargado de canalizarlas para elaborar los contenidos, conjuntamente con el Diseñador Gráfico 2. Reportará directamente al *Social Media Manager*.

### Funciones:

- Participar en la tormenta de ideas para la elaboración de contenidos de redes sociales.
- Realizar seguimiento a la construcción de las piezas gráficas por parte del Graphic Designer Junior.
- Preparar la grilla de contenidos en orden de aparición, según los objetivos de la campaña promocional de lanzamiento que determine el Social Media Manager.
- Velar por la correcta redacción de los contenidos, uso de emojis, hashtags y demás herramientas digitales nativas de redes sociales para la propuesta de campaña de lanzamiento.
- Reportar directamente al Social Media Manager sus avances.

### Características Personales:

- Organizado.
- Creativo.
- Espontáneo.
- Metódico.
- Comunicativo.
- Adaptativo.
- Detallista.
- Conocimiento profundo de redes sociales.

#### Copywriter:

Se encargará del desarrollo de textos para el sitio web e email marketing. Participará en la creación de la tormenta de ideas para la elaboración de la grilla de contenidos de promoción inicial de la marca para redes sociales, pero no en su construcción. Su foco estará en la creación de contenidos para el sitio web, bajo las directrices del *Social Media Manager*, a quien reportará directamente.

#### Funciones:

- Desarrollar textos creativos para el sitio web y envíos masivos de promoción vía email.
- Participar en la tormenta de ideas para la elaboración de contenidos de redes sociales.
- Realizar seguimiento a la construcción de las piezas gráficas por parte del Graphic Designer Junior.
- Reportar sus avances al Social Media Manager.

#### Características Personales:

- Organizado.
- Creativo.
- Metódico.
- Comunicativo.

- Adaptativo.
- Detallista.
- Conocimiento profundo de redacción y técnicas de SEO.

### **Disponibilidad**

Se refiere al tiempo necesario para la ejecución del proyecto por parte del personal que se encargará de su desarrollo.

Para el presente proyecto se establecen tres fases claramente delimitadas para así poder distribuir la disponibilidad del personal involucrado, respondiendo a lo planteado en el segundo objetivo específico planteado en el presente Trabajo Especial de Grado, y ellas son:

#### Fase 1: Análisis de factibilidad general

En esta etapa el *Project Manager* realizará con el apoyo del CDO de WaPa Agency, sin la participación de otro miembro del equipo:

- Factibilidad técnica.
- Factibilidad operacional.
- Estado situacional financiero (balance general).

En esta fase la disponibilidad horaria se distribuirá de la siguiente forma (ver Tabla N° 22).

**Tabla 22 Mano de obra directa para la fase 1 del proyecto**

Mano de obra directa	Número de horas semanales	Costo semanal
Project Manager	5	6,25\$
CDO WaPa Agency	1	3\$

Tabla 22. Mano de obra directa para la fase 1 del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Fase 2: Construcción de marca

En esta etapa se realizará el desarrollo de la personalidad de la marca, la conceptualización gráfica; se hará el análisis del entorno digital tras la constitución de la empresa.

En esta fase la disponibilidad horaria se distribuirá de la siguiente forma:

**Tabla 23 Mano de obra directa para la fase 2 del proyecto**

Mano de obra directa	Número de horas semanales	Costo por hora	Costo semanal
Project Manager	40	1,25\$	50\$
CDO WaPa Agency	1	3\$	3\$
Creative Manager	5	25\$	125\$
Social Media Manager	5	25\$	125\$
Community Manager	7.5	2,5\$	18,75\$
Copywriter	7.5	2,5\$	19\$
Graphic Designer Master	6.1	3\$	18\$
Graphic Designer Junior	7,4	4\$	27\$

Tabla 23. Mano de obra directa para la fase 2 del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Fase 3: Canales de comunicación digital

En esta etapa se realizará construcción de las propuestas de diseño para el sitio web, redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn), email marketing y la configuración del sitio web, junto al SEO técnico.

En esta fase la disponibilidad horaria se distribuirá de la siguiente forma (ver Tabla N° 24).

**Tabla 24 Mano de obra directa para la fase 3 del proyecto**

Mano de obra directa	Número de horas semanales	Costo por hora	Costo semanal
Project Manager	40	1,25\$	50\$
CDO WaPa Agency	2	6\$	6\$
Creative Manager	5	25\$	125\$
Social Media Manager	5	25\$	125\$
Community Manager	7.5	2,5\$	18,75\$
Copywriter	7.5	2,5\$	19\$
Graphic Designer Master	6.1	3\$	18\$
Graphic Designer Junior	7,4	4\$	27\$

Tabla 24. Mano de obra directa para la fase 3 del proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

### **Capacitación**

A efectos del proyecto no es necesaria ninguna capacitación al personal seleccionada para participar en su desarrollo, pues ya todos poseen los conocimientos necesarios para desempeñar las tareas establecidas en el cronograma.

Sin embargo, no se descarta una sesión informativa a todos los miembros de WaPa Agency para dar a conocer la personalidad, *look and feel* y canales de comunicación al resto de la organización, una vez haya finalizado el presente proyecto.

En dicha sesión se informaría a todo el personal de los acuerdos alcanzados en materia de conceptualización de la marca, objetivos SMART a alcanzar, entre otros. Pero estas actividades están fuera del alcance del proyecto actual.

### **Matriz RACI del Proyecto**

Este instrumento permite establecer los diferentes roles del personal involucrado. Además, estable la línea de reporte, donde A (Autoridad) es quien da la aprobación final de cada tarea, R (Responsable) es el encargado de desarrollar la tarea, C (Consultor) es quien da aportes significativos o recomendaciones y finalmente I (Informador), quien da información clave para la ejecución de la tarea.

**Tabla 25 Matriz RACI**

	Actividad	CDO WaPa	Creative Manager	Social Media Manager	Diseñador Master	Diseñador Junior	Community manager	Copywriter	Project Manager
Fase I	Análisis de factibilidad técnica, operacional y situacional financiero	R-A							C
Fase II	Desarrollo personalidad de la marca	A	R	C			I	I	
	Conceptualización gráfica	A	C		R				
	Análisis de entorno	A		R			I		
Fase III	Propuesta diseño web		A	C	R			I	
	Propuesta diseño RRSS		A	C	C	R	I		
	Propuesta diseño email marketing		A	C	C	R		I	
	Configuración sitio web	I		A				R	
	Desarrollo de contenidos			A		R	I	R	
	SEO técnico/pruebas	A		R				I	

Tabla 25. Matriz RACI. Fuente: Elaboración propia (2023).

Importante destacar que el *Project Manager* tendrá impacto directo en toda la gestión del proyecto, pero también funcionará como Consultor al CDO sobre los procesos de análisis de factibilidad.

**Plan de Calidad: elementos esenciales**

El *Project Quality Plan* (PQP, por sus siglas en inglés), Plan de Calidad en español, permite detallar los entregables, fases y responsabilidades del talento humano para garantizar la calidad de las actividades previstas, y por ende, del Proyecto en sí.

**Tabla 26 Plan de calidad del Proyecto**

WBS Ref.	Requerimiento del cliente	Especificación Específico y medible	Actividad Aseguramiento Qué	Cronograma Cuándo	Organización Responsable Quién
2.1. Desarrollo de personalidad de marca	Establecer la personalidad de la marca Capacitación al personal para explicar la	Entregables: <ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Visión</li> <li>Valores</li> <li>Arquetipo</li> </ul>	Desarrollar la personalidad de la marca WaPa Agency	Mes 1	Creative Manager y Social Media Manager

WBS Ref.	Requerimiento del cliente	Especificación Específico y medible	Actividad Aseguramiento Qué	Cronograma Cuándo	Organización Responsable Quién
	conceptualización de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tono de comunicación</li> </ul>			
2.2. Desarrollo de look and feel de la marca	<p>Establecer parámetros gráficos representativos de la marca.</p> <p>Crear templates (moldes) para la construcción de grillas de contenido y envíos masivos por email.</p>	<p>Entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipografía y sus usos.</li> <li>Paleta de colores de la marca y sus usos.</li> <li>Logotema.</li> <li>Elementos gráficos (editables).</li> <li>Templates RRSS (4 para TL, 4 stories, cover FB, Cover LinkedIn)</li> <li>Template email</li> </ul>	Desarrollar la línea gráfica de la marca (look and feel) y establecer sus parámetros de uso.	Mes 2	Creative Manager / Graphic designer master
2.3. Análisis de entorno digital de la marca	<p>Analizar la competencia y determinar las oportunidades que ofrece el mercado para la marca</p> <p>Informar al personal sobre este análisis de competencia.</p>	<p>Entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz DOFA</li> <li>Público Objetivo</li> <li>Análisis de competencia / riesgos</li> <li>Objetivos del negocio (Lean canvas)</li> </ul>	Analizar el entorno digital de la marca para establecer el público objetivo, comprender la competencia y establecer los objetivos considerando los riesgos.	Mes 3	CDO WaPa, Social Media Manager y Creative Manager
3 Construcción de canales de comunicación de la marca	Establecer los parámetros para la comunicación de la marca en el entorno digital	<p>Entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bocetos sitio web</li> <li>Configuración sitio web</li> <li>Textos y gráficos sitio web</li> <li>Configuración de SEO técnico</li> <li>Perfil de Instagram (propuesta visual)</li> <li>Perfil de Facebook (propuesta visual)</li> <li>Perfil de LinkedIn (propuesta visual)</li> <li>Email marketing (propuesta visual)</li> </ul>	Desarrollar los contenidos y elementos gráficos, así como una grilla modelo para el lanzamiento de la marca en base a la estrategia de comunicación y los objetivos de marca.	Meses 2 y 3	Graphic designer master, Social Media, copywriter, Project manager

Tabla 26. Plan de calidad del Proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

El cumplimiento de estas tareas claves del Proyecto en tiempo, costos y uso de recursos determinará el éxito. Todas las actividades deberán pasar por un proceso de evaluación/revisión por parte del equipo funcional y posteriormente la aprobación final del

CDO de la agencia. Para Ello, se establece el orden jerárquico de aprobación a continuación (ver Tabla N° 27).

**Tabla 27 Niveles de aprobación para garantizar la calidad de los entregables**

Nivel de aprobación	Autoridad (quién aprueba)	Quién les reporta
Aprobación final	CDO WaPa Agency	Proyect Manager
Aprobación nivel 2 funcional (creación y diseño)	Creative Manager	Graphic Designers
Aprobación nivel 2 funcional (conceptualización, textos y SEO)	Social Media Manager	Community manager Copywriter
Aprobación nivel 1 funcional (creación y diseño)	Graphic Designer Master	Graphic Designer Junior

Tabla 27. Niveles de aprobación para garantizar la calidad de los entregables. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Plan de comunicaciones

El planificador de gestión de las comunicaciones complementa a los controles de calidad y al plan de recursos para comprender las vías de comunicación dentro del equipo. Esta herramienta permitirá tener el control de quién comunica qué, cómo y a quiénes, durante el desarrollo del Proyecto (ver Tabla N° 28).

**Tabla 28 Plan de comunicaciones del Proyecto**

Interesados	Responsables de distribuir la información	Métodos de comunicación a ser utilizado	Frecuencia de comunicación	Información que será comunicada
CDO WaPa Agency	Director del Proyecto	Trello / email corporativo	Semanal	Avances de las fases del proyecto
Especialistas	Director de Proyecto	Trello / email corporativo	Semanal	Estatus de las tareas
Creative Manager	Graphic Designer Master	Trello / estatus diario	semanal	Estatus de las tareas
Graphic Designer Master	Graphic Designer Junior	Estatus presencial diario	Diaria	Estatus de las tareas
Diseñadores gráficos	Creative Manager	Estatus presencial semanal / minuta vía email	Semanal	Asignación de tareas semanales
Social Media Manager	Community manager	Trello / estatus semanal	Semanal	Estatus de las tareas

Interesados	Responsables de distribuir la información	Métodos de comunicación a ser utilizado	Frecuencia de comunicación	Información que será comunicada
Community Manager	Social Media Manager	Estatus presencial semanal / minuta vía email / Trello	Semanal	Asignación de tareas semanales
Copywriter	Social Media Manager	Estatus presencial semanal / minuta vía email / Trello	Semanal	Asignación de tareas semanales

Tabla 28. Plan de comunicaciones del Proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Adicionalmente, al cierre de cada mes del Proyecto se establece un status de avances con la participación activa de todos los involucrados. Esto permitirá al *Project Manager* determinar el porcentaje de avance del proyecto, a los funcionales presentar las áreas de mejoras y destacar los contratiempos frecuentes en el desarrollo de las actividades para así mejorar los procesos internos para cumplir el cronograma en el tiempo y alcance determinado.

Entre los documentos y herramientas con los que contará el plan de comunicación encontramos:

- Minuta de reuniones semanales (estatus).
- Formato de grilla de contenido para la organización del material gráfico y escrito.
- Formato de seguimiento de tareas en línea (tablón interactivo en Trello), que permitirá el seguimiento y el *feedback* instantáneo.
- Email corporativo para escalar posibles inconvenientes en el desarrollo de las actividades.
- Reporte de cierre de cada fase del proyecto y reporte final.

### **Presupuesto estimado**

Para el desarrollo de todo el proyecto se realizó una estimación de costos, en función de las tareas y tiempo establecidos para ejecutar el cronograma.

**Tabla 29 Presupuesto estimado del Proyecto**

Descripción	Costo estimado
Horas hombre (cuatro meses)	4.600 USD
Equipo tecnológico de respaldo	200 USD
Pagos de servicios (Alojamiento, dominio, certificación SSL y plantilla web).	150 USD*
Servicio de internet de emergencia	50 USD
Monto total	5.000 USD

Tabla 29. Presupuesto estimado del Proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Leyenda: \* Pago único al momento de la implementación del sitio. Se renueva anual.

## **Desarrollo fase II del Proyecto**

Como se estableció en la Tabla 9 y en el segundo objetivo específico del presente Trabajo Especial de Grado, el proyecto se dividió en tres fases. La primera fase ya fue atendida en los apartados anteriores de este capítulo. Ahora se explicará la propuesta para desarrollar la fase II que, según lo previsto, se dedicará a los apartados de la EDT y cronograma: construcción de marca, definición de *look and feel* y análisis de entorno digital, bajo la metodología cascada o *waterfall*.

Las tareas del cronograma referidas a la creación de la Misión, Visión y Valores ya fueron expuestas en el Marco Organizacional del presente Trabajo Especial de Grado. Por ello, se detallan a continuación el resto de las tareas que responden a la fase de construcción de marca que se lograron definir conjuntamente con el cliente en los lapsos planteados en el cronograma.

### Arquetipo de marca

Según Carl Gustav Jung un arquetipo de marca “representan las motivaciones básicas del ser humano: valores, premisas, rasgos de personalidad y creencias generales que se dividen en 12 tipos y se diseminan por todo el mundo” (Ramos, 2020).

Para WaPa Agency se definió usar una mezcla entre dos de los arquetipos de Jung. El primero de ellos es El Mago. “Se basa en la transformación de la realidad y el

sentido común. Puede contar con un aire de misterio, improvisación, ironía, ilusión y, como su nombre ya lo dice, mucha magia” (Ramos, 2020). Otras características importantes son el coraje, la libertad, la innovación y la creación de ideas disruptivas, que terminan siendo vistas como innovadoras o poco convencionales.

El segundo arquetipo que aplica a la marca es El Creador. “Es ingenioso, lleno de creatividad y no se conforma hasta que encuentra nuevos proyectos interesantes. Tiene rasgos artísticos y quiere dejar su huella en el mundo, le gusta compartir conocimientos y valora cualquier idea sin juzgarla, es especial” (Ramos, 2020).

Esta fusión permitió llegar al arquetipo de la marca por parte del equipo encargado de su realización, según se estableció en el cronograma. Y se definió oficialmente como se expone en el siguiente párrafo. Esta acción permitirá desarrollar las propuestas de diseño para el sitio web y las redes sociales en la Fase III del proyecto.

“WaPa Agency es sinónimo de libertad creativa. No creemos en convencionalismos, ni en ataduras. Disfrutamos ser portadores de innovación para nuestros clientes y no nos conformamos con hacer lo justo. Vamos más allá. Disfrutamos creando ideas disruptivas, dando rienda suelta al ingenio de nuestro talento humano, compartiendo además conocimientos y valores sin juzgar a nadie y en pro potenciar los resultados de nuestros clientes. Así somos: WaPos, creativos, impredecibles e innovadores” (Patricia Méndez, comunicación personal 22 de mayo de 2023).

### Definición del tono comunicacional

La siguiente tarea era recomendar un tono comunicacional para la marca, que estuviera apegado a su personalidad y a los objetivos comerciales, completando así la construcción conceptual y filosófica de la marca.

El tono comunicacional “hace referencia a la manera en la que se transmite un mensaje, es decir, la forma en la que tu marca conversa con el público” (Riart, 2022).

Para la marca se estableció, conjuntamente con el cliente, el siguiente tono comunicacional:

- Empático: Es una marca comprensiva, sensible y cálida.
- Servicial: Orientada a atender y resolver las necesidades de los clientes.
- Informativo: dedicada a transmitir datos de valor.
- Demostrativo: denotando las ventajas de usar los servicios de la agencia para su público objetivo.

### Look and feel de la marca

Luego de definida conceptual y filosóficamente la marca, se procedió a desarrollar el *look and feel* (cómo se ve). Para ello, se definieron realizar tareas específicas para lograrlo. Entre ellas:

Construcción de logotipo e isotipo de la marca. Esto permitirá reconocer fácilmente su identidad en los entornos *online* y *offline*, apegado a la personalidad de marca. Se le solicitó al equipo de diseño, luego de creada la personalidad de marca que realizara tres propuestas gráficas para este cometido y resultó elegida la Figura N° 10 por parte del equipo y el cliente.

### **Figura 10 Logotipo de la marca**



Figura 10. Logotipo de la marca. Fuente: Julio Villegas (2022).

Con la definición del logo se estableció igualmente la paleta de colores base de la marca y la tipografía, que se utilizará para el levantamiento de la propuesta de estrategia de comunicación digital del presente Trabajo Especial de Grado. (Ver Figura N° 11).

**Figura 11 Paleta de colores y tipografía de la marca**



Figura 11. Paleta de colores y tipografía de la marca. Fuente: Julio Villegas (2022).

Como parte de la construcción visual de WaPa Agency se definieron los elementos gráficos (ver Figura N° 12), que la identificarán en el entorno digital y que, además, permitirán el levantamiento de la propuesta gráfica inicial para los diferentes canales de comunicación que se plantean en el desarrollo de la estrategia a detallarse en el objetivo tres del presente Trabajo Especial de Grado.

## Figura 12 Elementos gráficos WaPa Agency

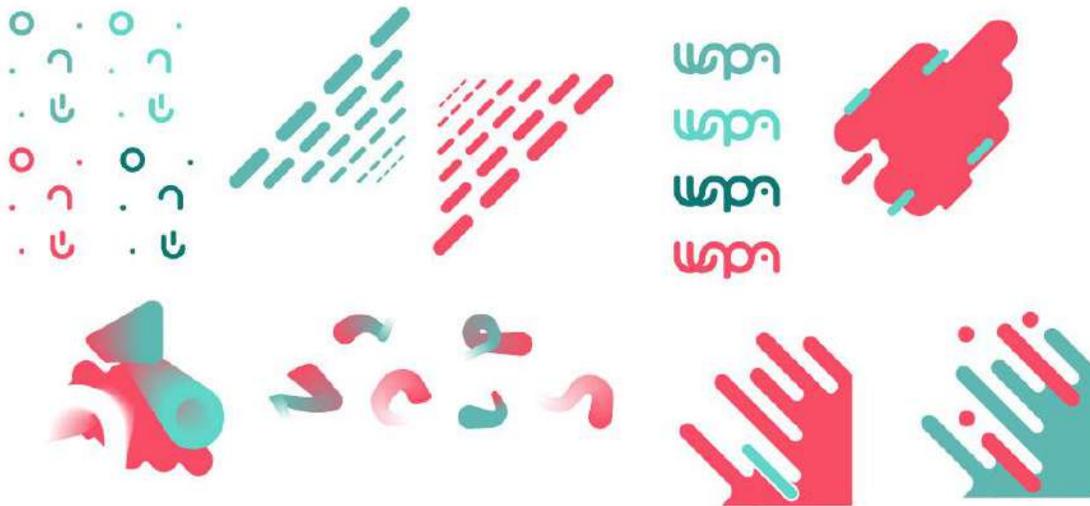


Figura 12. Elementos gráficos WaPa Agency. Fuente: Julio Villegas (2022).

### Análisis del entorno digital

Continuando con la segunda fase del proyecto se estableció el público objetivo y se detectó la competencia, conjuntamente con el cliente (ya expuesto en el Marco Contextual). A continuación, se incluye la matriz FODA de la marca, que permitirá enfocar los esfuerzos para desarrollar la propuesta estratégica de comunicación. Esta herramienta, clave en la planificación de proyectos, permite visualizar las acciones que realizará WaPa Agency para darse a conocer en el mercado venezolano.

La matriz FODA es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos, que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno en el que se desarrolla. En este caso, aplicada a la Agencia WaPa y su proyecto de crear un plan de comunicación para el entorno digital, se identificaron varias fortalezas y oportunidades internas, así como debilidades y amenazas externas.

**Tabla 30 Matriz FODA**

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Experiencia en marketing digital y manejo de redes sociales.	Falta de diversificación en los servicios ofrecidos.
Personal altamente capacitado y con habilidades especializadas (plataformas digitales).	Dependencia de un número limitado de clientes importantes.
Buena reputación en el mercado local entre colegas y clientes.	Carencia de visibilidad de la marca en los entornos digitales.
Cartera de clientes leales y con trayectoria.	Falta de recursos financieros suficientes para invertir en tecnología y publicidad.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Incremento en la demanda de servicios de marketing digital y redes sociales.	Alta competencia en el mercado local.
Nuevas tendencias en el mercado que se ajustan a los servicios ofrecidos por la agencia.	Cambios en la economía y situación política del país.
Crecimiento del comercio electrónico y la necesidad de promoción en línea.	Cambios en las tendencias de marketing digital y redes sociales.
Posibilidad de expandirse a nuevos mercados geográficos.	Posibles cambios en las políticas de las redes sociales que podrían afectar los servicios ofrecidos por la agencia.

Tabla 30. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Cruce de Matriz FODA

El cruce de la matriz FODA nos permite generar estrategias específicas para cada cuadrante, con el objetivo de aprovechar al máximo las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Se han propuesto cuatro estrategias para cada cruce, basadas en el análisis previo y enfocadas en el logro del objetivo general del proyecto, previamente comentado. (Ver Tabla N° 31).

Los cruces de la matriz FODA son vitales para detectar posibles estrategias que permitan mejorar el rendimiento de una marca en su entorno, ajustándose a su propia realidad. Además, son una guía rápida para toda estrategia de marca para mantener siempre el foco en los objetivos, optimizar los recursos, establecer los tiempos y realizar seguimiento.

**Tabla 31 Estrategias derivadas de matriz**

FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<b>Estrategias OFENSIVAS</b>	<b>Estrategias DEFENSIVAS</b>
	Expandir los servicios de la agencia a nuevos mercados geográficos con presencia web.	Mejorar la eficiencia y reducir costos en la producción de servicios.
	Diversificar los servicios de la agencia para atraer a una base de clientes más amplia.	Desarrollar planes de contingencia para mitigar los efectos negativos de las amenazas externas.
	Aprovechar las alianzas estratégicas con otras empresas del sector para aumentar el alcance y la eficacia de los servicios.	Fortalecer la marca y aumentar la fidelidad de los clientes para hacer frente a la competencia, con una atención más cercana y personalizada.
	Incrementar la inversión en tecnología, publicidad y capacitación para mantenerse a la vanguardia en la industria.	Diversificar los servicios para minimizar los riesgos asociados con el enfoque en un solo mercado. (Creación de redes sociales y campañas de inbound marketing)
Debilidades	<b>Estrategias REORIENTACIÓN</b>	<b>Estrategias SUPERVIVENCIA</b>
	Aprovechar las oportunidades de mercado para identificar y corregir las debilidades en los servicios ofrecidos.	Reducir costos y aumentar la eficiencia en la producción de servicios para mejorar la competitividad.
	Mejorar la calidad y la satisfacción del cliente a través de la implementación de programas de entrenamiento y servicio al cliente personalizado.	Reevaluar el modelo de negocio y explorar nuevas formas de generar ingresos para minimizar los efectos de las amenazas externas. (Como la creación de cursos y talleres).
	Desarrollar una estrategia de comunicación y marketing sólida para atraer a nuevos clientes y mejorar la imagen de la empresa.	Identificar y abordar los problemas organizacionales y logísticos para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
	Fortalecer la estructura organizacional y el liderazgo para mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.	Buscar alianzas estratégicas para mitigar los efectos de las amenazas externas y aprovechar oportunidades potenciales.

Tabla 31. Estrategias derivadas de matriz FODA. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Plan de riesgos

Los riesgos siempre están presentes en todo Proyecto. Considerar la probabilidad de ocurrencia y tomar planes de contingencia en caso de presentarse es clave para evitar la demora, paralización o cancelación de las actividades. Para ello es importante establecer:

- Plan de comunicación en caso de crisis (específicamente del Proyecto en base a los canales de comunicación y sus responsables, que se determinen para mantener el flujo de información, ya incluido en este apartado).
- Establecer planes de acciones para abordar cada tipo de riesgo, dándole prioridad a los más probables.

A continuación, se detalla la matriz de riesgos previstos para el desarrollo del proyecto, considerando todas las variables posibles (ver Tabla N° 32). También se incluye la matriz de riesgo en función de las soluciones a posibles crisis (ver Tabla N° 33).

En ambas tablas se pueden visualizar los detalles de cada evento posible contemplado, a cuáles actividades del proyecto afectarían en caso de presentarse y los eventuales planes de acción para mitigar el impacto, estableciendo quiénes son los responsables del equipo encargados de atender cada escenario.

Otra forma de visualizar los riesgos del Proyecto en función de su gravedad y probabilidad de describe a continuación en la Tabla N° 34.

**Tabla 32 Matriz de riesgos del Proyecto**

Evento	Categoría	General / específico	Causa	Riesgo o evento	Descripción del Impacto	Objetivo impactado	Paquete (EDT)	Organización responsable
1	Talento humano	General	Brote infeccioso de COVID-19 en el equipo de trabajo	Ausencia laboral por enfermedad	Retraso en el cumplimiento de los lapsos de entrega	Desarrollo de las fases I, II y III del Proyecto	1.1. 1.2. 2.1. 2.2. 2.3. 3.1. 3.2. 3.3.	Proyect Manager
2	Talento humano	General	Fallas comunicaciones entre los miembros del equipo	Conflicto interno entre el personal	Demoras en los procesos de desarrollo de las fases del proyecto	Desarrollo de la fase de construcción de canales digitales de la marca	3.1. 3.2. 3.3.	Social Media Manager
3	Talento humano	Específico	Conflicto de intereses entre un especialista y un operativo	Renuncia de especialista o personal operativo	Demoras en los procesos de las fases del proyecto (especialmente creación y diseño)	Desarrollo de las tareas asociadas a la creación y diseños del Proyecto	2.1. 2.2. 2.3. 3.1. 3.2.	Social Media Manager
4	Técnico	Específico	Fallas eléctricas	Daño de equipo (laptops y PC de escritorio)	Pérdida de información no respaldada y retraso en la elaboración de las actividades	Desarrollo de las fases I, II y III del Proyecto	1.1. 1.2. 2.1. 2.2. 2.3. 3.1. 3.2. 3.3.	Proveedor
5	Financiero	Específico	Malversación de fondos por parte de un miembro de la directiva de la agencia	Fuga de capital	Impacto en el flujo de efectivo para el pago de nómina	Desarrollo de las fases I, II y III del Proyecto	1.1. 1.2. 2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 3.1. 3.2. 3.3.	CDO WaPa Agency

Tabla 32. Matriz de riesgos del Proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 33 Matriz de riesgos del Proyecto en función de sus soluciones**

Evento	Impacto	Prob. %	Valor (score) (Pxl)	Dueño o responsable	Plan de acción
1 Tiempo	4	4%	0.16	Proyect Manager	Solicitar y realizar seguimiento a pruebas mensuales de hisopado COVID19.  Hacer seguimiento a las tarjetas de vacunación del personal y notificar a coordinadores de área
2 Tiempo	2	4%	0.08	Social Media Manager	Hacer seguimiento a la relación entre los miembros del equipo.  Impulsar el trabajo en equipo con actividades lúdicas o de esparcimiento en los tiempos libres.  Brindar herramientas y técnicas para el control de la ira.  Establecer canales de comunicación directo con cada miembro del equipo.
3 Tiempo	8	4%	0.32	Proyect Manager	Activar búsqueda de personal sustituto.  Revisar pool de CV disponibles en la base de datos.  Redirigir temporalmente tareas entre el personal.
4 Costo/tiempo	4	6%	0.24	Proyect Manager	Activar plan de contingencia movilizándolo al personal a un lugar con servicio eléctrico.  Reasignar equipo (PC o laptops) de forma temporal al personal afectado.
5 Costo	10	4%	0.4	Proyect Manager	Reasignar horas del personal. Redistribuir las cargas. Solicitar fondos de reserva para cubrir la nómina.

Tabla 33. Matriz de riesgos del Proyecto en función de sus soluciones. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 34 Matriz de riesgos del Proyecto en función de la probabilidad y gravedad**

		GRAVEDAD →				
		1 Insignificante	2 Menor	3 Moderada	4 Importante	5 Catastrófica
↑ PROBABILIDAD	5 <u>Muy probable</u>	5 Ausencia por enfermedad de un miembro del equipo	10 Quejas sobre la agencia	15	20 Falla en el servicio de internet	25
	4 <u>Probable</u>	4	8 Corte de luz temporal	12	16	20
	3 <u>Posible</u>	3	6	9	12	15
	Bloqueo de perfiles en redes sociales	Interrupción en las comunicaciones del equipo	Renuncia de un personal operativo	Fraude por parte de un miembro del equipo	Pérdida de información en el servidor	
	Daño de equipo de trabajo (smartphone)		Daño de equipo de trabajo (laptop, PC)			
2 <u>No es probable</u>	2	4	6	8	10	
				Renuncia de un especialista	Renuncia masiva del personal Explosión, inundación o incendio grave	
1 <u>Muy improbable</u>	1	2	3	4	5	
	Eliminación de la plataforma Wix/Web			Brote de COVID19 en todo el equipo	Falla prolongada de acceso a Internet	

Tabla 34. Matriz de riesgos del Proyecto en función de la probabilidad y gravedad. Fuente: Elaboración propia (2023).

Leyenda: (1-6): Riesgo bajo - (7-12): Riesgo medio - (13-25): Riesgo alto

## Lean Model Canvas

Una herramienta ágil muy práctica y útil para comprender la realidad de WaPa Agency resultó ser el Lean Model Canvas. Con su desarrollo, se logró visualizar mucho mejor la estrategia general de la marca y, por ende, planificar mejor los tipos de contenidos que se desarrollen para los diferentes canales de comunicación - a saber: las redes sociales, envíos masivos por email y página web – para poder realizar la ejecución futura de la presente propuesta bajo un mismo objetivo estratégico, que gira en torno a la propuesta de valor.

**Figura 13 Lean Model Canvas de WaPa Agency**

<p><b>Problemas</b> </p> <p>Carencia de asesoría personalizada para desarrollar marcas en los entornos digitales.</p> <p>Poco conocimiento del potencial de las plataformas digitales.</p> <p>Costos muy elevados para recibir asesoría o servicio de profesionales del marketing digital.</p>	<p><b>Soluciones</b> </p> <p>Asesoría personalizada.</p> <p>Capacitación al personal en herramientas digitales.</p> <p>Servicios con costos accesibles</p> <hr/> <p><b>Métricas claves</b> </p> <p>-Número de clientes atendidos.</p> <p>-Tasa de conversión de clientes potenciales a clientes.</p> <p>-Satisfacción del cliente.</p> <p>-Ingresos generados por los servicios de asesoría.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Ofrecer servicios de asesoría a emprendedores, empresas pequeñas y medianas para comprender y aprovechar las herramientas digitales.</p> 	<p><b>Ventaja competitiva</b> </p> <p>Atención al detalle de las necesidades del cliente con formación profesional que les permitirá comprender y crecer en el entorno digital a nuestros clientes.</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Página web Instagram Facebook LinkedIn Email</p>	<p><b>Segmento de clientes</b> </p> <p>Emprendedores Pequeñas empresas Medianas empresas Aliados comerciales Proveedores Potenciales aliados Colaboradores</p>
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <p><b>Costos fijos:</b> Pago de nómina</p> <p><b>Costos variables:</b> Pago servicio página web Pago servicio banco de imágenes</p>		<p><b>Flujo de ingresos</b> </p> <p>Servicio de redes sociales Servicio de construcción de marca Desarrollo de talleres de formación digital Asesorías personalizadas</p>		

Figura 13. Lean Model Canvas de WaPa Agency. Fuente: Elaboración propia (2023).

Definido como propuesta de valor el “ofrecer servicios de asesoría a emprendedores, empresas pequeñas y medianas para comprender y aprovechar las herramientas digitales” se estableció la segmentación de clientes que, además de los mencionados, se extiende a potenciales y actuales aliados comerciales, proveedores, así como a los propios miembros del equipo que hacen vida en WaPa Agency, siendo coherente con la definición de la personalidad de la marca.

Además, se establecen los principales canales de comunicación digital, donde girará la propuesta de estrategia del presente Trabajo Especial de Grado y se visualizan los problemas que normalmente afectan a los actuales y potenciales clientes a los que WaPa Agency ofrece soluciones factibles y rentables.

También se pueden apreciar las principales métricas o indicadores que ayudará a enfocar la estrategia comunicacional para optimizar los resultados y queda claro cuáles son las fuentes de ingresos y los gastos actuales de la agencia.

### Desarrollo fase III del Proyecto

La última fase del Proyecto que se aborda en el Trabajo Especial de Grado se divide a su vez en dos apartados que se proponen desarrollar en base a dos metodologías ágiles, completando así lo previsto en el cronograma.

Estos apartados a su vez, se desarrollan en paralelo entre sí, optimizando los recursos disponibles para lograr cumplir con los tiempos.

El primero de ellos se ejecuta bajo la metodología ágil *scrum*, descrita ampliamente en el Marco Teórico.

Para su aplicación al proyecto se plantea la realización de tres *sprints*, bajo la metodología de trabajo que se ilustra en la Figura N° 14.

### Figura 14 Modelo a seguir para la implementación de los sprint

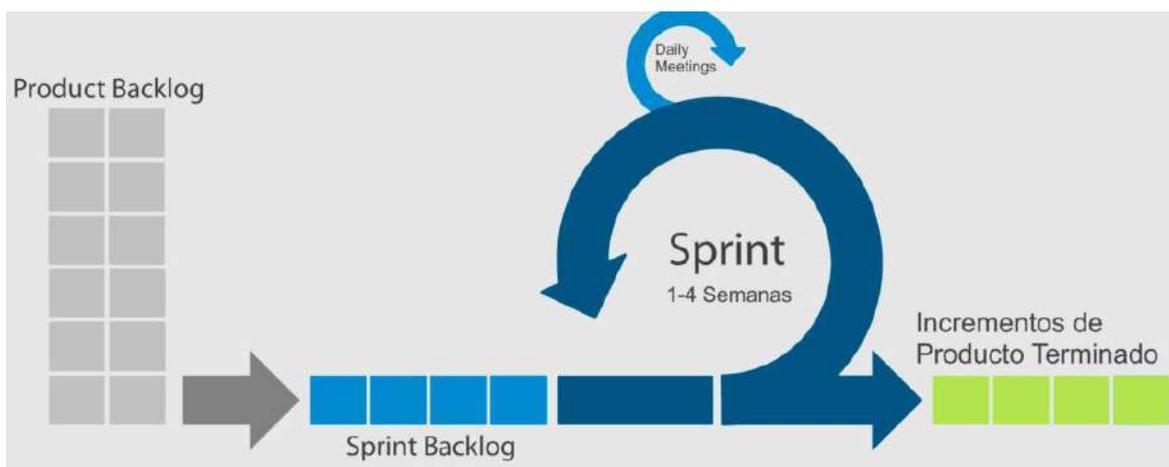


Figura 14. Modelo a seguir para la implementación de los sprint. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Sprint 0

**Tabla 35 Detalles sprint cero**

Descripción	Tiempo
Tamaño del sprint	2 semanas (10 días laborales)
Trabajo por día	2 horas.
Horas del sprint	20 horas.

Tabla 35. Detalles sprint cero. Fuente: Elaboración propia (2023).

Al momento de implementar *scrum* como metodología de trabajo se recomienda realizar el llamado *sprint 0*, que en la fase inicial del proyecto se dedica al menos una semana, independiente del formato y duración de los *sprint* previstos oficialmente para el proyecto. Durante su realización se prepara al equipo tanto tecnológicamente como metodológicamente para el desarrollo del proyecto. En este caso se estiman crucial su aplicación pues el equipo de WaPa Agency desconoce la metodología y dinámica natural de *scrum*, lo que les permitirá comprender las reglas de juego para poder participar activamente y cumplir con las tareas designadas en el tiempo previsto.

En primer lugar, el *product owner* define junto al cliente las características y funcionalidades del proyecto con el mayor número de detalles posibles. Con esta información se construye un documento en forma de historias de usuarios, insumo primordial para realizar los *sprints*.

Seguidamente se procede a construir el producto *backlog*. Aquí las historias de usuarios considerando todos los detalles reunidos para el desarrollo de cada uno de los *sprint*. Ambas herramientas se detallarán más adelante.

Luego se realiza la primera reunión de equipo, donde se explica la metodología de trabajo y se presentan las historias de usuario. Los expertos de cada área identifican las posibles lagunas de información, dificultades técnicas, dependencias entre historias, proponen creación o división de las historias de usuarios presentadas, poniendo a punto todos los detalles para el inicio de los *sprints*.

También en estas reuniones se establecen las días y horas de las reuniones de seguimiento, monitoreo y control de los sprint y se dividen las tareas entre los miembros del equipo.

Aplicar estas actividades previas al inicio de los sprint permite obtener una visión contrastada con el cliente para darle forma las historias de usuarios, participación activa del equipo, identificando necesidades y dificultades; además permite que la preparación de cada sprint sea más fácil porque todos ya están familiarizados con el alcance y las tareas del proyecto.

### Product backlog

A continuación, se detalla el *product backlog*, insumo que sirve para distribuir las historias de usuario en los diferentes *sprints*, según su prioridad y prelación.

**Tabla 36 Backlog del Proyecto**

Sprint	Historia de usuario	Descripción	Prioridad	Prelación
S1	HU01	Conceptualización del sitio web.	Alta	Construcción de personalidad de la marca.
	HU02	Propuesta de diseño para sitio web.	Alta	Construcción de personalidad de la marca.
	HU03	Propuestas de textos.	Media	Construcción de personalidad de la marca.
	HU04	Configuración inicial del sitio web.	Alta	HU01, HU04

Sprint	Historia de usuario	Descripción	Prioridad	Prelación
S2	HU05	Maquetación del sitio web.	Alta	HU01, HU02, HU04
	HU06	Integración del diseño web.	Media	HU04, HU05
	HU07	Inclusión de textos finales de apartados y secciones a la web.	Media	HU03, HU06
	HU08	Optimización de pesos y dimensiones de las imágenes e íconos del sitio web.	Baja	HU03
S3	HU09	Implementación de SEO técnico	Baja	HU05, HU06
	HU10	Prueba de estrés del sitio web.	Media	Todas las anteriores
	HU11	Prueba de velocidad de sitio web.	Alta	Todas las anteriores
	HU12	Pruebas de usabilidad y navegabilidad	Media	Todas las anteriores

Tabla 36. Backlog del Proyecto. Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se puede apreciar en la Tabla 34, varias historias de usuario tienen la prioridad, por lo que queda a juicio del equipo seleccionar la más prioritaria y rápida de elaborar en aras de optimizar la duración de cada *sprint*.

#### Primer sprint:

En este *sprint* el *scrum master* contará con el *product owner* para las validaciones de nombre para la URL del sitio web, accesos a correos y para facilitar la configuración de pagos de servicios a la plataforma Wix que realizará el equipo de desarrollo, es decir, se trabajará con la puesta a punto del *back-end*.

En el *sprint* 1 participarán activamente el *graphic design master*, el copywriter y el *social media manager*, como parte del equipo de desarrollo y el *scrum master* como guía

para el cumplimiento de las tareas, facilitar el *daily scrum* – de 15 minutos de duración cada día a las 8:30 am - y el *sprint review* (a realizarse al final del último día del sprint).

A continuación, se muestran las historias de usuarios que se deberán desarrollar en este primer sprint para completar la puesta a punto del sitio web y poder avanzar al siguiente *sprint*.

**Tabla 37 Historia de usuario HU01**

Historia de usuario	
ID	HU01
Nombre	Conceptualización del sitio web.
Prioridad	Alta
Riesgo	Alto
Descripción	Crear un esquema de la navegación y la arquitectura de la página. Definir las secciones y páginas necesarias para el contenido.
Validación	Construcción del sitemap (mapa de navegación).

Tabla 37. Historia de usuario HU01. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 38 Historia de usuario HU02**

Historia de usuario	
ID	HU02
Nombre	Propuesta de diseño para sitio web.
Prioridad	Alta
Riesgo	Alto
Descripción	Crear una plantilla visual atractiva y profesional para la página web, considerando la identidad de la marca (logotipo, tipografía, paleta de colores y elementos gráficos).
Validación	Boceto <i>homepage</i> de página web.

Tabla 38. Historia de usuario HU02. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 39 Historia de usuario HU03**

Historia de usuario	
ID	HU03
Nombre	Propuesta de textos para sitio web.
Prioridad	medio
Riesgo	Alto
Descripción	Redacción de contenidos para el sitio web, incluyendo los artículos para la sección de blog y los diferentes apartados de la página.
Validación	Textos redactados para el sitio web.

Tabla 39. Historia de usuario HU03. Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 40 Historia de usuario HU04**

Historia de usuario	
ID	HU04
Nombre	Configuración inicial del sitio.
Prioridad	Alta
Riesgo	Alto
Descripción	Puesta a punto del sitio web en la plataforma Wix, realizando el pago de dominio, alojamiento, certificado de seguridad, configuración de correo institucional asociado al dominio, selección y reserva de URL.
Validación	Evidencia de perfil de sitio web en plataforma Wix.

Tabla 40. Historia de usuario HU04. Fuente: Elaboración propia (2023).

Completado el primer sprint se puede concluir que ya la base del sitio web debe estar funcional, lista para la realización del segundo sprint, sin mayores contratiempos.

## Segundo sprint:

En este *sprint* se desarrollarán las actividades de cara al *front-end*. El *scrum manager* contará con la participación de los miembros del equipo: *master graphic design*, *junior graphic design*, *copywriter*, *social media manager* y el *product owner* para las aprobaciones de diseño y textos.

**Tabla 41 Historia de usuario HU05**

Historia de usuario	
ID	HU05
Nombre	Maquetación del sitio web.
Prioridad	Alto
Riesgo	Medio
Descripción	Adaptación del boceto presentado al código HTML de Wix para poder crear el <i>homepage</i> y las secciones internas.
Validación	Visuales de la página web ya maquetada.

Tabla 41. Historia de usuario HU05. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 42 Historia de usuario HU06**

Historia de usuario	
ID	HU06
Nombre	Integración del diseño web.
Prioridad	Medio
Riesgo	Medio
Descripción	Adaptación de la maqueta del sitio web en Wix al diseño del boceto presentado por diseño, además de integración con formulario de registro, blog y <i>newsletter</i> .
Validación	Visuales de la página web con las funciones descritas.

Tabla 42. Historia de usuario HU06. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 43 Historia de usuario HU07**

Historia de usuario	
ID	HU07
Nombre	Inclusión de textos finales de apartados y secciones.
Prioridad	Medio
Riesgo	Alto
Descripción	Adaptación de la maqueta del sitio web en Wix al diseño del boceto presentado por diseño, además de integración con formulario de registro, blog y newsletter.
Validación	Visuales de la página web con las funciones descritas.

Tabla 43. Historia de usuario HU07. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 44 Historia de usuario HU08**

Historia de usuario	
ID	HU08
Nombre	Optimización de pesos y dimensiones de las imágenes e íconos del sitio web.
Prioridad	Bajo
Riesgo	Bajo
Descripción	
Validación	Faro de herramienta SEO técnico en un 80% aprobado.

Tabla 44. Historia de usuario HU08. Fuente: Elaboración propia (2023).

Completado el segundo sprint se puede concluir que ya la visual, que incluye imágenes, íconos, secciones en funcionamiento, textos y *homepage* operativo debe estar terminado, dejando al sitio web preparado para las pruebas finales a implementar en el tercer *sprint*.

### Tercer sprint:

En este último *sprint* se realizarán las pruebas funcionales del sitio web para comprobar que las implementaciones de los *sprints* anteriores fueron realizadas con total éxito.

El *scrum manager* contará con la participación de los miembros del equipo: *copywriter* (implementación SEO técnico), *social media manager* (pruebas de estrés, velocidad, navegabilidad y usabilidad) y el *product owner* para confirmar que todas las revisiones se realicen correctamente.

En caso de que alguna de las actividades no pueda realizarse o terminarse, el *scrum master* lo notificará en la reunión de cierre, junto a los aprendizajes de cada *sprint* y solicitará la realización de un cuarto *sprint*, de ser necesario, con la aprobación del cliente. Importante destacar que las actividades de los *sprint* I y II no podrán realizarse luego del *sprint* III por prelar su ejecución, así que esta opción solo la tendrían las actividades del último *sprint*, en el peor de los escenarios.

Además, el *scrum manager*, luego de cada *sprint review* tendrá el pulso de las actividades que puedan tener alguna demora en su ejecución, por lo que podrá ajustar lo necesario – en tiempo y costo – para lograrlas sin afectar el alcance en el siguiente *sprint*, teniendo el mismo talento humano disponible.

**Tabla 45 Historia de usuario HU09**

Historia de usuario	
ID	HU09
Nombre	Implementación de SEO técnico.
Prioridad	Bajo
Riesgo	Bajo
Descripción	Configuración y definición de palabras claves que permitan posicionar de forma orgánica a la página en los motores de búsqueda (principalmente Google).
Validación	Faro de herramienta SEO técnico en un 80% aprobado.

Tabla 45. Historia de usuario HU09. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 46 Historia de usuario HU10**

Historia de usuario	
ID	HU10
Nombre	Prueba de estrés al sitio web.
Prioridad	Media
Riesgo	Bajo
Descripción	Realización de pruebas de estrés diariamente durante el sprint en horas pico (8:00 am, 12:00 m, 2:00 pm, 7:00 pm).
Validación	Evidencia de prueba de estrés.

Tabla 46. Historia de usuario HU10. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 47 Historia de usuario HU11**

Historia de usuario	
ID	HU11
Nombre	Prueba de velocidad al sitio web.
Prioridad	Alta
Riesgo	Bajo
Descripción	Realización de pruebas de velocidad diariamente durante el sprint en horas pico (8:00 am, 12:00 m, 2:00 pm, 7:00 pm).
Validación	Evidencia de prueba de estrés con herramienta My Google Site.

Tabla 45. Historia de usuario HU11. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Tabla 48 Historia de usuario HU11**

Historia de usuario	
ID	HU12
Nombre	Prueba de usabilidad y navegabilidad
Prioridad	Media
Riesgo	Bajo
Descripción	Realización de pruebas usabilidad y navegabilidad para comprobar que todos los links funcionen y sea lógica la navegación dentro del sitio web.
Validación	Evidencia de prueba de usabilidad y navegabilidad.

Tabla 48. Historia de usuario HU11. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Plan de desarrollo de contenidos para plataformas digitales

El segundo apartado de la Fase III del proyecto es el desarrollo de una propuesta de contenidos para una campaña inicial de lanzamiento para comenzar la difusión de la marca en los entornos digitales, tomando a Instagram, Facebook, LinkedIn, página web y envío por correos electrónicos como bases fundamentales para la implementación de la estrategia.

Para ello, se plantea desarrollar la campaña de lanzamiento bajo la metodología ágil de proyectos *design thinking*, pues el personal de WaPa Agency ya ha trabajado previamente bajo esta modalidad y no requiere formación adicional para su implementación, lo que se considera por parte del gerente del proyecto como una ventaja importante para cumplir con los tiempos estimados en el cronograma de trabajo establecido.

Para la implementación de *design thinking* en la elaboración de la campaña de lanzamiento de la agencia, el gerente de proyecto contará con la participación activa del siguiente personal (ver Tabla N° 49).

**Tabla 49 Disponibilidad del personal WaPa para desarrollo de campaña de lanzamiento**

Talento humano disponible	Cargo en WaPa Agency	Tiempo a disposición (%)
Adriana Cabrera	Social Media Manager	50%
Andrea Villasmil	Diseñador Gráfico Junior	100%
Patricia Méndez	Director Creativo	50%
Joaquín Piñero	Copywriter	50%
Gusyerlis González	Community Manager	50%
Willmar Tarazona	Director Digital	10%

Tabla 49. Disponibilidad del personal WaPa para desarrollo de campaña de lanzamiento. Fuente: Elaboración propia (2023).

La implementación de *design thinking*, que se estableció en el Cronograma del Proyecto (ver Tabla N° 20) se debe realizar en cuatro (4) semanas consecutivas. Además,

requiere cumplir cada una de las etapas de esta metodología, que se describen a continuación en el contexto del presente Trabajo Especial de Grado.

#### Empatizar (duración hasta 1 semana)

El equipo deberá desarrollar las siguientes tareas:

- Realizar una investigación de tendencias en campañas de lanzamiento, análisis del mercado objetivo y de la competencia en cada plataforma.
- Comprender la nueva filosofía de la marca (establecida en este Proyecto) para adaptar mejor los mensajes al público objetivo y/o potenciales clientes para satisfacer sus necesidades, preferencias en cada red social y el uso de correos masivos.

#### Definir (duración hasta 2 días)

- Establecer los objetivos claros de la campaña de lanzamiento, como aumentar la visibilidad de la marca, generar interacción con el público objetivo y aumentar las conversiones.
- Identificar los mensajes clave y los valores de la marca que se quieren transmitir en cada plataforma.
- Definir los formatos a utilizar en cada plataforma para la activación de la campaña de publicidad en Facebook e Instagram Business.

#### Idear (duración hasta 3 días)

- Generar ideas creativas para el contenido de la campaña, considerando los formatos y características específicas de Instagram, Facebook, LinkedIn y los correos masivos (*inbound* marketing). Para ello, el equipo deberá desarrollar dos sesiones de tormenta de ideas, con dos días de diferencia. Esto permitirá realizar

un arqueo de posibles ideas a desarrollar, filtrarlas y seleccionarlas para luego realizar los prototipos.

- Crear un mapa de contenido que incluya publicaciones, anuncios, correos masivos y otras interacciones planificadas para cada plataforma. Este mapa de contenidos es muy útil para el gerente de Proyecto, pues permite ver en una sola herramienta las piezas que formarán parte de la campaña de lanzamiento, sus formatos y sus plataformas, mejorando el seguimiento a por parte de todo el equipo (Ver Figura N° 15).

**Figura 15 Mapa de contenido campaña de lanzamiento WaPa Agency**

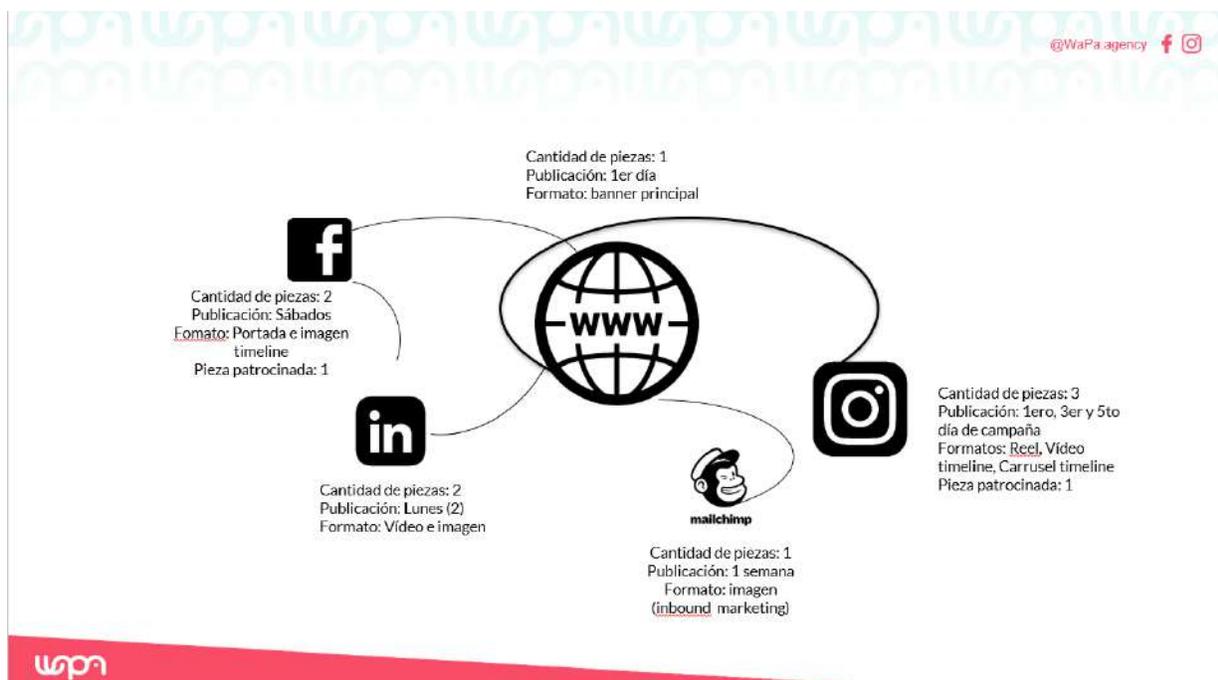


Figura 15. Mapa de contenido campaña de lanzamiento WaPa Agency. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Prototipar (duración 1 semana)

- Desarrollar prototipos de contenido para cada plataforma, como imágenes, videos, copys y plantillas de correos masivos, para evaluar su efectividad, calidad visual y recopilar comentarios por parte del equipo. Esta práctica permite afinar los detalles para no perder el foco de la comunicación.

- Realizar pruebas piloto de las campañas en cada plataforma para obtener datos reales y retroalimentación de los usuarios. Estas pruebas consisten en la publicación del contenido orgánico en las diferentes plataformas – con excepción de envíos masivos por correo electrónico – para medir la respuesta de la comunidad (usuarios o seguidores) ante las piezas desarrolladas de la campaña.

A continuación, se incluyen prototipos iniciales de la campaña de lanzamiento, que servirán de guía conceptual de las piezas a derivar para todas las plataformas. Es importante destacar que no son piezas en versión final, sino simplemente creadas a manera de ejemplo especialmente para este Trabajo Especial de Grado. Se incluyen moldes tanto para el sitio web, como para las redes sociales anunciadas (Facebook, Instagram y LinkedIn), así como también una visual de un modelo para envío masivo por correo electrónico.

### Figura 16 Arte para post de timeline en Instagram y Facebook I



Figura 16. Arte para post de *timeline* en Instagram y Facebook I. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Figura 17 Arte para post de timeline en Instagram y Facebook II**



Figura 17. Arte para post de *timeline* en Instagram y Facebook II. Fuente: Elaboración propia (2023).

**Figura 18 Arte para reel / storie en Instagram y Facebook**



Figura 18. Arte para *reel / storie* en Instagram y Facebook. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Figura 19 Arte para publicidad en Instagram, LinkedIn y Facebook



Figura 19. Arte para publicidad en Instagram, LinkedIn y Facebook. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Figura 20 Portada para fanpage de Facebook y perfil en LinkedIn



Figura 20. Portada para *fanpage* de Facebook y perfil en LinkedIn. Fuente: Elaboración propia (2023).

Figura 21 Carrusel para Instagram



Figura 21. Carrusel para Instagram. Fuente: Elaboración propia (2023).

Figura 22 Boceto base para envío vía email



Figura 22. Boceto base para envío vía email. Fuente: Elaboración propia (2023).

## Figura 23 Boceto inicial para homepage de página web

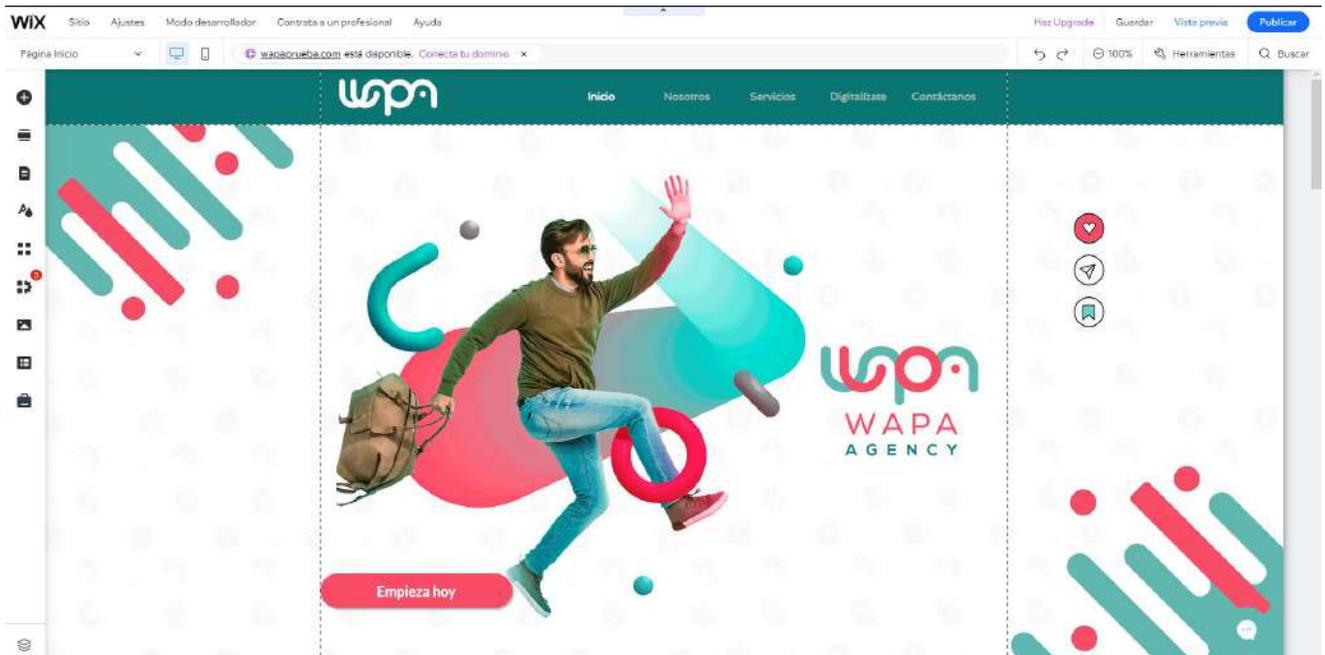


Figura 23. Boceto inicial para *homepage* de página web. Fuente: Elaboración propia (2023).

### Testear (duración 2 días)

- Analizar los resultados de las pruebas piloto y ajustar el contenido y las estrategias según los datos recopilados. Esta actividad permitirá determinar cuáles contenidos son mejor evaluados por la comunidad (usuarios o seguidores) para poder llevarlas a la siguiente etapa.
- Realizar pruebas de usabilidad y obtener opiniones de usuarios sobre la experiencia de interactuar con el contenido en cada plataforma.

### Implementar (duración 1 semana)

- Publicar las piezas de campaña en cada plataforma, siguiendo las estrategias y el contenido definido previamente. Esta publicación se distribuirá en cada plataforma durante una semana.

- Monitorear y analizar continuamente los resultados de la campaña en cada plataforma y realizar ajustes según sea necesario. Para ello, es clave realizar breves estados situacionales de la campaña en cada plataforma al inicio de cada día durante la ejecución de la campaña. Esta práctica permitirá optimizar el presupuesto en Facebook e Instagram Business.

Es importante destacar que, al ser una metodología ágil, es capaz de adaptarse y ajustar los lapsos previstos según las necesidades del equipo para realizar todas estas etapas de manera óptima.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Entre las conclusiones obtenidas se tiene que la identidad de marca es un elemento clave para la construcción de la imagen y reputación de la marca en los entornos digitales, y debe ser coherente con la visión y misión de la empresa para generar confianza y lealtad entre los consumidores.

De igual forma, la creación de contenidos atractivos y de calidad es fundamental para la generación de *engagement* y fidelización de los consumidores en los entornos digitales, lo que puede traducirse en un aumento del alcance y la visibilidad de la marca.

En este mismo orden de ideas, la segmentación del público objetivo es fundamental para diseñar una estrategia de comunicación digital efectiva que permita llegar al público adecuado con el mensaje adecuado, lo que puede maximizar el retorno de la inversión en marketing digital.

Finalmente, el enfoque en la experiencia del usuario es fundamental para diseñar un sitio web y redes sociales atractivas y efectivas que permitan a los usuarios interactuar con la marca de forma satisfactoria, lo que puede generar un aumento de la fidelización y recomendaciones por parte de los consumidores.

Para concluir es vital exponer las lecciones aprendidas durante el desarrollo del Trabajo Especial de Grado. A continuación, se expondrán en función de los Objetivos Específicos.

### **Objetivo específico 1: Realizar el análisis técnico, operacional y estado situacional financiero para determinar la factibilidad del proyecto.**

Para la realización de este primer objetivo fue clave la investigación y aplicación de las metodologías establecidas en el PMBook del PMI, en sus ediciones quinta, sexta y séptima edición, para poder comprender paso a paso cómo ejecutar los análisis de forma profesional y coherente.

Tanto el análisis técnico como el operacional impactaron considerablemente en el tiempo del Trabajo Especial de Grado, pues requerían el levantamiento desde cero de información que hasta ahora la marca no tenía registrada. Esta acción permitió conocer cada detalle para tener una panorámica más clara de cara a la planificación del proyecto. Se determinó que WaPa Agency cuenta con los recursos técnicos, operativos y financieros para ejecutar el presente proyecto sin afectar las operaciones con los clientes actuales.

### **Objetivo específico 2: Establecer las fases del proyecto de construcción de la marca que permitan la creación de los medios digitales de WaPa Agency mediante la aplicación de metodología híbrida.**

Para desarrollar este segundo objetivo propuesto fue fundamental definir cuáles metodologías de trabajo se ajustaban más al proyecto. Esta selección fue posible en la medida que se indagó aún más mientras se avanzaba en la realización de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos en la Universidad Monteávila. Se partió de la premisa de lograr establecer las metodologías más factibles y fáciles de aplicar en cada una de las tres etapas en las que se dividió el proyecto, resultando la aplicación de la metodología cascada o *waterfall* como base general del proyecto, la metodología ágil scrum para el desarrollo de la planificación del sitio web.

También fue fundamental para la comprensión del Gerente de Proyectos el uso de la herramienta *Lean Canvas*, que permitió conocer los objetivos y todas las aristas que influirían en el desarrollo del proyecto, que impactan directamente en la comunicación digital de WaPa Agency con su público objetivo.

Para el desarrollador del Trabajo Especial de Grado fue un viaje enriquecedor, al conocer metodologías de trabajo que pueden mejorar los resultados, dándole además visibilidad a una marca que, hasta ahora, no había podido desarrollar su propia identidad para competir en igualdad de condiciones en el mercado venezolano.

### **Objetivo específico 3: Desarrollar un plan de comunicación digital inicial para la marca WaPa Agency, considerando la personalidad de la marca.**

El factor clave para cumplir este objetivo fue comprender el cómo funciona la agencia de marketing digital WaPa Agency en su día a día, sus formas de trabajo, sus prácticas más efectivas y sus canales de comunicación. Por ello se determinó usar la metodología *design thinking* para definir la campaña de lanzamiento inicial que, además, el personal ya tiene experiencia en su implementación en proyectos anteriores con clientes, lo que hizo más fácil determinar cuáles serían las tareas a desarrollar en cada una de las fases de esta metodología para su correcta implementación.

### **Recomendaciones**

Tras las lecciones aprendidas en la implementación de cada fase del proyecto se puede recomendar la investigación exhaustiva desde el día uno. Esto permite tener un panorama más claro y profundo para poder tomar decisiones más apegadas a las necesidades – y realidades – de un cliente.

Las guías del PMI son herramientas muy valiosas para comprender los procesos, determinar acciones a seguir y planificar de forma profesional cualquier proyecto. Pero no es la única herramienta de trabajo. También las bibliografías y las experiencias de los profesionales en la implementación de metodologías ágiles es una práctica muy recomendada para la optimización de tiempos y recursos para lograr el alcance establecido.

No hay que olvidar, además, que los proyectos los hacen seres humanos, que sienten y padecen, por lo que considerar siempre los riesgos y tomar todas las previsiones del caso minimizará el impacto en caso de presentarse alguna contingencia operativa. El equipo de la agencia mostró siempre disposición a participar activamente para el levantamiento de la información del proyecto, demostrando que un equipo comprometido siempre será invaluable para toda organización. El aporte de cada uno de los miembros de la agencia fue clave para lograr cumplir los objetivos.

Todo proyecto es perfectible, pero demorarlos en búsqueda de la perfección solo lo hará más cuesta arriba en su ejecución. Por ende, se recomienda realizar un bosquejo general al tomar el proyecto para organizar las ideas, evaluar los posibles escenarios, definir las metodologías y establecer una ruta de trabajo que permita cumplir lo más posible lo planificado, sin olvidar prepararse para las contingencias y riesgos.

El desarrollo de un sprint cero (0) es una buena práctica para implementar scrum en grupos de trabajo que no conocen la dinámica, permitiendo comprender cómo funciona la metodología.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abache, J. (2020). La doble pandemia de las Pymes latinoamericanas. CAF <https://bit.ly/3jFt1DW>
- Abache, J. (2021). La recuperación pasa por las pequeñas y medianas empresas. CAF. <https://bit.ly/3l478ri>
- Acosta, N., y Amaya, L. (2019). Marco legal de la empresa en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 32(59), 6-17. <https://bit.ly/3ZPrZo6>
- American Marketing Association. (2013). Definition of Marketing. <https://bit.ly/2ChTAWO>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Arroyo Gutiérrez, F.J. (2016). *Lecciones de Derecho Administrativo*. Colex.
- Arqués-Salvador, N. (2006). *Aprender comunicación digital*. Paidós ibérica.
- Asana (2022). *Las 6 restricciones de un proyecto y cómo abordarlas para tener éxito*. Asana.com. <http://bit.ly/3E4hG6H>
- Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill.
- BBVA, (2022, diciembre 7). *La transformación digital en América Latina se acelera con la pandemia*. BBVA.com. <http://bit.ly/3lbuLFv>
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., y Sutherland, J. (2001). *Manifiesto Ágil*. <https://bit.ly/3Uj9FIZ>
- Berger, J. (2016). *Contagious: How to build word of mouth in the digital age*. Simon and Schuster.
- Blank, S., y Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- Brigham, E. F. y Ehrhardt, M. C. (2014). *Financial Management: Theory and Practice*. Cengage Learning.
- Bingham, V. D. y Moore, B. V. (1973). *Cómo entrevistar*. Rialp.
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. ICFES.
- Broseta Pont, M. (2015). *Derecho Mercantil*. Tirant lo Blanch.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperCollins.

- Capgemini. (2017). *World FinTech Report 2017*. <https://bit.ly/40UQYYA>
- Chaffey, D. y Smith, P. R. (2017). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.
- Cohn, M. (2010). *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Addison-Wesley.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Artículos 98, 112 y 117*. GO de la RBV No.36.860. <https://bit.ly/3l92DMp>
- Coppola, M. (2023) *Frontend y backend: qué son, en qué se diferencian y ejemplos*. Hubspot.com. <https://bit.ly/3WD6SFz>
- Cravens, D. (1993). *Administración en mercadotecnia*. CECSA.
- Díaz, L.C. (2019). *El Internet lento y costoso de Venezuela*. Prodavinci. <https://prodavinci.com/el-internet-lento-y-costoso-de-venezuela/>
- Durán G., A. (2018). *Manifiesto 'agile', ¿qué es?*. BBVA. <http://bit.ly/3x7GTdw>
- Duro-Limia. S. (2017). *¿Qué es la alfabetización digital y por qué es importante?* SemRush.com. <http://bit.ly/3Yyp572>
- Economipedia (s.f.). *Alcance de un proyecto*. Economipedia.com. <http://bit.ly/3Ts1bag>
- Emprende a Conciencia (2022). *Lean Canvas (o lienzo del problema)*. *Emprendeaconciencia.com*. <http://bit.ly/3x6UuBA>
- European Commission. (2021). *Definición de pequeñas y medianas empresas*. Comunidad Europea. <https://bit.ly/3mcXOJE>
- Federación Venezolana de Publicidad (2008). *Código de Ética Publicitaria en Venezuela. Artículo 11*. FEVAP. Reg. 5949. <http://bit.ly/3YezGnQ>
- Fundación Interarts (2012). *Guía de planificación estratégica*. Inter Arts. <http://bit.ly/3EtYcd5>
- Gilster, P. (1997). *Digital Literacy*. John Wiley & Sons.
- Guijarro, M. (2020). *Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación*. IEBS. <http://bit.ly/3x48D2F>
- Guillén, A. (2017). *Análisis de Factibilidad de un Proyecto de Emprendimiento de Servicios Integrales de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el Sector Pymes*. [Trabajo Especial de Grado de Especialización, Universidad Monteávila]. Repositorio institucional UMA.
- Hafele, C. (2015). *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. John Wiley & Sons.

- Herman, E. y Dervin, B. (2017). *Theorizing the Digital Human Condition*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hernández, J. L. (2005). *Análisis Financiero*. Gentiopolis. <https://bit.ly/3XfQMAM>
- Hootsuite (2021). *We Are Social Media Report 2021*. Hootsuite. <http://bit.ly/3XdACYh>
- Hootsuite (2022). *We Are Social Media Report 2021*. Hootsuite. <http://bit.ly/3YpgpzS>
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Fundación Sypal <http://bit.ly/3Ey3I3O>
- Jefferson, S., Tanton, S. (2015). *Valuable Content Marketing*. Kogan Page. <https://bit.ly/3UjcXG6>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Kotler, P. (2000). *Los 10 pecados capitales del marketing: signos y soluciones*. Gestión.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Laoyan, S. (2022). *Qué es la metodología waterfall y cuándo utilizarla*. Asana.com <http://bit.ly/3Etw1h>
- Ley del ejercicio del periodismo (1995, marzo 31). *Artículos 4 y 9*. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.883. <http://bit.ly/3YEwH85>
- Ley de protección al consumidor y al usuario (1995, abril 18). *Artículos 6 y 48*. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.898 extraordinario, págs. 19-38.
- Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos (2011, febrero 7). *Artículos 1, 3 y 27*. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 39.610. <http://bit.ly/3x5kVrg>
- Lewis, J. (2005). *Project Planning, Scheduling & Control*. McGraw Hill.
- Liedtka, J. y Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. Columbia University Press.
- Lientz, B. P. y Swanson, E. B. (2005). *The Art of Systems Architecting*. 2a edición. Auerbach Publications.
- Llano Cifuentes, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. México. Pearson.

- López, T. (2020). *El marketing en tiempos de coronavirus*. Business Venezuela. <http://bit.ly/3Yu0BM7>
- Mejía Llano, J.C. (2016). *Marketing Digital 360: Estrategias y técnicas que aplican los profesionales para el éxito en Internet*. Gestión 2000.
- Mercado Negro (2020). *¿Qué es el marketing digital según Philip Kotler?* Mercadonegro.com. <http://bit.ly/3UW5onz>
- Merrill, J. C., y Reid, R. W. (2012). *Effective Entrepreneurial Management: Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. ABC-CLIO.
- Mincomercio (2021). Más de 15 mil emprendedores dedicados a la comercialización se formalizaron con el Plan de Atención a las Pymes. MinComercional.gov.ve. <http://bit.ly/40D57tn>
- Moz. (2021). *Beginner's Guide to SEO*. <https://bit.ly/3GkgM87>
- Nogues, O. (2016). *5 autores explican ¿qué es el content marketing?* Merca20.com. <https://bit.ly/43faJvt>
- Nuckols, B. (2022). *Creación de una estrategia de marca: 8 fundamentos y modelos para usar en 2022*. Visme.co. <http://bit.ly/3X20XK3>
- Núñez Flores, M. (2007). Las variables: Estructura y función en la hipótesis. *Investigación Educativa*, 11, (20), 163-179.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Padra T., J. D. (2021). *Identificación de los cambios en el modelo de negocios de los food trucks, antes y durante la pandemia del COVID-19*. [Trabajo Especial de Grado de Especialización, Universidad Monteávila]. Repositorio institucional UMA.
- Penty, A.J. (2004). *Post Industrialism*. Kessinger.
- Pérez, A. (2021). *¿Cuáles son las etapas de un proyecto? Te lo contamos en esta infografía*. OBS Business School. <http://bit.ly/3la6fha>
- Plan de Viabilidad (2022). *Qué es el Modelo Lean Canvas*. Plandeviabilidad.com. <https://bit.ly/3jFPEbA>
- Pressman, R. S. (2014). *Software Engineering: A Practitioner's Approach*. McGraw Hill.
- Proyectical (2021). *Stakeholders, ¿qué son y cómo debes gestionarlos?* Proyectical.com. <http://bit.ly/3q2aos5>
- Project Management Institute, PMI (2017). *Guía del PMBOK*. Project Management Institute. Sexta edición. <http://bit.ly/3DXpZkw>

- Project Management Institute, PMI (2017). Guía Ágil del PMBOK®. Primera edición. Project Management Institute.*
- Project Management Institute, PMI (2021). Guía del PMBOK. Project Management Institute Séptima edición. <http://bit.ly/3Ac1Xkj>*
- Ramos, A. J. (2020). *Conoce los 12 arquetipos de marca, cómo influyen en su posicionamiento y cuál se encaja mejor con tu empresa.* Rockcontent.com. <https://bit.ly/45PCtrV>
- Reyes S., A. G. (2019). *Propuesta de estrategia comunicacional para el posicionamiento de una marca. Caso: New Horse, C.A.* [Trabajo Especial de Grado de Especialización, Universidad Monteávila]. Repositorio institucional UMA.
- Riart, I. (2022). *Tono de las comunicaciones de marketing: qué es y cómo encontrar el tuyo.* Cyberclick. <https://bit.ly/3N5r141>
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2017). *Administración.* Pearson Educación.
- Rodríguez, G. (2017). *Metodología de la investigación cualitativa.* Rialp.
- Rosas, M.C. (2012). *El analfabetismo digital.* ALAI. América Latina en Movimiento. <http://bit.ly/3Xc8ftt>
- Ryan, D. y Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation.* Kogan Page.
- Sarango, K. y Beltrán, M. (2021). *Diseño de un plan estratégico de comunicación digital para la Asociación Abdón Calderón.* [Proyecto de desarrollo Maestría en Comunicación Estratégica Digital, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]. Repositorio institucional UPSE. <https://bit.ly/3JTyl1w>
- SAREN. (2021). *Sobre SAREN.* <https://bit.ly/3MppeGX>
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game.* Schwaber & Sutherland.
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica.* 3D Editoriales Ltda.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, (1), 217-226.
- Siles, R. y Mondelo, E. (2018). *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R.* Certificación Project Management Associate (PMA). PMP.. <http://bit.ly/3TyFjda>
- Toro, I. y Parra, R. (2006). *Metodología de la investigación.* Colección Académica. <http://bit.ly/3UWZmmH>
- Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T.-P., y Turban, D. (2009). *Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective.* Pearson.

- Universidad Benito Juárez (2017). *¿En qué consiste el alcance del proyecto?* UBJonline.mx. <http://bit.ly/3WXm683>
- Universidad de los Andes. (2021). *Normas para la elaboración del trabajo especial de grado de pregrado*. ULA. <https://bit.ly/3UgB7Rk>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización de Maestría y de Tesis Doctorales*. UPEL / FEDUPEL <http://bit.ly/3X76FKo>
- Vázquez Guillén, A. (2016). *Derecho Mercantil*. España. Dykinson.
- Vásquez, C. J., y Álvarez, A. M. (2008). *Estrategias de Marketing Digital en las empresas del sector industrial*. Ingeniería Industrial. 97-110.
- Wrike (s.f.). *¿Cuáles son las restricciones de la gestión de proyectos?* Wrike.com <http://bit.ly/3Tz9Fwb>
- DTA y Zemsania (2018). *Tema 1: modelo waterfall o en cascada. Metodologías de Gestión de Proyectos*. Digital Talent Agency y Zemsania Global Group. <https://bit.ly/3X7Al3y>

# APÉNDICE

## Glosario de términos

Agencia digital: "Empresa que ofrece servicios creativos, estratégicos y técnicos centrados en el marketing digital y las comunicaciones en línea" (Ryan y Jones, 2009, p. 2).

Analfabetismo digital: Se refiere a "la falta de habilidades y competencias para usar computadoras y otras tecnologías digitales para acceder, comprender, evaluar y utilizar información" (Gilster, 1997, p. 206).

Back-end: "Es el encargado de procesar toda la información que alimenta a un frontend. Se compone de marcos, bases de datos o códigos. Para que un sitio web o aplicación opere efectivamente, se requiere mucha información y datos que se almacenan en «la parte trasera» de un sistema informático. En oposición al frontend, el usuario no puede ver o acceder a esta información". (Coppola, 2023).

Ecosistema digital: Es el "conjunto de plataformas, herramientas, aplicaciones y dispositivos conectados que conforman el entorno digital en el que las empresas, los consumidores y otros actores interactúan y realizan sus actividades" (Herman y Dervin, 2017, p. 248).

Emprendedores: Son aquellos "individuos que identifican oportunidades de negocio y crean organizaciones nuevas o renuevan las existentes para aprovechar estas oportunidades" (Shane y Venkataraman, 2000, p. 218).

E-commerce: "Es el proceso de compra y venta de productos, servicios o información a través de redes de computadoras, incluyendo el uso de Internet y otras tecnologías de redes de computadoras" (Turban et al., 2009, p. 31).

Front-end: "El front-end o «desarrollo del lado del cliente» se refiere a la práctica de producir HTML, CSS y JavaScript. Estos tres elementos se encargan de dar forma a la parte frontal de un sitio web o aplicación. Esto incluye los fondos, colores, texto, animaciones o efectos". (Coppola, 2023).

Inbound marketing: Se refiere a "una estrategia de marketing que se centra en atraer clientes potenciales mediante la creación de contenido útil y relevante, y la optimización de la presencia en línea, en lugar de interrumpirlos con publicidad tradicional" (Hafele, 2015, p. 78).

Marketing: Se define como "el proceso de planificar y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales" (American Marketing Association, 2013).

Retorno de Inversión (ROI): "Es una medida financiera que se utiliza para evaluar la eficacia de una inversión en términos de la cantidad de ingresos que genera en comparación con el costo de la inversión" (Merrill y Reid, 2012, p. 201).

## ANEXOS

### Transcripción de las entrevistas

Los detalles de cada entrevista se incluyen a continuación.

#### Anexo 1

##### **1.- Experto entrevistado (Temática: diseño gráfico): Julio Villegas / Graphic Designer Master de WaPa Agency.**

*¿Cuáles son las recomendaciones que podrías darnos para crear una estrategia de comunicación digital inicial atractiva para Wapa Agency?*

Lo primero es definir muy bien el público objetivo al que se quiere llegar, sus necesidades y gustos. A partir de allí, se puede determinar el tono y el estilo de comunicación que se debe utilizar en los contenidos que se publiquen en las redes sociales y el sitio web de la agencia. Es importante tener en cuenta que deben ser contenidos atractivos, relevantes y útiles para el público objetivo.

*¿Qué elementos visuales crees que son imprescindibles para la creación de una estrategia de comunicación digital?*

Es fundamental tener una identidad visual sólida y coherente, que refleje la personalidad y los valores de la marca. Además, es importante utilizar imágenes y videos de alta calidad, que sean atractivos y relevantes para el público objetivo.

*¿Qué recomendaciones darías para el desarrollo de contenidos para el sitio web y las redes sociales de la marca?*

Te diría que se defina primero una estrategia de contenido que tenga en cuenta los objetivos de la marca y las necesidades del público objetivo. Luego, se debe desarrollar un calendario editorial o grilla de contenidos, que permita planificar los temas y los formatos de los contenidos a publicar. Es importante tener en cuenta que los

contenidos deben ser variados y adaptados a cada red social, con un enfoque visual que permita destacar entre el resto de publicaciones.

*¿Qué importancia tiene el uso de las redes sociales para la promoción de una marca en la actualidad?*

Las redes sociales son un canal muy importante para la promoción de una marca, ya que permiten llegar a un gran número de personas de forma rápida y efectiva. Es fundamental tener presencia en las redes sociales más relevantes para el público objetivo, y desarrollar contenidos adaptados a cada una de ellas.

*¿Cuáles son las principales tendencias en diseño gráfico para la creación de contenidos digitales?*

Se están utilizando mucho las tipografías redondeadas llamativas y las paletas de colores, donde predominan los colores brillantes y saturados, pero también es una tendencia utilizar paletas de colores más tenues que transmitan tranquilidad y confianza. También se está dando mucha importancia a la animación y el movimiento en los contenidos, así como a la creación de diseños responsivos para las webs, que se adapten a cualquier tipo de dispositivo.

## **Anexo 2**

### **2.- Experto entrevistado (Temática: estrategia y personalidad de marca): Luis Rivas / Director comercial/director de Cuentas de WaPa Agency**

*Me gustaría que me hablaras un poco sobre cómo piensan abordar la estrategia de comunicación digital para el lanzamiento de Wapa Agency en el mercado venezolano.*

En Wapa Agency estamos muy emocionados por el lanzamiento de nuestra agencia en Venezuela y hemos estado trabajando en una estrategia de comunicación digital que permita dar a conocer nuestra marca en el mercado de manera efectiva.

*¿Cómo definirías el enfoque que tendría la estrategia de comunicación digital de Wapa Agency?*

En términos generales, nuestra estrategia se enfocará en mostrar al mercado venezolano los productos y servicios que ofrecemos y en cómo estos pueden ayudar a las empresas a mejorar su presencia digital. Queremos ser percibidos como una agencia que ofrece soluciones simples y efectivas en el mundo digital, con un costo razonable y una justa relación precio-valor.

*Entonces, ¿cómo creen que pueden llegar a su público objetivo de manera efectiva?*

Es importante que, como agencia de publicidad digital, utilicemos todas las herramientas a nuestro alcance para llegar a nuestro público objetivo. Estamos considerando el uso de las redes sociales y de acciones de *inbound marketing* como dos de las principales herramientas que nos permitirán conectar con nuestro público objetivo. Además de contar con una página web que nos permita posicionarnos en los buscadores e ir construyendo nuestra reputación digital y una base de datos de potenciales clientes.

*¿Cómo se asegurarán de que el contenido que compartan a través de las redes sociales sea atractivo para el público?*

Es todo un reto. Es importante que el contenido que compartamos a través de las redes sociales sea relevante y útil para nuestro público objetivo. Para lograr esto, nos enfocaremos en crear contenido que esté relacionado con nuestros productos y servicios y que ofrezca soluciones a los problemas que enfrentan las empresas en el mundo digital. También trabajaremos en la creación de contenido visualmente atractivo que logre captar la atención de nuestro público.

*¿Cuáles serían los pasos a seguir para desarrollar el plan estratégico de comunicación digital para el lanzamiento de Wapa Agency en Venezuela?*

En general, los pasos a seguir serían los siguientes: primero, definir el público objetivo y entender sus necesidades en el mundo digital; segundo, establecer los objetivos de la estrategia de comunicación digital; tercero, definir las herramientas y canales que utilizaremos para llegar a nuestro público objetivo; cuarto, desarrollar el contenido y las acciones específicas que nos permitirán alcanzar los objetivos de la estrategia; y finalmente, medir y analizar los resultados para poder hacer ajustes y mejoras en la estrategia.

### **Anexo 3**

#### **3.- Experto entrevistado (Temática: conceptualización de marca): Patricia Méndez / Directora creativa de WaPa Agency.**

*Sabemos que la construcción de la personalidad de la marca y su tono comunicacional son elementos clave para una estrategia de comunicación digital exitosa. ¿Cómo podríamos definir la personalidad y tono de Wapa Agency en el entorno digital?*

Bueno, en Wapa Agency nos definimos como una agencia joven, moderna y con mucha actitud. Nuestro tono comunicacional es fresco, desenfadado y cercano, y tratamos de mantener una coherencia narrativa en todas las plataformas digitales en las que nos comunicamos.

*¿Cómo podríamos lograr que la personalidad y el tono de la marca se reflejen en el sitio web y las redes sociales?*

Lo importante es establecer desde un principio la línea gráfica y de comunicación a seguir. Es vital que haya una coherencia visual y narrativa entre todas las plataformas digitales en las que nos comuniquemos, desde el sitio web hasta las redes sociales. Además, es clave mantener una constancia en la publicación de contenido y hacer uso de los recursos multimedia que tenemos disponibles, como videos o imágenes de calidad, para mantener a nuestra audiencia enganchada.

*Interesante. ¿Qué recomendaciones nos podrías dar para mantener la coherencia narrativa y visual en todas las plataformas digitales?*

Definir una línea gráfica y de comunicación clara desde un principio es la clave. También es importante contar con un equipo de diseñadores y creativos que puedan trabajar en conjunto para mantener esa coherencia en todo momento. Además, es importante mantener una comunicación fluida con el equipo de estrategia digital para asegurarnos de que estamos comunicando de manera efectiva y acorde a lo que queremos transmitir como marca.

*¿Podrías dar algunos ejemplos de cómo aplicar la creatividad e innovación en una estrategia de comunicación digital para el lanzamiento de una marca?*

Claro, por ejemplo, podríamos crear una campaña publicitaria creativa y llamativa en redes sociales que incluya elementos de realidad aumentada o filtros personalizados que los usuarios puedan utilizar y compartir. También podríamos desarrollar contenidos interactivos en el sitio web de la marca, como juegos o infografías animadas, que llamen la atención de los usuarios y los involucren en la experiencia de marca.

*¿Cuál sería el primer paso a seguir para desarrollar un plan estratégico de comunicación digital para el lanzamiento de Wapa Agency en el mercado venezolano?*

Creo que definitivamente, hay que asegurarse de que el contenido sea coherente con la personalidad y tono comunicacional que se ha definido para la marca en la visión y misión. Además, es importante mantener una coherencia narrativa en todas las plataformas y acciones de comunicación digital que se realicen. Por ejemplo, si se ha definido una personalidad de marca divertida y desenfadada, es importante que todas las piezas de contenido en las redes sociales, el sitio web y las campañas de *inbound marketing* sigan esa línea.

*¿Cuáles son las mejores prácticas para mantener esa coherencia narrativa en todas las plataformas?*

Una buena práctica es desarrollar un manual de estilo para la marca, que incluya los lineamientos gráficos y de contenido que deben seguirse en todas las plataformas. De esa manera, todos los miembros del equipo de comunicación digital tienen una guía clara para mantener la coherencia en todas las piezas de contenido. Y obvio: tener las plataformas activas, que ha sido todo un dolor de cabeza para nosotros todo este tiempo.

*¿Qué recomendarías para desarrollar contenido innovador y creativo para la marca en las plataformas digitales?*

Es importante estar siempre al día en las tendencias y novedades del mercado, tanto en términos de diseño gráfico como de contenido. Además, es fundamental ser creativo e innovador, y no tener miedo a experimentar con nuevas ideas y formatos de contenido. En Wapa Agency, nos aseguramos de tener un equipo creativo altamente

capacitado y actualizado, siempre buscando nuevas formas de sorprender a nuestros clientes y seguidores en las plataformas digitales.

*¿Cómo se puede utilizar la creatividad e innovación para desarrollar una estrategia de comunicación digital para el lanzamiento de una nueva marca?*

Creo que tener en cuenta los objetivos y la personalidad de la marca, así como el público objetivo es la clave. A partir de ahí, se pueden experimentar con nuevos formatos de contenido, como videos en vivo, historias interactivas o experiencias de realidad aumentada, que permitan una mayor interacción y conexión con la audiencia. Además, se pueden utilizar técnicas de gamificación o *storytelling* para captar la atención y generar un impacto duradero en la audiencia.

#### **Anexo 4**

**4.- Experto entrevistado (Temática: marketing digital): Sandra Gimón. Ex gerente general de Fuera de la Caja (FDLC).**

*¿Cuál es la importancia de la estrategia de comunicación digital para una agencia de publicidad digital nueva en el mercado?*

La estrategia de comunicación digital es fundamental para cualquier agencia de publicidad digital, especialmente para una nueva en el mercado. Es la manera de presentar la agencia a los clientes y de establecer una relación cercana y duradera con ellos. Una estrategia sólida permitirá que la agencia se destaque en el mercado, se diferencie de la competencia y genere una base de clientes leales.

*¿Cómo se puede determinar el público objetivo de la agencia?*

Es importante hacer una investigación de mercado y determinar quiénes son los clientes potenciales de la agencia. Para una agencia nueva, puede ser útil comenzar por enfocarse en un nicho de mercado específico, como las pequeñas empresas locales o las empresas de un sector particular. También es importante tener en cuenta la ubicación geográfica y los intereses y necesidades de los clientes potenciales.

*¿Cuál sería una estrategia de contenido efectiva para una agencia de publicidad digital nueva?*

Diría que una estrategia de contenido efectiva debe incluir la creación de un blog en el sitio web de la agencia, donde se compartan artículos útiles y relevantes sobre temas relacionados con la publicidad digital. Por ende es vital tener una página web activa, que permita proyectar credibilidad y reputación de marca. También es importante publicar contenido en redes sociales que muestre la experiencia y el enfoque único de la agencia. El contenido debe ser coherente con la marca y ser útil e informativo para los clientes potenciales.

*¿Cómo se pueden aprovechar las redes sociales para promocionar la agencia de publicidad digital?*

Las redes sociales son una herramienta muy poderosa para la promoción de la agencia de publicidad digital. Es importante estar presente en las plataformas que utilizan los clientes potenciales y compartir contenido relevante y útil. También es importante interactuar con los seguidores y participar en conversaciones en línea relacionadas con la publicidad digital.

*¿Qué estrategias de publicidad en línea podrían ser efectivas para una agencia de publicidad digital nueva?*

Es importante comenzar con estrategias publicitarias de bajo costo, como la publicidad en redes sociales y la publicidad en motores de búsqueda. También se puede considerar la publicidad en medios locales o en línea, como los anuncios en periódicos digitales o los anuncios en sitios web especializados.

*¿Cómo se pueden medir los resultados de la estrategia de comunicación digital?*

Es importante utilizar herramientas de análisis, como Google Analytics, para medir el tráfico del sitio web de la agencia y el rendimiento de las campañas publicitarias en línea. También se pueden utilizar encuestas o análisis de redes sociales para medir el nivel de satisfacción de los clientes y obtener retroalimentación sobre la estrategia de comunicación digital de la agencia. Es muy importante comprender el impacto de cada

indicador o métrica para determinar si la estrategia está funcionando o modificar lo que sea pertinente para hacerla efectiva.

*¿Cuáles serían los pasos a seguir para desarrollar una estrategia de comunicación digital para una agencia de publicidad digital que inicia operaciones?*

Primero, es importante definir los objetivos de la estrategia y determinar el público objetivo de la agencia. Luego, se debe crear un plan de acción que incluya la creación de contenido y la selección de plataformas de redes sociales para promocionar la agencia. También se debe definir un presupuesto para publicidad en línea y se deben establecer métricas para medir el éxito de la estrategia. Finalmente, es importante mantenerse actualizado con las tendencias y cambios en la industria de la publicidad digital para ajustar la estrategia según sea necesario.