



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA**



**COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICO OPERACIONAL PARA LA
GENERACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL DE CAPACITACIÓN
PROFESIONAL PARA LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN SUSHI DESIGN
C.A.**

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

Rodríguez Loaiza, Kayawarma, CI.24.315.589

Asesorado por:

Bastidas, Gustavo(tutor)

Cressa, Rudi (profesor seminario)

Caracas, febrero de 2024

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

**EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICO OPERACIONAL PARA LA
GENERACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL DE CAPACITACIÓN
PROFESIONAL PARA LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN SUSHI DESIGN
C.A.**

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,

Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:

Rodríguez Loaiza, Kayawarma, Cl.24.315.589

Asesorado por:

Bastidas, Gustavo(tutor)

Cressa, Rudi (profesor seminario)

Caracas, febrero de 2024

ACTA DE APROBACION DEL TEG



Universidad
Monteávila



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

Quienes 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: **"Evaluación de la factibilidad técnico operacional para la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A."**, presentado por la ciudadana: **Rodriguez Loaiza, Kayawarma**, cédula de identidad N° **24.315.589**, 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 **09 de febrero de 2024**, de forma virtual según las herramientas tecnológicas destinadas para este fin por la universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, 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 evaluadores en vista del rigor y suficiencia de la presentación y de la excelencia en el abordaje de la temática decidieron 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 **09 de febrero de 2024**



Prof. Gustavo Bastidas
C.I. 13.716.421



Prof. Rudi L. Cressa Azancot
C. I. 17.400.737

CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **GUSTAVO BASTIDAS**, C.I. N° **V-13.716.421** , **CONFIRMO QUE EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO** presentado por la estudiante **KAYAWARMA RODRÍGUEZ**, C.I. **24.315.589**, cursante de la **Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos**, titulado **“EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICO OPERACIONAL PARA LA GENERACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL PARA LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN SUSHI DESIGN C.A.”**, al cual me comprometí en orientar desde el punto de vista académico cumple con los requisitos para su presentación.

A los 17 días del mes febrero de 2024.



Firma del Tutor

DATOS DEL TUTOR
Nombre y Apellido: Gustavo Bastidas
Cédula: V-13.716.421

SUSHI
DESIGN

Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila.
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **"Presidenta de Sushi Design, C.A"** identificada con el número de R.I.F J-50143793-9 autorizo a la estudiante de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos **"Kayawarma Rodríguez Loaiza"** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado:

"PLAN PROPUESTO PARA EL PROYECTO QUE PERMITA CREAR EL AULA VIRTUAL PARA LA AGENCIA DE COMUNICACIÓN SUSHI DESIGN C.A."

En Caracas a los 16 días del mes de mayo de 2023.

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,



Firma y sello

Sasha Bograd
Presidenta de Sushi Design, C.A
+584241655212

SUSHI
DESIGN C.A.
RIF: J501437939

DEDICATORIA

A todas las mujeres que me han hecho ser mejor, gracias.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores, sobre todo a los buenos que me hicieron ver el mundo de otra forma.
Gracias: Martín, Marcella, Alejandro, Virgilio, Rafael y Gustavo.

A los amigos que hice este último año y medio; a Jennifer, William, Ronald, Génesis, Jaime y Maga, porque sí es posible seguir haciendo amigos de adulto.

Al equipo de Sushi Design, por darme la oportunidad de trabajar con ustedes y por ser mi conejillo de indias para la especialización.

A mi tutor Gustavo, por ser brillante y paciente con mi procrastinación.

A la Universidad Monteávila, por ser mi nueva casa de estudio.

**EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD PARA LA GENERACIÓN DE UNA
PLATAFORMA VIRTUAL DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL PARA LA
AGENCIA DE COMUNICACIÓN SUSHI DESIGN C.A.**

Autores: Rodríguez Loiza, Kayawarma

Asesorado por:

Bastidas, Gustavo(tutor)

Cressa, Rudi (profesor seminario)

Año: 2024

RESUMEN

En un mundo cada vez más globalizado y tecnológico, la agencia de comunicación Sushi Design enfrenta el desafío de mantener su oferta de valor educativa actual regular frente a la expansión y la creciente demanda de los clientes tanto nacionales como internacionales. Este trabajo especial de grado busca a través de su objetivo general evaluar la factibilidad para la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A. La línea de investigación fue enmarcada en un proyecto de evaluación financiera, el tipo de investigación fue proyectiva y su diseño documental, no experimental y cualitativo. Para el análisis de factibilidad se emplearon diferentes herramientas siguiendo la metodología CANVAS y parte de la metodología del PMBOK como la matriz de riesgos, la EDT y el análisis de capacidades. Para obtener un diagnóstico de las necesidades se realizaron tres entrevistas al staff de la organización lo que permitió identificar la perspectiva de la agencia para desarrollar este trabajo. Como resultado principal se concluyó que el proyecto es factible para la organización porque cuenta con los recursos humanos y materiales para llevar a cabo el proyecto.

Línea de Trabajo: Proyecto de evaluación financiera

Palabras clave: Canvas, agencia de Comunicación, educación virtual, factibilidad técnica, EDT.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	18
<u>Identificación de Necesidades y/o Problemas</u>	<u>18</u>
<u>Planteamiento del Problema</u>	<u>19</u>
<u>Objetivos del Proyecto</u>	<u>22</u>
<u>Objetivos Específicos</u>	<u>22</u>
<u>Justificación e Importancia</u>	<u>23</u>
<u>Alcance y Delimitación</u>	<u>24</u>
<u>Cronograma de elaboración del TEG</u>	<u>25</u>
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	26
<u>Antecedentes</u>	<u>26</u>
<u>Bases teóricas</u>	<u>28</u>
<u>Marketing directo</u>	<u>28</u>
<u>Marketing digital</u>	<u>29</u>
<u>Agencia de publicidad</u>	<u>30</u>
<u>Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)</u>	<u>30</u>
<u>Business Model Canvas</u>	<u>31</u>
<u>Entrevista semi estructurada</u>	<u>31</u>

<u>Análisis PEST</u>	<u>32</u>
<u>Análisis DOFA</u>	<u>32</u>
<u>Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)</u>	<u>33</u>
<u>Análisis Bottom Up</u>	<u>33</u>
<u>Análisis de capacidades</u>	<u>34</u>
<u>Matriz de riesgos</u>	<u>36</u>
<u>Bases legales</u>	<u>36</u>
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	41
<u>Sector de actividad económica</u>	<u>41</u>
<u>Producto o servicios</u>	<u>41</u>
<u>Audiencia o público consumidor</u>	<u>42</u>
<u>Análisis de competidores</u>	<u>42</u>
<u>Organigrama</u>	<u>43</u>
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	44
<u>Línea de Investigación</u>	<u>44</u>
<u>Tipo de investigación</u>	<u>44</u>
<u>Diseño de Investigación</u>	<u>45</u>
<u>Unidad de análisis</u>	<u>46</u>
<u>Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información</u>	<u>46</u>
<u>Fases de la investigación</u>	<u>47</u>
<u>Cuadro de Variables por objetivos</u>	<u>49</u>

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA	51
<u>Presentación y análisis de los resultados</u>	<u>51</u>
<u>Necesidades de la organización y visión de negocio</u>	<u>52</u>
<u>Factibilidad del proyecto</u>	<u>53</u>
<u>Análisis PEST</u>	<u>54</u>
<u>Análisis DOFA</u>	<u>56</u>
<u>Estrategias de cruce:</u>	<u>60</u>
<u>Modelo de negocio y de operación</u>	<u>62</u>
<u>Business Model Canvas</u>	<u>62</u>
<u>Segmento de clientes</u>	<u>63</u>
<u>Propuesta de valor</u>	<u>63</u>
<u>Canales</u>	<u>64</u>
<u>Relaciones con los clientes</u>	<u>64</u>
<u>Ingresos</u>	<u>65</u>
<u>Actividades clave</u>	<u>66</u>
<u>Recursos clave</u>	<u>66</u>
<u>Asociaciones clave</u>	<u>68</u>
<u>Estructura de costos</u>	<u>68</u>
<u>Estructura desagregada de trabajo (EDT)</u>	<u>70</u>
<u>Diccionario EDT</u>	<u>72</u>

<u>Análisis Bottom Up</u>	74
<u>Análisis de capacidades</u>	80
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
<u>Conclusiones</u>	90
<u>Recomendaciones</u>	91
REFERENCIAS	93
APENDICES Y ANEXOS	96
<u>Modelo de entrevista CEO</u>	96
<u>Modelo de entrevista Project Manager</u>	98
<u>Modelo de entrevista Directora Creativa</u>	99
<u>Insights generales de cada entrevista</u>	100
<u>Entrevista 1</u>	100
<u>Entrevista 2</u>	104
<u>Entrevista 3</u>	108
<u>Nombre y apellido: Andrea Medina</u>	108
<u>Cargo o posición: Directora de Arte</u>	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.	43
Figura 2. EDT.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de elaboración del TEG. Fuente: elaboración propia	25
Tabla 2. Cuadro de variables. Fuente: elaboración propia	50
Tabla 3. Frases relevantes de entrevistas con staff de Sushi Design. Fuente: elaboración propia	53
Tabla 4. Business Model Canvas. Fuente: elaboración propia	70
Tabla 5. EDT de proyecto plataforma de educación virtual. Fuente: elaboración propia	73
Tabla 6. Análisis Bottom Up de EDT - proyecto plataforma de educación virtual. Fuente: elaboración propia	76
Tabla 7. Análisis de capacidad instalada del equipo de Sushi Design. Fuente: elaboración propia	82
Tabla 8. Matriz de riesgos. Fuente: elaboración propia	89

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) pretende evaluar la factibilidad para la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A.

Esta es una propuesta que surge de la necesidad que tiene esta agencia de adaptarse a las demandas de las nuevas generaciones, especialmente la Generación Z, que es nativa digital y autodidacta por naturaleza.

Es una oportunidad para incursionar en este modelo de negocio que puede ayudar a complementar las habilidades y conocimiento de quienes participan y sean estudiantes de dicha plataforma. Busca proporcionar una solución accesible y de calidad para aquellos que buscan mejorar sus habilidades y conocimientos.

Por lo que se propone realizar un proyecto que evalúe la factibilidad para la generación desde esta plataforma de capacitación profesional virtual. Partiendo de la metodología proyectiva, que implica una planificación detallada y un análisis exhaustivo de las necesidades, recursos y posibles obstáculos.

Para esto se desarrollarán una serie de capítulos que tienen como función ordenar la información de manera que sea más práctico para el lector localizar la información. Se estructurarán de la siguiente manera:

En el capítulo I se identifican las necesidades y se establecerá el problema a resolver para cumplir con el objetivo de la investigación; aquí también se detallará la importancia de este proyecto y la delimitación. El capítulo II dará un contexto amplio al lector para poder entender todas las implicaciones que tiene la evaluación de la factibilidad de esta plataforma, para eso se desarrollan las bases teóricas, legales y se presentan algunos antecedentes de esta investigación.

Siguiendo con la estructura, en el capítulo III se establecerán todos los conceptos clave para entender el caso y definiciones empleadas a lo largo de la investigación. De igual manera, dará un contexto legal que da un contexto regulatorio sobre la implementación de este proyecto en el marco de la legislación venezolana. A su vez, el capítulo IV explicará las técnicas para la recolección de datos empleadas en la investigación, el tipo, diseño y línea de investigación; así como las fases en las que se hará el desarrollo de la propuesta de proyecto. Este capítulo cierra con el cuadro de operacionalización de variables que da paso al capítulo V.

Aquí se presentan los resultados obtenidos al realizar la implementación de las herramientas propuestas en el capítulo metodológico y las técnicas de investigación. Por último, en el capítulo VI se plantearán las conclusiones obtenidas de las herramientas, se determinará si el proyecto es factible para la organización y si debe ejecutarse. Adicional, se incluyen recomendaciones para posibles investigaciones futuras y consideraciones que deberá tomar la organización al momento de ejecutar el proyecto

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Identificación de Necesidades y/o Problemas

El mundo ha cambiado. Estamos cada vez más globalizados. Esto no representa un problema en sí mismo hasta que entendemos que las sociedades se han tenido que transformar para adaptarse a lo que significa tener un mundo casi completamente conectado en tiempo real con la tecnología.

Tal como lo explica Castells (2006) “una revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías de la información, está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado”(p.12). Podemos decir que, desde la primera revolución industrial, el mundo ha ido en un constante avance para facilitar las actividades cotidianas y las distintas ramas del saber.

Ahora la humanidad se encuentra en la cuarta revolución industrial que, según Zárata (2018) es aquella que “corresponde al uso de robots y de inteligencia artificial en la producción, lo que afecta la existencia del trabajo humano, repetitivo o creativo”(p.88). En ese sentido, es importante evaluar su impacto en un área tan relevante como es la educación.

El ser humano enfrenta entonces un gran reto, el de mantenerse vigente laboralmente entendiendo que ahora muchos puestos de trabajo están siendo reemplazados por estas nuevas tecnologías. Para explicar mejor el tema, Bell (2005) aclara que “se puede volver atrás y afirmar de forma más general que la sociedad postindustrial implica el brote de nuevas estructuras y principios axiales: el paso de una sociedad productora de bienes a una sociedad de información o de conocimiento” (p.23).

Como resultado, queda enfocarse en las áreas de saber donde la creatividad y el componente “humano” no pueden ser sustituidos.

En ese sentido, la agencia de comunicación Sushi Design, ha visto una gran oportunidad de mercado en la formación de profesionales.

Desde sus inicios, cuando todos los colaboradores eran estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Monteávila; hasta su consolidación, cuando decidieron incorporar un programa de capacitación permanente de pasantías remuneradas dentro de la organización, la agencia se ha caracterizado por formar y acompañar a los estudiantes para que puedan incorporarse al mundo laboral después de haber consolidado todos los aprendizajes de la carrera y haber incorporado otros, propios del medio.

Su presidenta, Sasha Bograd, posee una gran vocación educativa lo que la impulsó a impartir clases desde 2011 dentro de la Universidad a los alumnos de Comunicación Social de tercer semestre en la materia: Diseño Gráfico.

De igual manera, trasladando esto a su empresa, la llevó a crear diferentes talleres y *masterclass* que imparte semestralmente para ampliar el conocimiento de todos los que deseen incursionar en el mundo de la comunicación, el branding personal y las redes sociales “como un pro”.

Sin embargo, con la expansión de la agencia y la llegada de nuevos clientes, que a su vez son cada vez más demandantes, se hace imposible mantener la regularidad de estas capacitaciones lo que impacta en la exposición de la agencia y repercute en los ingresos.

Planteamiento del Problema

Actualmente, cinco generaciones están conviviendo en el planeta: Baby Boomers, Generación X, Millennials, Centennials y Alfa. Todos han vivido sus propias formas de acceder a la comunicación; sin embargo, las últimas tres son realmente las que han tenido contacto con la tecnología desde temprana edad.

Los Centennials o Generación Z, nacidos entre 1994 y 2010, representan al 26% de la población siendo esta la generación con más individuos en el planeta y representan para el 2020

el 24% de la fuerza laboral mundial lo que quiere decir que esta generación tiene el potencial de moldear a la sociedad y sus hábitos de consumo (Guevara y Chica, 2020).

Este grupo recibió un mundo problemático desde el punto de vista ambiental, con ciudades densamente pobladas, cambio climático y recursos a punto de desvanecerse por la sobre explotación. Es nativa digital y muy crítica, comprometida socialmente y racional en su consumo. Además de ser completamente autodidactas, entienden que gran parte de la información que necesitan para ejercer una profesión ya se encuentra en Internet (Guevara y Chica, 2020).

En Latinoamérica, esta generación tiene dos rubros prioritarios para invertir su dinero: alimentación y educación. Según muestran en su estudio Chica, E y Guevara, A. (2020) “en unos años serán la generación con más capacidad de consumo y con un alto porcentaje de la demanda (cerca de un 25%). Es por eso que las empresas deben analizar su comportamiento y generar estrategias que lleven a fidelizarlos” (p. 102)

Con esta nueva generación tomando el rumbo de la sociedad, la educación tiene la necesidad de transformarse para adaptarse a estos nuevos consumidores. Villaroel, C. (1990) explica que la educación es “un proceso que permite al individuo transformarse en relación a su medio ambiente, en términos del conocimiento y la modificación de este” (p.74). Es decir, sociedad-educación son mutuamente dependientes y modificables por definición.

La educación virtual es el resultado de las necesidades de este grupo, permite la adquisición de conocimiento autodidacta y es, en muchos casos, más asequible y digital.

La tecnología vino a optimizar procesos educativos y a facilitar el acceso a la información (Cabrera y Granadillo, 2015).

Con la llegada de la pandemia del Coronavirus a finales del 2019, el mundo se vio obligado a permanecer en una cuarentena que en muchos sitios duró más de seis meses. Esto provocó una transformación acelerada de todos los procesos cotidianos. La educación, que ya

venía poco a poco adaptándose a nuevas tecnologías dio un salto agigantado para poder adaptarse al panorama de la crisis sanitaria que atravesaba el mundo.

Desde ese punto, muchos sistemas han regresado a la normalidad antes de la pandemia, otros muchos han mutado y establecido como sistemas híbridos: adaptando los cambios realizados en los años de crisis, y muchos otros se quedaron en el estado que los dejó la pandemia.

En concordancia con lo anterior, actualmente existen múltiples plataformas que permiten dictar talleres y cursos de forma completamente virtual; sin embargo, es difícil acceder al contenido desde Venezuela por las limitantes económicas y bloqueos que tiene el país. Las personas que tienen acceso a cuentas y tarjetas internacionales pueden vivir la experiencia de participar en un aula virtual; pero todos los que no, se ven frustrados en el proceso de autoaprendizaje.

En Venezuela sigue siendo muy popular el modelo de educación presencial, la mayoría de las carreras universitarias, formaciones, cursos y talleres se hacen de forma 100% presencial o híbrida.

La agencia Sushi Design C.A. tiene más de dos años dando clases y talleres presenciales sobre distintos temas alrededor de las comunicaciones digitales y el mundo del Marketing digital y actualmente necesita desarrollar un modelo de educación digital para sus masterclass. Como resultado de esta problemática, surgieron las siguientes interrogantes:

¿Es un proyecto viable para la organización? ¿Qué se necesita para llevarlo a cabo y que sea un producto que genere valor para el cliente final y la organización? ¿Cuáles son los pasos a seguir para hacer este proyecto?

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Evaluar la factibilidad técnico y operacional para la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A.

Objetivos Específicos

- Levantar las necesidades de la organización relacionadas a la plataforma de capacitación profesional y la propuesta de valor que debe ofrecer dicha plataforma.
- Analizar a través de la herramienta Business Model Canvas el modelo de negocio y de operación de la plataforma virtual de capacitación profesional, así como sus necesidades para arranque y operación.
- Evaluar la factibilidad técnico y operacional del proyecto que permita el desarrollo, implementación y puesta en marcha de la plataforma virtual de capacitación que genera valor a la agencia de comunicaciones Sushi Design C.A. y sus clientes

Justificación e Importancia

Según Berganza y Ruiz (2005) los criterios que justifican la investigación son de proyección social debido a que “responde a las demandas de una sociedad determinada, un grupo social, instituciones, o sus resultados previsibles pueden ser de interés para dichas instancias” (p. 23) también una empresa pública o privada o pequeños emprendimientos como la agencia Sushi Design.

Esta investigación es de vital importancia para la empresa porque le permitirá evaluar la viabilidad del proyecto que pretende emprender. De igual forma, le da la posibilidad de organizar, esquematizar y tener como resultado un nuevo producto o servicio que proporciona valor a sus interesados; esto a su vez acarrea múltiples beneficios como activos monetarios, reconocimiento de marca y alineación estratégica para el proyecto (Project Management Institute,2018).

Alcance y Delimitación

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo principal evaluar la factibilidad para la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A. que actualmente se dictan de forma presencial.

Esto se llevará a cabo a través de una serie de metodologías, ordenadas por fases, que permitirán evaluar su factibilidad técnica y financiera; bosquejar los entregables con sus características y explicar la generación de valor en los *stakeholders* del proyecto.

Este proyecto nace de la necesidad del mercado y de la organización de crear un producto de bajo costo que requiera poco esfuerzo de mantenimiento por parte de la organizadora para generar ingresos.

Todos estos análisis pasarán a formar parte del plan de proyecto que luego serán entregados a la agencia de comunicaciones para su ejecución posterior.

Cronograma de elaboración del TEG

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO	INICIO	FIN
Fase 1 -CAPÍTULO I, II Y III		
Recopilación de material, investigación y conceptualización del proyecto.	Diciembre 2022	Enero 2023
Redacción y revisión del capítulo I, II y III	Enero 2023	Febrero 2023
Entrega final de los primeros tres capítulos del Trabajo Especial de Grado	Febrero 2023	Febrero 2023
Fase 2- CAPÍTULO IV, V y VI		
Recopilación de material, investigación y desarrollo del proyecto	Marzo 2023	Abril 2023
Redacción y revisión del capítulo IV, V y VI	Abril 2023	Mayo 2023
Revisión de proyecto con el cliente	Mayo 2023	Mayo 2023
Entrega final de los últimos tres capítulos del Trabajo Especial de Grado	Junio 2023	Junio 2023
Fase 3 – ENTREGA FINAL		
Ajuste y revisión del contenido general del Trabajo Especial de Grado	Octubre 2023	Noviembre 2023
Redacción de los apartados faltantes: índices, resumen, bibliografía y apéndices	Noviembre 2023	Diciembre 2023
Construcción de presentación final Trabajo Especial de Grado	Enero 2024	Enero 2024
Entrega final de Trabajo Especial de Grado	Febrero 2024	Febrero 2024

Tabla 1. Cronograma de elaboración del TEG. Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Toda investigación considera los aportes realizados en temas y metodologías similares al propuesto. Solo con esta investigación se puede tener la certeza de que la información resulta relevante y la metodología seleccionada es la adecuada. Se tomaron en cuenta como antecedentes de la investigación tres estudios:

Cabrera, A y Granadillo, T. (2015). Experiencias en la incorporación de los entornos virtuales de enseñanza aprendizaje en la educación universitaria. Analizar la utilización de Entornos Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje en el régimen anual de la carrera de pregrado de Educación de la Universidad Central de Venezuela. Investigación cualitativa, estudio de campo. La metodología estuvo enfocada de acuerdo al modelo cuantitativo mixto. Entre las conclusiones destacan los siguientes hallazgos: los entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje son espacios propicios para apoyar la práctica docente, los investigadores encontraron que un profesor pasa en promedio 108 horas mensuales en Internet, que la edad no es un factor influyente para ser docente dentro de los entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA). De igual forma se descubrió que el 53% de los profesores utilizar algún EVEA en las prácticas docentes. Lo más importante para todos los encuestados es el acceso a la información actualizada acorde a los eventos sociales. Recomiendan profundizar en las diferentes plataformas que sirven para este tipo de educación.

Salazar, M. (2013) Museo virtual Humboldt Diseño de museo virtual, caso: museo Humboldt Ubicado en el monumento natural Cueva del Guácharo. Diseñar un museo virtual con material multimedia con la finalidad de contribuir a superar las deficiencias de información existentes en el Museo Humboldt. Investigación cualitativa, estudio de campo. El diseño de este proyecto se llevó a cabo en diferentes fases, primero la visita al monumento que facilitó el

conocimiento del entorno, esta fase de identificación de estatus actual fue seguida de una fase de investigación teórica y recolección de la data que se iba a presentar en este museo virtual para luego proceder a desarrollar el Museo Virtual Humboldt.

Martínez, N. (2015) “La construcción de una práctica educativa utilizando una plataforma virtual de capacitación profesional: el caso de la UAM Azcapotzalco”. Analizar el proceso de construcción de una práctica universitaria basada en el uso de tecnologías de información y comunicación para propósitos educativos, partiendo del enfoque de la construcción social de la tecnología y la teoría del actor red. Estudio de caso: la plataforma virtual de capacitación profesional de la UAM Azcapotzalco. Investigación cualitativa, estudio de campo. Dentro de las conclusiones se encuentran los siguientes hallazgos: El paradigma tecnológico organizado en torno a las TIC generó un nuevo modo de producir, de comunicar, de gestionar y de vivir. Este modelo de educación virtual puede visualizarse como como una construcción de actores, competencias y procesos en un campo innovador de la educación universitaria. Hasta ahora, la incorporación de las TIC a la enseñanza superior ha resultado de forma muy variada, generalmente de sentido común, de intuiciones, del liderazgo de algunos cuantos en la institución e inclusive de buenos deseos.

Bases teóricas

A continuación, se presentan los aspectos teóricos que fundamentaron esta investigación, sirviendo de base para los hallazgos que se presentan en este estudio:

Marketing directo

La publicidad se esfuerza cada vez más en lograr mejores resultados con la mayor optimización de recursos, es decir, hacer más con menos. En ese sentido, la mejor forma de lograrlo es conectando directamente con los consumidores, con todo aquel que tenga una necesidad que pueda solucionarse con los productos o servicios que ofrece la organización. Esto lo explican Kotler y Armstrong (2013) “más allá de la marca y la construcción de relaciones, los especialistas en marketing directo por lo general buscan una respuesta directa, inmediata y medible del consumidor” (p.44).

Este tipo de acercamiento al *marketing* hace que la relación de oferta de productos y servicios sea mucho más cómoda para el consumidor y cliente. Sin embargo, es importante destacar que la efectividad de esta herramienta de promoción dependerá de cómo se enfoque la comunicación. Lo ideal siempre será hacer una mezcla de enfoque de medios y comunicaciones, empezando por un mensaje coherente que se difunde a través de las ventas personales, la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y el marketing directo. Porque según Kotler y Armstrong (2013) “en la mente del consumidor, los mensajes procedentes de diferentes medios de comunicación y los enfoques promocionales todos forman parte de un único mensaje sobre la empresa” (p. 44).

El marketing digital tiene un objetivo muy claro que se diferencia del resto y es que busca una respuesta directa de sus consumidores de forma interactiva y personal (Kotler y Armstrong, 2013).

Marketing digital

Crear un perfil y participar en las redes sociales es sin duda una de las principales acciones que desea hacer cualquier marca que desea darse a conocer. “Las empresas han creado sus propios canales de venta y comunicaciones online, convirtiéndose en empresas con presencia online y off line. Es difícil encontrar hoy una empresa que no tenga una importante presencia online.” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 463).

Entendiendo que las nuevas tecnologías y la digitalización de los medios de comunicación están cambiando la forma en la que los consumidores se relacionan entre sí. De acuerdo a un estudio realizado por Global Web Index (2023) “los datos pueden variar, pero la mayoría de los adultos están despiertos alrededor de 15 horas al día. En ese tiempo, pasan en promedio alrededor de 6 horas y 43 minutos a través de teléfonos celulares, PC, laptops o tabletas” (p. 77).

Esto quiere decir que el adulto promedio pasa alrededor de la mitad de su tiempo despierto conectado a Internet. Estamos demasiado expuestos a esta tecnología; dentro de las redes sociales lograr destacar es importante y los mercadólogos han encontrado la manera:

“Internet ha cambiado fundamentalmente las nociones de los clientes acerca de comodidad, velocidad, precio, información de producto y servicio. Como resultado, ha dado a los mercadólogos una forma del todo nueva para crear valor para los clientes y construir relaciones con ellos.” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 463).

Esto supone un desafío para todas las marcas que desean incursionar en este mundo “en primer lugar, la mayoría de las empresas todavía está experimentando con la forma de utilizarlas eficazmente, y es difícil medir los resultados. En segundo lugar, este tipo de redes online es en gran medida controlado por el usuario” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 463).

El objetivo que deben perseguir es entonces lograr hacer de la marca/compañía parte de la conversación del usuario sin cambiar la dinámica de la plataforma, es decir, formar parte de la

valiosa experiencia desde la generación de valor para el usuario. Es por esto que contar con el apoyo de una agencia de comunicación siempre hace más eficaz los esfuerzos de todas las empresas.

Agencia de publicidad

Existe un vacío informativo alrededor de lo que una agencia de comunicación debe hacer. Según la American Marketing Association, AMA Dictionary. (s.f) “Una agencia de publicidad es una organización que brinda una variedad de servicios de comunicaciones de marketing a clientes que buscan asistencia en sus actividades de marketing.”. Es toda organización dedicada a promover productos y servicios al consumidor o cliente.

Dentro de sus funciones destacan “la planificación y administración de campañas, incluido el establecimiento de objetivos publicitarios, el desarrollo de estrategias de comunicación, el desarrollo y la producción de mensajes, el desarrollo y la ejecución de planes de medios y la coordinación de actividades relacionadas, como promociones de ventas y relaciones públicas” (American Marketing Association, AMA Dictionary, s.f)

En esta gran categoría empresarial podemos mencionar subcategorías de agencias que se dedican a segmentos especializados del marketing como las agencias de publicidad de servicios plenos, especializados, boutiques creativas, grupo de comunicación, consultora de marketing y comunicación, agencia de medios y agencia de publicidad (Lopez, L. 2005).

Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

La tecnología y la sociedad no están separadas. La primera se crea y está al servicio de la segunda. Estas tecnologías interactúan entre sí para crear nuevas realidades comunicativas. Se definen como “el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos” (Belloch, C. 2012, p. 1).

De igual forma Sánchez (2002) explica que las TIC han llegado para revolucionar la forma en la que enseñamos y que “estos cambios pueden observarse en los entornos tradicionales de educación formal, pero también en la aparición de nuevos entornos educativos basados total o parcialmente en las TIC, como las denominadas Comunidades Virtuales de Aprendizaje (CVA)”.

Business Model Canvas

El Business Model Canvas es una herramienta visual que permite describir y analizar modelos de negocio de manera clara y concisa (Osterwalder y Pigneur, 2010). Este modelo es útil para identificar los elementos clave del modelo de negocio de una empresa, como los clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y los costos.

La metodología para diseñar y validar modelos de negocio utilizando el Business Model Canvas como herramienta central fue presentada por Osterwalder y Pigneur en su libro "Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores" (2010). Desde su publicación, el Business Model Canvas se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada en el mundo empresarial y emprendedor (Casadesús-Masanell & Zhu, 2013).

Entrevista semi estructurada

La técnica de recolección de datos y el instrumento que se selecciona para la obtención de información es muy relevante en la investigación. La información obtenida por este instrumento debe ser almacenada, procesada y analizada de forma que contribuya a resolver los objetivos planteados al principio de la investigación; es decir, deben tener concordancia con el proyecto. “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), para eso es importante

considerar que el objetivo de esta técnica, a diferencia de las encuestas verbales, es profundizar en el tema, esta técnica se caracteriza por su flexibilidad a la hora de ser aplicada.

Análisis PEST

Para que una organización se pueda desempeñar de forma exitosa en los contextos donde opera es indispensable que sepa cuáles son los factores externos que pueden afectar su gestión. El análisis PEST es “una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro” (Amador-Mercado, 2021, p. 1). Este acrónimo representa el estudio de los elementos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos para así “tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización.” (Amador-Mercado, 2021, p. 1).

Estos factores pueden afectar positiva o negativamente el desempeño, la rentabilidad y la sostenibilidad de una organización. Por lo tanto, se debe considerar el análisis PEST como parte de la evaluación previa de factibilidad, ya que permite detectar las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa. De esta manera, se puede diseñar una estrategia adecuada para aprovechar las ventajas competitivas y minimizar los riesgos.

Análisis DOFA

La importancia del análisis DOFA radica en que permite conocer la situación actual del proyecto o la organización, así como sus posibilidades de crecimiento y mejora. Facilita la toma de decisiones y la definición de objetivos y planes de acción. El análisis DOFA es una herramienta dinámica que debe revisarse periódicamente para adaptarse a los cambios del entorno y del mercado.

Existe extensa bibliografía sobre la importancia de evaluar los proyectos desde el punto de vista de factibilidad, para esto es indispensable conocer la situación actual del proyecto o la organización, sus posibilidades de crecimiento y áreas de oportunidad. El análisis DOFA facilita la toma de decisiones y la definición de objetivos y planes de acción. DOFA es acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y según Ponce (2007) es un “instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación” (p.1.)

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

La estructura desglosada de trabajo (EDT) es una herramienta que permite organizar y definir el alcance de un proyecto, dividiéndolo en componentes más pequeños y manejables. Según el PMBOK (2017), la EDT "es una descomposición jerárquica basada en entregables del trabajo que debe realizar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos" (p. 171). La importancia de la EDT radica en que facilita la planificación, el control y la comunicación del proyecto a todos los involucrados del mismo, alineando el alcance con los recursos, el cronograma, el presupuesto y los riesgos. Además, la EDT ayuda a definir los criterios de aceptación de los entregables de cualquier proyecto, a establecer las responsabilidades de cada miembro del equipo y a medir el avance y el desempeño.

Por lo tanto, la EDT es una herramienta esencial para el éxito de cualquier proyecto, ya que permite visualizar el trabajo necesario para cumplir con los objetivos y las expectativas de la organización.

Análisis Bottom Up

El análisis financiero Bottom Up es una metodología que consiste en estudiar los estados financieros de una empresa específica para, luego, compararla con otras empresas del mismo sector y con la situación económica general. De esta forma, se busca identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas en el mercado.

Se basa en el principio de que el valor de una empresa depende de sus propios fundamentos y no tanto de los factores externos.

Por eso, se empieza por lo más detallado y se va subiendo de nivel hasta llegar a lo más general. Según el documento de BBVA, esta metodología consiste en "estudiar las características de cada empresa, su situación financiera, sus perspectivas de crecimiento y su valoración" (BBVA, 2017, p. 9). La importancia de esta metodología radica en que permite conocer en profundidad las fortalezas y debilidades de cada compañía, así como su potencial de rentabilidad y riesgo.

La importancia del análisis financiero Bottom Up radica en que permite conocer en profundidad la situación y el potencial de una empresa, así como su posicionamiento competitivo en el mercado. Esto es útil para tomar decisiones de inversión o desinversión, así como para evaluar la gestión y el desempeño de la empresa.

Análisis de capacidades

El análisis de capacidades es un enfoque integral que permite evaluar y entender las habilidades, recursos y aptitudes que una organización posee para desempeñar una determinada tarea o cometido. Según el PNUD (2008) "es un análisis de las capacidades deseadas en comparación con las capacidades existentes y ofrece una forma sistemática de reunir datos e información sobre los activos y las necesidades en términos de capacidades" (p. 5).

Esta metodología propuesta por el PNUD propone que existen tres ejes: puntos de entrada, problemas centrales y capacidades funcionales y técnica. Cada uno provee de una

perspectiva por la que se puede abordar el análisis y que generará un diagnóstico de capacidades diferente.

El entorno favorable como punto de entrada: también denominado nivel social o institucional. Según el PNUD (2008) “está conformado por elementos que pueden facilitar o limitar el desarrollo de la capacidad, incluyendo las políticas, reglas, normas, los valores que rigen los mandatos, las prioridades, las modalidades de funcionamiento y la cultura” (p.10).

Se usa este punto de entrada para la preparación de estrategias y planes de desarrollo nacional o local, también en el estudio de sectores individuales cuyo impacto trascienda las fronteras de la misma organización o sector.

El nivel de las organizaciones como punto de entrada: consiste en la evaluación de los trabajos internos de la organización para crear, mejorar capacidades o cerrar brechas (PNUD, 2008). De igual forma, se plantea que el punto de entrada es interdependiente, esto quiere decir que el entorno favorable, las organizaciones y las personas están interconectadas por lo que es casi imposible explorar solo uno de los niveles.

Las capacidades funcionales son, según el PNUD (2008), “claves para “lograr que las cosas se hagan” (p.39) y no están asociadas a ningún sector o tema en particular. Hay cinco capacidades funcionales:

- Capacidad para hacer que los actores involucrados participen: se refiere a la habilidad para involucrar a todos los actores relevantes en sus actividades.
- Capacidad para diagnosticar una situación y definir una visión y un mandato: implica la habilidad para entender su entorno, identificar problemas y oportunidades, y definir una visión y un mandato claros.
- Capacidad para formular políticas y estrategias: se refiere a la habilidad para desarrollar políticas y estrategias que guíen sus actividades. Esto incluye la capacidad para tomar decisiones estratégicas y planificar el futuro.

- Capacidad para presupuestar, gestionar e implementar: implica la habilidad para planificar y gestionar sus recursos, así como para implementar sus actividades de manera efectiva.
- Capacidad para evaluar: refiere a la habilidad de la organización para evaluar sus actividades y resultados. Esto incluye la capacidad para recoger y analizar datos, y para utilizar esta información para mejorar sus actividades.

Matriz de riesgos

El entorno actual hace que las organizaciones estén sometidas a muchas variables que pueden alterar de forma negativa o positiva la operatividad de la misma, estas variables deben ser monitoreadas para poder reducir, potenciar o mitigar sus efectos en la continuación de la organización. En el PMBOK (2017) este proceso está contemplado en la planificación de la gestión del riesgo donde indica que se define como realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto y que “asegura que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos son proporcionales tanto a los riesgos como a la importancia del proyecto para la organización y otros interesados. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto” (p. 401).

En ese sentido, podemos definir la matriz de riesgos según Serrano y Madrid (2019) “La matriz de riesgos nos permite recoger en un solo papel los riesgos detectados, la evaluación que se ha dado a los mismos, su tratamiento durante el encargo y el posible impacto que han tenido en el informe de auditoría.” (p.59).

Bases legales

A continuación, se presenta la normativa vigente de la Ley Orgánica de Educación que le ofrece basamento jurídico a la presente investigación, con la finalidad de establecer un marco

legal para la planificación del plan de proyecto que permita crear el aula virtual para impartir masterclass de la agencia de comunión visual Sushi Design C.A.

Según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) en el artículo número 102 dispone:

Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

De igual forma, la Constitución ahonda más en el tema en el artículo 103:

Artículo 103: Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado.

En cuanto a la creación de espacios educativos se refiere la Constitución explica en el artículo 106

Artículo 106: Toda persona natural o jurídica, previa demostración de su capacidad, cuando cumpla de manera permanente con los requisitos éticos, académicos, científicos, económicos, de infraestructura y los demás que la ley establezca, puede fundar y mantener instituciones educativas privadas bajo la estricta inspección y vigilancia del Estado, previa aceptación de éste.

La Ley Orgánica de Educación (2009) tiene un artículo de especial relevancia para esta investigación.

Artículo 14: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal. La educación regulada por esta Ley se fundamenta en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar, en la doctrina de Simón Rodríguez, en el humanismo social y está abierta a todas las corrientes del pensamiento. La didáctica está centrada en los procesos que tienen como eje la investigación, la creatividad y la innovación, lo cual permite

adecuar las estrategias, los recursos y la organización del aula, a partir de la diversidad de intereses y necesidades de los y las estudiantes.

Adicional, es importante mencionar que en Venezuela no existe ninguna ley que regule la educación virtual. En su lugar, contamos con la Ley Orgánica de Educación, citada previamente en esta investigación.

De igual forma, existe dentro del marco regulatorio venezolano la Ley de Propiedad industrial (1956), que es pertinente destacar para este proyecto ya que regula los derechos de propiedad intelectual:

Artículo 1: La presente Ley regirá los derechos de los inventores, descubridores e introductores sobre las creaciones, inventos o descubrimientos relacionados con la industria; y los de los productores, fabricantes o comerciantes sobre las frases o signos especiales que adopten para distinguir de los similares los resultados de su trabajo o actividad.

Adicional, también es importante incorporar el artículo que habla del registro de la propiedad industrial:

Artículo 2: El Estado otorgará certificados de registro a los propietarios de las marcas, lemas y denominaciones comerciales, que se registren; y patentes a los propietarios de los inventos, mejoras, modelos o dibujos industriales, y a los introductores de inventos o mejoras, que también se registren.

Con este aporte le damos paso también a la ley de derecho de autor que complementa estos dos artículos de ley.

Artículo 5: El autor de una obra del ingenio tiene por el sólo hecho de su creación un derecho sobre la obra que comprende, a su vez, los

derechos de orden moral y patrimonial determinados en esta Ley.

Los derechos de orden moral son inalienables, inembargables, irrenunciables e imprescriptibles

Esto, según la ley mencionada anteriormente, tiene duración para toda la vida, admite producciones audiovisuales y le da al autor, o autores, el derecho de explotar su obra en la forma que le plazca para así obtener beneficios.

Como una normativa complementaria que declara un derecho nacional el acceso al Internet tenemos el decreto N° 825 (2000) “mediante el cual se declara el acceso y el uso de Internet como política prioritaria para el desarrollo cultural, económico, social y político de la República Bolivariana de Venezuela”.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

Sector de actividad económica

Este es un proyecto de modelo de negocio evaluar la factibilidad para la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A. que actualmente se dictan de forma presencial

Sushi Design C.A se define a sí misma como una empresa registrada con base en Caracas, Venezuela. Dedicada a mejorar las marcas a nivel visual, comunicativo y estratégico. Es una agencia comunicación visual, especializada en la creación de marcas basadas en estrategias de neuromarketing.

Producto o servicios

La oferta de valor de Sushi Design C.A se dividen en cuatro grandes grupos según los servicios que ofrecen:

- Para la marca: *branding* y *rebrandig*, refrescamiento de marca, *merchandising*, diseño impreso, diseño de páginas web.
- Para las redes sociales: *copywriting*, diseño gráfico, gestión de ADS, *content mobile*, análisis de competencia, analíticas, conceptualización de campañas y creación de estrategias, y el servicio total de manejo de redes.
- Para producción: eventos, fotografía de productos, video de producto y producción audiovisual.
- Para educar: preparación de pasantes, masterclass, asesorías y talleres de redes sociales.

Audiencia o público consumidor

El consumidor o público de la organización se divide actualmente en dos segmentos según los servicios que solicita o necesita de Sushi Design.

Los dueños de marca, empresa u organización que requieren los servicios de la agencia para que gestione la totalidad o parcialidad de la marca. Por otra parte, tiene a los profesionales de la comunicación que desean instruirse y mejorar sus habilidades en algún área de la comunicación visual y el marketing.

Análisis de competidores

Para los fines de este trabajo de investigación solo se considerarán las organizaciones que se encuentren en un mismo sector geográfico, cuenten con un *HeadCount* similar al de la agencia y atienda el mismo tipo de clientes:

- Smash Creative es una agencia dedicada al *social media management*. Es experta en contenido digital; en la generación de piezas multiplataformas, creativas e interactivas ajustadas a las necesidades de la empresa, emprendimiento o marca personal cónsono con las tendencias y estilos mundiales.
- Guayoyo Digital Media es una agencia de marketing dedicada al manejo de redes sociales, diseño gráfico, desarrollo web, estrategias de marketing y ventas. Todo desde un punto de vista disruptivo e innovador.
- Banana Creativa es una agencia de marketing y diseño enfocada en sembrar propuestas, cultivar estrategias y cosechar soluciones creativas y auténticas para marcas con hambre de innovación. Creamos universos visuales y funcionales que comuniquen propósitos reales.

- Share Contenido es una empresa liderada por emprendedores venezolanos que desde el 2016 empezó esta travesía creativa con una fiel convicción: se puede hacer contenido con estándares internacionales aquí mismo en Caracas, Venezuela. Se dedica a contar la historia de cada marca, especialistas en la comunicación digital gastronómica y hacer marcas únicas.

Organigrama

La agencia divide a su equipo en dos grandes grupos, los creadores de contenido y los diseñadores. En ese sistema todos los diseñadores deben reportar a la directora de arte y los creadores de contenido deben reportarle a la gestora de proyectos, ambas le reportan a la CEO.

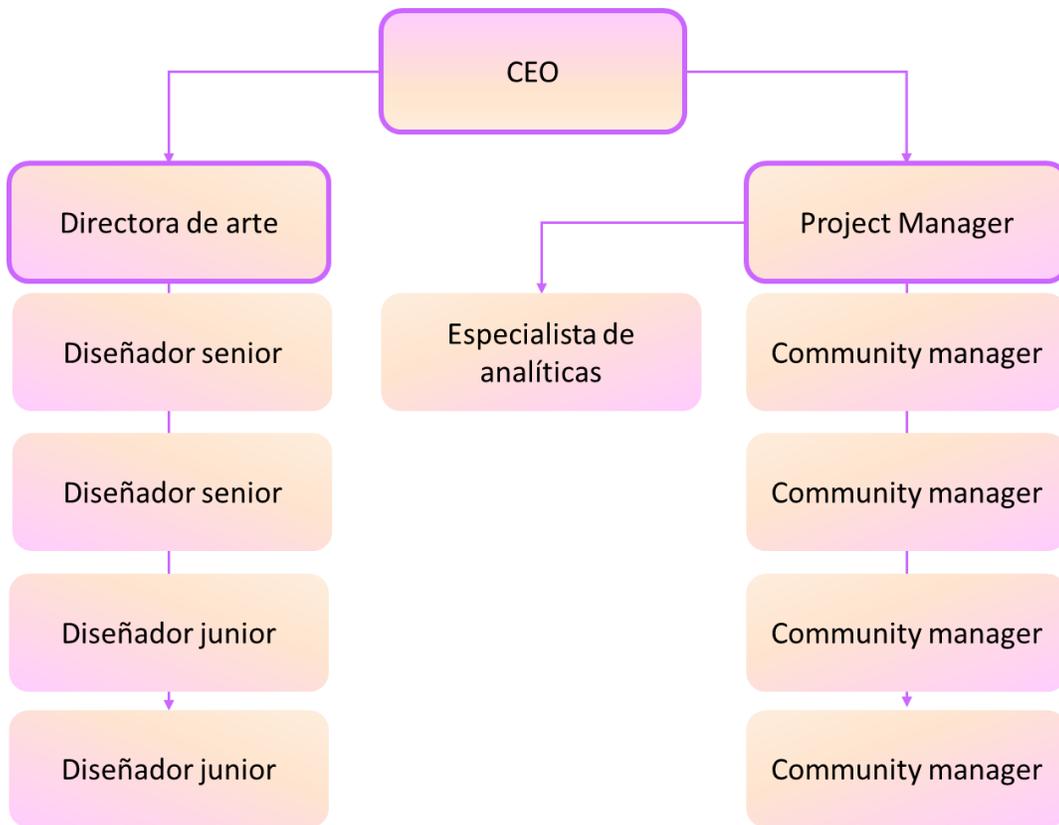


Figura 1. Organigrama.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Línea de Investigación

La investigación descrita a continuación está enmarcada en la línea de Proyectos de evaluación financiera. Según la Guía de TEG (2020) estas investigaciones son aquellas que incluyen “técnicas, prácticas, desarrollo de herramientas y enfoques que permitan ir más allá de la evaluación financiera tradicional. Permite el uso de la estadística y diferentes tipos de proyecciones para evaluar riesgos y sensibilidad de los proyectos a diferentes variables o escenarios”.

Tipo de investigación

El tipo de investigación puede definirse según Palella, S. y Martins, M. (2012) como “la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”. (p. 88).

La siguiente investigación se desarrolló bajo la metodología de investigación proyectiva que consiste en la elaboración de una propuesta como solución a una necesidad práctica a partir de un diagnóstico que parte del resultado de un proceso investigativo (Barrera, 2010).

Por otra parte, esta investigación se centró en la evaluación de la viabilidad o factibilidad del proyecto que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es "un proceso de análisis y evaluación sistemático, cuyo propósito es determinar la viabilidad técnica, económica, financiera, legal y social de un proyecto" (p. 9).

Es importante acotar que de acuerdo a lo establecido por la Universidad Experimental Libertador UPEL (2016) este trabajo se define como un proyecto factible porque “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. Es decir

que a partir de esta investigación se asientan las bases para realizar una propuesta para ser utilizado de forma inmediata por el destinatario de la investigación.

El Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la UPEL (2016) especifica que los proyectos factibles se deben elaborar de forma que contemple los siguientes elementos:

- Diagnóstico de la situación
- Planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta
- Procedimiento metodológico
- Las actividades
- Recursos necesarios para su ejecución
- Análisis de viabilidad y posibilidad de realización

Sin embargo, este esquema puede variar según cada proyecto y el alcance que se tenga previsto para el mismo. En el caso de esta investigación es de especial interés el análisis de viabilidad y posibilidad de realización.

Diseño de Investigación

La investigación se llevará a cabo a través del enfoque cualitativo ya que como explican Hernández, Fernández y Baptista (2010) se pretende utilizar datos sin medición numérica que permitan dar descripciones detalladas de situaciones y conductas observadas con sus manifestaciones. Se utilizará como fuente primaria la revisión de documentación para examinar las mejores prácticas y las respuestas obtenidas de la entrevista semiestructurada al equipo directivo de la organización.

En resumen, este trabajo especial de grado se basará en un diseño no experimental, cualitativo que pretende realizar un estudio de campo a través de una entrevista para analizar la variable de las necesidades que soluciona la plataforma de capacitación profesional y todos los usos, valor agregado y escenarios de rentabilidad que contempla el equipo directivo de Sushi

Design. Los resultados obtenidos de esta actividad servirán de insumo para los otros instrumentos que se aplicarán para consolidar la evaluación de la factibilidad de la creación de este nuevo servicio para la organización.

Unidad de análisis

En metodología de la investigación, la unidad de análisis o unidad de muestreo se define como el qué o quiénes que forman parte de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

La población se encuentra representada por el personal directivo, el equipo de colaboradores y los clientes que trabajan con la agencia de comunicaciones Sushi Design C.A. Sin embargo, para este estudio solo se considerará al staff directivo que está conformado por la fundadora y CEO, la directora de Arte y la Project Manager.

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información

La técnica e instrumento de recolección de datos que se seleccionará para la recolección de datos permite responder las interrogantes formuladas en el planteamiento del problema, es decir que se entiende como técnica de investigación la forma particular de la investigación que se selecciona para obtener los datos (Fidias Arias, 2010).

Según este autor, para el diseño de investigación de campo existen tres tipos de técnicas: observación, encuesta y entrevista. Para este proyecto se seleccionará específicamente la observación estructurada y la entrevista semiestructurada.

Para la observación estructurada se contemplan los siguientes mecanismos:

- Business Model Canvas
- Análisis PEST
- Análisis DOFA

- EDT
- Análisis Bottom Up
- Análisis de capacidades
- Matriz de riesgos

En el caso de la entrevista estructurada, que se define según Arias, F. (2012) como “una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.” (p. 73).

Siguiendo esta metodología tomaremos como modelo la entrevista semiestructurada que le permite al entrevistador seguir una guía de preguntas y agregar preguntas o comentarios no contemplados en el diseño de la herramienta.

Fases de la investigación

El punto de partida de la investigación consiste en identificar el problema para poder establecer los objetivos. Una vez realizado esto se procederá a levantar de forma estructurada las necesidades que soluciona la creación de la plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicaciones, entendiendo que la organización ya decidió realizar dicha ampliación de su portafolio de servicios. De este levantamiento se obtendrán los resultados que servirán para entender cuáles son los atributos que tendrá el nuevo producto de la organización, así como detalles asociados al cliente, la relación con el mismo y los canales de comunicación.

Una vez se tengan aterrizadas las expectativas de la organización y se tengan los componentes claves del modelo de negocio se ampliará la información a través de la observación directa en el Business Model Canva.

Como análisis complementario y tercera fase del proyecto se deberá evaluar las posibilidades del mercado con los instrumentos de investigación DOFA ((debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas) y PEST (político, económico, social y tecnológico) que permiten evaluar diferentes aspectos y factores que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto en el mercado.

Con las necesidades identificadas, los aspectos de valor y los aspectos de éxito o fracaso del mercado medidos procederemos a realizar una estructura desagregada de trabajo para que cuando la organización pueda poner en marcha el proyecto tenga un punto de partida y tenga claros cuáles son los entregables del proyecto. A esto se le sumará un mapeo de posibles riesgos que deberá contemplar los implementadores a la hora de realizar el proyecto.

Cuadro de Variables por objetivos

Título	Evaluación de la factibilidad para la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A.			
Objetivo general	Evaluar la factibilidad para la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A.			
Objetivo	Variable	Indicador	Técnicas y herramientas	Fuente
Levantar las necesidades de la organización relacionadas a la plataforma de capacitación profesional y la propuesta de valor que debe ofrecer dicha plataforma.	Necesidades de la organización	Visión de negocio	Entrevista semi estructurada	Directora de la organización, directora de arte y Project Manager
		Financieras		
Analizar a través de la herramienta Business Model Canvas el modelo de negocio y de operación de la plataforma virtual de capacitación profesional, así como sus necesidades para arranque y operación.	Modelo de negocio y de operación	Actividades	Business Model Canvas	Investigación de campo
		Recursos		
		Costo inicial		
Evaluar la factibilidad del proyecto que permita el desarrollo, implementación y puesta en marcha de la plataforma virtual de capacitación que genera valor a la agencia de	Factibilidad del proyecto	Análisis de mercado	Análisis Pest	Investigación de campo
			Análisis Dofa	
		Análisis financiero	EDT	
			Análisis Bottom Up	
		Análisis operacional	Análisis de capacidades	

comunicaciones Sushi Design C.A. y sus clientes		Análisis de riesgo	Matriz de riesgos	
--	--	--------------------	-------------------	--

Tabla 2. Cuadro de variables. Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

Presentación y análisis de los resultados

Tomando como punto de partida para la elaboración de este estudio las bases y elementos teóricos mencionados en los otros apartados de esta investigación que comprenden el estudio de factibilidad para la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicaciones Sushi Design, siguiendo la metodología propuesta anteriormente, a continuación se presenta el desarrollo de cada instrumento propuesto en el análisis de variables presentado en el capítulo IV, marco metodológico.

Para realizar una evaluación de factibilidad que permita la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicaciones Sushi Design se realizará un levantamiento de necesidades a través de una entrevista semiestructurada cumpliendo así con el primer objetivo específico.

Una vez que se logran levantar y entender cuáles son las necesidades de la organización se realizó el análisis interno y externo de la organización; para esto se utilizaron diferentes herramientas e instrumentos: Análisis DOFA y Análisis PEST. Con esta información se pudo construir la propuesta de negocio, para esto se tomó como instrumento el Business Model Canvas lo que permitió cumplir con el segundo objetivo específico.

Para consolidar aún más esta evaluación de factibilidad, se desarrolló la estructura desagregada de trabajo (EDT, por sus siglas en inglés) para la creación de la escuela virtual y el análisis Bottom Up para determinar según lo establecido en la EDT, los recursos y la inversión

necesaria para llevar a cabo el proyecto con el alcance establecido. Con este informe se elabora un análisis operacional; para esto realizamos un análisis de capacidades.

Por último, siguiendo las mejores prácticas, se realizó una matriz de riesgos para poder cubrir al negocio de todas las posibles acciones que puedan repercutir en la elaboración de esta escuela virtual. Así logramos cumplir con el último objetivo específico: evaluar la factibilidad del proyecto que permita el desarrollo, implementación y puesta en marcha de la plataforma virtual de capacitación que genere valor a la agencia y sus clientes.

Necesidades de la organización y visión de negocio

Como se ha mencionado anteriormente, es importante partir de levantar las necesidades que tiene la alta gerencia que conforman la Agencia de Comunicaciones Sushi Design, C.A en función al proyecto planteado. Esto forma parte fundamental de las actividades de esta investigación y es el punto de arranque estratégico de esta fase del trabajo. Con la entrevista semiestructurada se buscó identificar cuáles son los aspectos más importantes, a qué necesidades obedecen, y con qué recursos cuentan; esto partiendo de que la necesidad de crear este nuevo proyecto ocurre internamente en la organización, como se especificó en reuniones previas con la organización.

Se entrevistaron los tres roles principales: CEO y fundadora de la agencia, directora de arte y Project Manager. A continuación, se destaca el mensaje más relevante obtenido durante la entrevista:

Entrevistado	<i>Insights</i>
Sasha Bograd CEO – Fundadora de Sushi Design C.A.	“Esta plataforma trae muchos beneficios a nivel monetario y de empresa.”

	“La intención es que las personas que dirigen el equipo, que están dentro de la dirección del equipo, también puedan dar cursos y talleres.”
Mariana de Mey Project Manager	“Para poder implementar una página y hacer todo de la plataforma, primero hay que hacer todo el esquema de contenidos. Primero se hace el contenido y luego se promueve la plataforma. Todo enfocado en la comunidad de Sasha”
Andrea Medina Directora de arte	“Cuando tienes una web todo queda automatizado, en la web vimos la posibilidad de meter unos cursos en la web y es un recurso bastante popular en otros sitios”

Tabla 3.Frases relevantes de entrevistas con staff de Sushi Design. Fuente: elaboración propia

Factibilidad del proyecto

Una vez que se ha levantado la información sobre las necesidades y expectativas por parte del personal directivo de la agencia de comunicaciones, así como la percepción de sus capacidades técnicas y operacionales; se procede a analizar las variables externas a la organización que también pueden tener un impacto significativo dentro de la puesta en práctica de este proyecto y que son indispensable para determinar si es posible la generación de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A.

Para determinar si esta propuesta de negocio es factible es necesario entender la perspectiva del mercado, a través del análisis PEST y DOFA; el aspecto financiero a través de una estructura de desglose de trabajo (EDT) y el bottom up; el aspecto operacional, con un análisis de capacidades; y por último un análisis de riesgos con una matriz de riesgos según lo que establece la metodología del PMBOK.

Análisis PEST

Factores políticos:

- Políticas gubernamentales que afectan negativamente a la economía del país. Según un artículo de Infobae (2024) Benigno Alarcón, politólogo y profesor de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) destaca que en temas de pobreza Venezuela tiene una de las más altas del mundo y explica que “la lógica para mantener el poder, independientemente de Chávez o de Maduro, es la misma (...) se sostienen sobre la miseria del pueblo”.

- Inestabilidad política y conflictividad social producto de la arbitrariedad en la toma de decisiones. Tal como se menciona en el artículo de Infobae (2024):

“Las “violaciones de los derechos humanos comenzaron con Chávez”, aunque es el gobierno de Maduro el que está investigado por la Corte Penal Internacional (CPI) por la represión de manifestaciones estudiantiles en 2017 con un centenar de muertes, entre otras denuncias de ejecuciones extrajudiciales, torturas y detenciones arbitrarias.”

- Cambios en las políticas fiscales y tributarias. Como la incorporación en 2022 de la última reforma del IGTF que tuvo una participación del 23,8% del rubro “Otras rentas internas”.

Factores económicos:

- Recesión económica que afecta el poder adquisitivo de la población. Según la encuesta de condiciones de vida de los venezolanos de 2022 (ENCOVI) “se ha observado una ralentización del nivel de la actividad económica (7,2%) en comparación al segundo semestre de 2021 y se pronostica que todavía caerá en 2023 (4,4%), a niveles insuficientes para la recuperación a los niveles pre-crisis”. Sin embargo, el observatorio Venezolano de Finanzas

explica que para 2024 se concluye en su estudio que habrá un “crecimiento económico moderado”, correspondiente al 4,3%.

- Inflación y devaluación de la moneda. Aunque se superó la situación de hiperinflación en la que estaba sumida la nación desde 2017, “Venezuela todavía figura como la economía más inflacionaria del mundo, estimándose que puede cerrar este año 2022 en 125%.” (Encovi, 2022).

Para el cierre del 2023 la inflación se situó en 193%, se estima que la media de 2024 sea de 125% y que el tipo de cambio cierre en Bs/US\$ 70 (Observatorio Venezolano de Finanzas, 2024).

- Desigualdad social. “Venezuela está en el continente más desigual del Mundo y, para 2022, es el país más desigual de América. Nuestro nivel de desigualdad compara con la de Namibia, Mozambique y Angola.” (Encovi,2022). Esta desigualdad corresponde a un comportamiento geográfico, el 40% de los hogares más ricos se encuentran en la Gran Caracas, aunque en este espacio solo se concentra el 16% de la población.

Factores sociales:

- Nivel de educación y habilidades de la población. El retorno a la presencialidad después de la pandemia de COVID-19 se hace con menos alumnos inscritos, aproximadamente 550 mil estudiantes menos con respecto a 2019-2020 (Encovi, 2022).

- Cambios demográficos y en la estructura familiar. “Perdimos las ventajas del bono demográfico que suponían contar con el mayor volumen de población en edad de trabajar, que podía significar un factor de potenciación del desarrollo.” (Encovi, 2022) De igual forma, el mismo estudio indica que no es probable que esa población de casi 5 millones de personas que migraron retorne al país.

- Cambios en los patrones de trabajo, remuneración y estilo de vida. “Los hogares buscan maximizar el aprovechamiento de su fuerza de trabajo para compensar la merma de los ingresos familiares” (Encovi, 2022). De igual forma, para completar esta información se encontró que “Al

cierre de 2023, el 87% de las remuneraciones se negociaron en dólares, aunque el pago se pudo realizar en esa moneda o en bolívares equivalentes a la tasa de cambio oficial.” (Observatorio Venezolano de Finanzas, 2024).

- Cambios en las actitudes y valores culturales con respecto a la educación. Según la Encovi 2022 “la razón principal que lleva a los y las adolescentes a dejar los estudios no es el factor económico, sino mas bien la poca pertinencia de la oferta educativa”

Factores tecnológicos:

- Infraestructura tecnológica limitada y conexión a Internet lenta e inestable. La principal necesidad desde el hogar para el acceso al aprendizaje es el acceso a Internet (73% promedio entre hogares pobres y no pobres) y contar con dispositivos (69% promedio entre hogares pobres y no pobres). (Encovi, 2022)

Luego de realizar el análisis del entorno venezolano desde la óptica de las situaciones o variables que puedan tener impacto en el proyecto a través de un análisis PEST, se procedió a realizar un análisis de la empresa Sushi Design a través de una matriz FODA, para esta matriz se utilizaron los insumos suministrados por las tres personas entrevistadas para este proyecto.

Análisis DOFA

Debilidades:

- Falta de financiamiento para desarrollar y mantener una plataforma propia.
- Dependencia de la conexión a Internet y la electricidad, que son servicios inestables en el país.
- Competencia con otras plataformas virtuales educativas, tanto nacionales como internacionales mejor posicionadas.

- Bajo nivel de innovación y actualización de los contenidos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje.
- Falta de reconocimiento y prestigio de la Agencia y la plataforma en el mercado.
- Vulnerabilidad a los ataques cibernéticos y a la piratería de los contenidos.
- Limitaciones legales y regulatorias para operar en el país y en el extranjero.
- Falta de alianzas estratégicas con otras instituciones o empresas del sector que permitan darle relevancia y prestigio a los cursos de la plataforma.
- Limitaciones para realizar cobros directamente desde la página web, lo que dificulta el acceso a la población internacional.

Oportunidades:

- Aumento de la demanda de formación en comunicación visual digital, debido a la transformación digital y la necesidad de adaptarse a los nuevos escenarios desde el auge del trabajo remoto en la pandemia de COVID-19.
- Posibilidad de ofrecer cursos y talleres a distancia, lo que amplía el mercado potencial y reduce los costos operativos.
- Oportunidad de diferenciarse de la competencia por la atención personalizada y la pertinencia de los contenidos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje.
- Posibilidad de aprovechar las redes sociales y las herramientas digitales propias de la agencia para promocionar la plataforma y generar una comunidad de aprendizaje.
- Oportunidad de generar ingresos adicionales por la venta de certificados, materiales, asesorías o servicios complementarios.
- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones o empresas del sector, para ampliar la oferta formativa y generar sinergias.

- Oportunidad de hacer alianzas con emprendedores que no pueden formar parte de la agencia para hacer paquetes de capacitación para que puedan gestionar sus propias redes sociales.
- Posibilidad de expandirse a otros países o regiones, donde exista una demanda potencial o una ventaja competitiva.
- Oportunidad de adaptarse a las tendencias y las necesidades del mercado más rápido, mediante la innovación y la actualización constante de los contenidos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

Fortalezas:

- Contar con un equipo multidisciplinario y experimentado en comunicación visual digital y conocimiento profundo en cada área de conocimiento que dirige: diseño, gestión de proyectos, estrategia de redes sociales, branding personal y neuromarketing.
- Capacidad de ofrecer una plataforma virtual educativa que se adapta a las necesidades, intereses y ritmos de aprendizaje de los clientes porque es el mismo cliente que decide su plan de estudios.
- Capacidad de ofrecer contenidos relevantes, actualizados y acordes con las exigencias del mercado laboral.
- Capacidad de ofrecer metodologías de enseñanza-aprendizaje que fomentan el aprendizaje activo, colaborativo y creativo.
- Posibilidad de precios asequibles y flexibles; así como paquetes de aprendizajes más focalizados o generales, que se ajustan a la capacidad económica de los clientes.
- Capacidad de ofrecer una atención personalizada y un seguimiento continuo a los estudiantes, mediante un sistema de tutorías, evaluaciones y retroalimentaciones.

- Contar con una plataforma virtual educativa que forma parte de la suite de Google lo que la hace fácil de usar, intuitiva y segura.
- Contar con una plataforma virtual educativa compatible con dispositivos y sistemas operativos.
- Contar con una plataforma virtual educativa que incorpora recursos multimedia e interactivos que hacen más atractivo el proceso de aprendizaje.

Amenazas:

- Pérdida o reducción de clientes, debido a la crisis económica y social que afecta al país.
- Aumento de la competencia con otras plataformas virtuales educativas, tanto nacionales como internacionales, que ofrecen contenidos similares o mejores a precios más bajos o gratuitos.
- Pérdida o deterioro de la calidad o la pertinencia de los contenidos o las metodologías de enseñanza-aprendizaje, debido a la falta de innovación o actualización constante.
- Posible deterioro de la reputación o el prestigio de la Agencia o la plataforma, debido a la insatisfacción o las quejas de los clientes, o a la mala gestión o comunicación interna o externa.
- Pérdida o robo de información o contenidos, debido a los ataques cibernéticos o a la piratería.
- Interrupción o falla del servicio, debido a los problemas de conexión a Internet o de electricidad, que son frecuentes en el país.
- Incumplimiento o sanción legal o regulatoria, debido a la falta de conocimiento o cumplimiento de las normas vigentes en el país o en el extranjero.
- Necesidad de mantener vigente los contenidos de la plataforma para ajustarse a las necesidades del mercado.

Estrategias de cruce:

DO: Aprovechar las oportunidades para superar las debilidades.

- Buscar fuentes de financiamiento externas, como organismos internacionales, fundaciones o patrocinadores, para aumentar la base de clientes y mantener la plataforma.
- Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones o empresas del sector, para ampliar la oferta formativa.
- Ofrecer cursos y talleres a distancia, lo que reduce la dependencia de la conexión a Internet y la electricidad.
- Diferenciarse de la competencia por la calidad y la pertinencia de los contenidos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje, para captar y fidelizar a los clientes.
- Innovar y actualizar constantemente los contenidos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje, para aumentar el nivel de innovación y el reconocimiento en el mercado.

DA: Minimizar las debilidades para evitar las amenazas.

- Implementar medidas de seguridad y protección de datos, para prevenir los ataques cibernéticos y la piratería.
- Asegurar el acceso a la plataforma solo con un correo electrónico gestionado por la agencia que impida la descarga del material en el Google Classroom.
- Contar con planes de contingencia y respaldo, para garantizar la continuidad del servicio ante los problemas de conexión a Internet o de electricidad.
- Contar con un asesor externo que permita blindar a la agencia en materia legal y regulatoria para cumplir las normas vigentes en el país y en el extranjero, para evitar incumplimientos o sanciones.
- Gestionar eficientemente los recursos financieros, humanos y materiales, para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio de la agencia de educación virtual, para

ello se debe realizar una adecuada planificación, seguimiento y monitoreo o control según califique.

- Mantener una comunicación fluida y transparente con los clientes, los aliados y los financiadores, para generar confianza y satisfacción.

FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Promocionar la plataforma y generar una comunidad de aprendizaje, mediante las redes sociales y las herramientas digitales que pueden ser promocionadas por los ADS de Google y Meta; aprovechando al equipo que ya posee la agencia.

- Ofrecer precios accesibles y flexibles, que se ajustan a la capacidad económica de los clientes, aprovechando la plataforma virtual educativa que se adapta a las necesidades, intereses y ritmos de aprendizaje de los clientes.

- Generar ingresos adicionales por la venta de certificados, materiales, asesorías o servicios complementarios, aprovechando los contenidos relevantes, actualizados y acordes con las exigencias del mercado laboral.

- Expandirse a otros países o regiones, donde exista una demanda potencial o una ventaja competitiva, aprovechando la plataforma virtual educativa que es fácil de usar, intuitiva, segura y compatible con diversos dispositivos y sistemas operativos.

- Adaptarse a las tendencias y las necesidades del mercado, mediante la innovación y la actualización constante de los contenidos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje, aprovechando la visión, la misión y los valores claros que orientan el desarrollo y la gestión de la plataforma.

FA: Utilizar las fortalezas para evitar o minimizar las amenazas.

- Ofrecer una atención personalizada y un seguimiento continuo a los clientes, mediante un sistema de tutorías, evaluaciones y retroalimentaciones, para evitar la pérdida o reducción de clientes debido a la crisis económica y social que afecta al país.
- Destacar la atención personalizada y el seguimiento continuo a los estudiantes como un valor añadido frente a otras plataformas virtuales educativas que ofrecen contenidos similares o mejores a precios más bajos o gratuitos.
- Asegurar la actualización constante de los contenidos y las metodologías de enseñanza-aprendizaje para evitar su deterioro o pérdida de pertinencia.
- Implementar un sistema efectivo de gestión de quejas y comunicación con los clientes para prevenir el deterioro de la reputación o el prestigio de la Agencia o la plataforma.
- Aprovechar la seguridad de la suite de Google para proteger la información y los contenidos de los ataques cibernéticos o la piratería.
- Preparar un plan de contingencia para garantizar la continuidad del servicio en caso de problemas de conexión a Internet o de electricidad.

Modelo de negocio y de operación

Business Model Canvas

Se realizó un diseño del modelo de negocio contemplando sus nueve sectores en el siguiente orden: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, ingresos, actividades clave, recursos clave, asociaciones clave, estructura de costos.

Se detalla la descripción de cada uno de los segmentos de forma detallada a continuación:

Segmento de clientes

La agencia de comunicaciones Sushi Design tiene un segmento de clientes que tiene un nicho de clientes ya fidelizado porque bien sea han sido clientes en otras oportunidades de la agencia, son seguidores de Sasha en su perfil de redes sociales @SushiDesign o porque ya han participado en las capacitaciones que se han impartido en otras oportunidades en diferentes coworks de la ciudad o de forma digital a clientes internacionales; en ese sentido, el orden de atención a los clientes es: clientes que ya han formado parte de las capacitaciones de Sushi Design porque ya conocen la forma de dar clases de su fundadora, ya han mostrado interés en los servicios y productos y porque es más probable que el cliente compre un producto que ya ha adquirido en otra ocasión.

En segundo lugar, quedan los seguidores de las redes sociales de la agencia que se pueden considerar fans y son un público cautivo de la marca. Le siguen los clientes de otros servicios de la agencia, las empresas que no forman parte del grupo de clientes de Sushi, usualmente son pequeñas empresas y emprendedores, que desean gestionar sus redes, aprender de diseño y marca personal. Por último, el grupo más importante, los colaboradores que forman parte de la agencia, quienes tendrán acceso a la plataforma como parte de su plan de formación dentro de la agencia para poder hacer un plan de carrera que vaya mucho más allá de su permanencia en la agencia.

Propuesta de valor

Este proyecto se fundamenta en el valor agregado, la propuesta de valor, que puede darle a sus clientes tanto existentes como potenciales y a sus colaboradores. Se diferencia de sus competidores por la cercanía que pueden ofrecer en sus formaciones disponibles.

Aunque esta plataforma está conceptualizada para ser digital y a distancia, el valor está en el acompañamiento personalizado que ofrece a sus participantes quienes cuentan con un chat en el sitio educativo, correo privado de contacto y sesión de asesoría al terminar los cursos para solventar dudas.

De igual forma, como la idea de esta plataforma educativa es que sea especializada y accesible, la propuesta tiene como objetivo guiar al cliente que ingresa a la plataforma, por lo que ofrecerá paquetes diseñados para sus clientes modelo.

Canales

De acuerdo a lo obtenido en la entrevista con el equipo directivo de la Agencia Sushi Design se determinó que la plataforma educativa más intuitiva, de fácil acceso y amigable tanto para el equipo como para los estudiantes es la que ofrece Google en Workspace for Education. De igual forma, se encontró que los canales más efectivos que posee la agencia para comunicarse con sus clientes objetivo son: el sitio web corporativo de la agencia que se anunció al público el pasado noviembre 2023; envíos masivos de mails que se hacen desde la plataforma de difusión de la agencia: MailChimp; las redes sociales, en especial TikTok e Instagram que son el foco de comunicación de la agencia para su cuenta empresarial y las plataformas de mayor crecimiento según han observado las directoras; el WhatsApp corporativo que es una vitrina para todo lo que realizan en la agencia; y adicional, esperan impulsar aún más el posicionamiento del sitio web en Google a través de los ADS de la plataforma.

Relaciones con los clientes

Las comunicaciones con los clientes se llevarán a cabo por varios canales de atención dependiendo de la etapa de vinculación con la agencia en la que se encuentre el cliente: si es un prospecto podrá llenar su solicitud a través de la web donde inmediatamente recibirá un correo

que se disparará automáticamente como si hubiese sido redactado por la CEO, Sahsa Bograd, con la información solicitada.

Una vez haya confirmado su interés en participar es donde podrá recibir la atención directa de la persona designada en la agencia para atender a estos clientes, esta persona es la encargada de solventar dudas y confirmar la inscripción. De igual forma es la persona que se encargará de darle acceso al classroom y monitorear su seguimiento. Es importante destacar que esta persona debe seguir los lineamientos de comunicación y atención establecidos en Sushi Design: cercana, amigable, personalizada y fácil para el cliente.

Ingresos

Los ingresos de la plataforma educativa se generarán a través de la venta de cursos individuales; ejemplo: curso de diseño para redes sociales. De igual forma se pueden crear paquetes más completos de cursos para las personas que deseen especializarse de forma más completa; ejemplo: inicia tu marca personal, que incluye un curso de diseño en canvas, fotografía y dirección de arte para crear videos para redes sociales y estrategia de redes sociales. Estos paquetes se prevén sean la fuente de ingresos principales de este nuevo servicio.

El servicio más exclusivo, por la disponibilidad de tiempo que requiere por parte del equipo, son las asesorías personalizadas que ofrece el equipo para apoyar a creadores de contenido y marcas que necesiten más apoyo por parte de un equipo especializado, pero aun así deseen realizar el manejo personal de sus plataformas de comunicación.

Actividades clave

- Preparación y desarrollo de contenidos: esta actividad es indispensable para la puesta en marcha del proyecto. El contenido debe diseñarse en fases, teniendo como foco el contenido de lanzamiento y luego priorizar según recursos y respuesta de los clientes. Una vez establecida la ruta de contenido de lanzamiento se crea el curso en contenido y luego se debe grabar con el equipo especializado. Este contenido se debe revisar de forma periódica
- Marketing: las acciones de marketing son fundamentales para el éxito de este proyecto. Se realizan con bastante frecuencia, tanto para promover los nuevos cursos como para posicionar el servicio
- Soporte tecnológico: el personal especializado que gestionará esta base de clientes que no forman parte de los clientes de la agencia deben recibir un soporte tecnológico frecuente, tanto para cerrar brechas con la plataforma como para mantener el contenido vigente, las dudas solventadas y la información digital al día. De igual forma es indispensable contar con una persona de tecnología y redes que vele por la seguridad del sitio web y de los datos allí almacenados, que pueda solucionar posibles fallas en la plataforma de carácter técnico, entre otros.

Recursos clave

Por tratarse de un sitio web, los recursos clave aquí contemplados son aquellos que necesitará la agencia de comunicaciones Sushi Design para mantener vigente, segura y operativa la plataforma educativa y el sitio web que la alberga.

En ese sentido, el principal recurso contemplado es el humano que se compone de los siguientes roles, perfiles:

- Personal experto en el tema de la capacitación: cada tema debe ser impartido por su experto, bien sea personal que ya forma parte de Sushi Design o un invitado con apoyo

del equipo de la agencia para así poder abarcar más temas y poder profundizar en otros tópicos.

- Administrador de la plataforma: es la persona que se encargará de hacerle seguimiento al funcionamiento del proyecto, los clientes y conectar y proponer soluciones a los inconvenientes que puedan surgir. Debe ser una persona con conocimiento en proyectos, que esté familiarizada con la agencia pero que no forme parte del día a día de la gestión de redes sociales y otras actividades para poder dedicarle su atención exclusiva a este servicio.
- Ingeniero/TSU Informática: puede ser un contratado *outsourcse* con conocimiento técnico en el sitio web que pueda encargarse de los inconvenientes tecnológicos que presentes los estudiantes y profesores con la web y su plataforma educativa.
- Contador *outsourcse* encargado de gestionar todos los pagos, impuestos y regulaciones propias de la gestión de este proyecto
- Asesores legales

Por la parte de los recursos materiales:

- Set de grabación: espacio físico donde se grabará el contenido.
- Cámara (1), luces (2), micrófono (1): para el levantamiento del contenido.
- Software de edición de video y plataforma de creación de subtítulos automáticos: se sugiere CapCut, en su defecto: Premiere y After Effects.
- Internet de banda ancha: indispensable para todo lo relacionado al proyecto.
- Laptop (1) como mínimo para procesar, almacenar y organizar todo el proyecto.

Asociaciones clave

- Agencias de comunicación aliadas a las que se les pueda prestar este servicio como parte de su plan de capacitación interna
- Empresas de cowork aliadas en las que ya se haya realizado capacitaciones presenciales

Estructura de costos

La estructura de costos está conformada por todos aquellos gastos que debe contemplar Sushi Design para poner en práctica este proyecto, tanto tecnológicos como materiales y de recursos humanos. Estos gastos se pueden agrupar en grupos para facilitar su comprensión:

- Sueldo del personal: legal, contador, gestor de proyectos, profesores.
- Gastos de servicios y oficina: mantener y acondicionar el espacio de grabación: luz, agua, electricidad, Internet.
- Pago de dominios y Google Workspace: para tener acceso a la suite de Google y poder concederles el acceso a los futuros estudiantes.
- Activaciones de marketing y ADS: descuentos, promociones, ads de meta y Google, pop para los estudiantes.

Asociaciones Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
<p>Agencias de comunicación aliadas</p> <p>Empresas de cowork aliadas en las que ya se haya realizado capacitaciones</p>	<p>-Preparación y desarrollo de contenidos</p> <p>-Marketing</p> <p>-Soporte tecnológico</p>	<p>Ser una plataforma de educación virtual especializada y accesible para todas las personas que desean emprender y no saben cómo gestionar sus marcas o para los comunicadores que deseen especializarse en los servicios que ofrecen bien sea en sus relaciones laborales dependientes o independientes</p>	<p>-Cercana</p> <p>-Personalizada</p> <p>-Bajo costo</p> <p>-Fácil acceso</p> <p>-Plataforma y procesos amigables para el cliente</p>	<p>-Clientes de Sushi Design que ya han formado parte de las capacitaciones</p> <p>-Seguidores en las redes sociales de Sushi Design</p> <p>-Clientes de los otros servicios de Sushi Design</p> <p>-Emprendedores y pequeñas empresas que no califiquen como clientes de redes para Sushi Design</p> <p>-Colaboradores de Sushi Design</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>-Set de grabación</p> <p>-Cámara, luces, micrófono</p> <p>-Software de edición de video y plataforma de creación de subtítulos automáticos</p> <p>-Internet de banda ancha</p> <p>-Laptop</p> <p>-Personal experto en el tema de la capacitación</p> <p>-Personal especial dedicado a la gestión de este proyecto: estrategia, edición de videos y creación de contenido</p> <p>-Contador</p> <p>-Asesor legal</p>		<p>Canales</p> <p>-Google Classroom</p> <p>-Web</p> <p>-Correo Electrónico</p> <p>-Instagram</p> <p>-TikTok</p> <p>-Google Ads</p> <p>-WhatsApp</p>	

-Desarrollador web y especialista IT	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> -Activaciones de Marketing -Pago de ADS -Pago de dominio y Google Workspace -Salario del equipo especializado -Costes de asesoría legal -Costes del contador -Costes del desarrollador IT -Costes de ambientación artística del set 	Flujo de ingresos <ul style="list-style-type: none"> -Ingresos por pago de paquetes de formación -Ingresos por inscripción de cursos -Ingresos por asesorías personalizadas

Tabla 4. Business Model Canvas. Fuente: elaboración propia

Estructura desagregada de trabajo (EDT)

Esta herramienta, como se ha determinado en capítulos anteriores sirve para especificar y diagramar las actividades necesarias y estimar los recursos indispensables: dinero, tiempo y mano de obra.

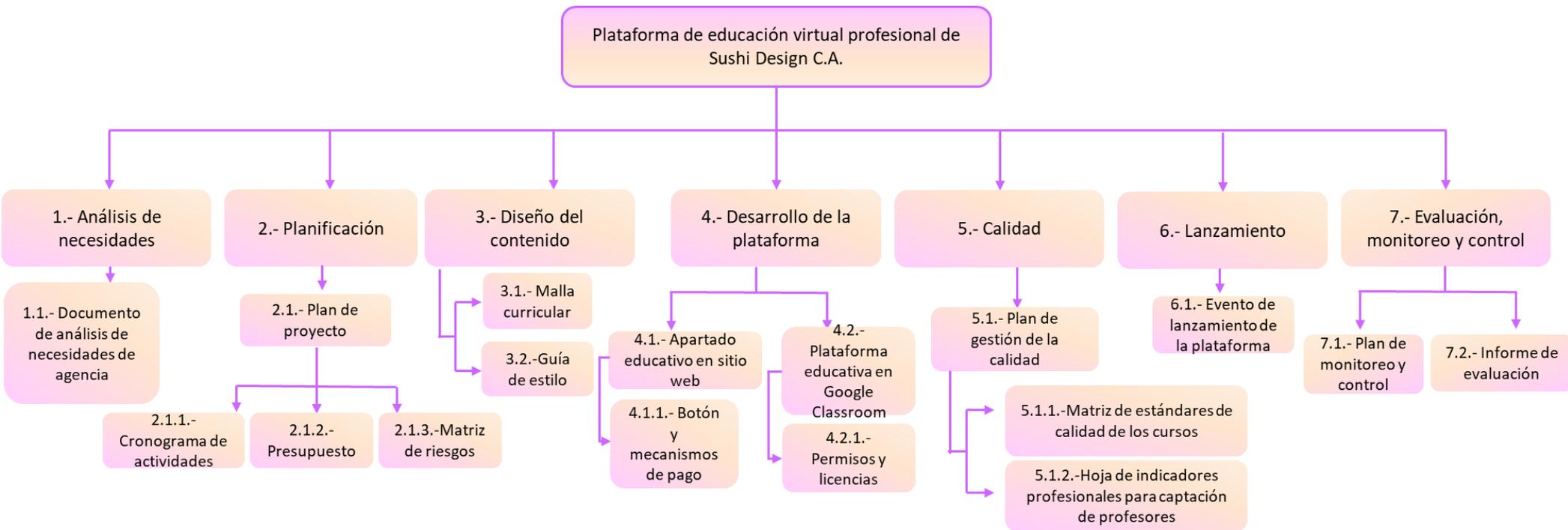


Figura 2. EDT

Diccionario EDT

Paquete de trabajo			
# EDT	Nombre	Descripción	Criterios de aceptación
1.1	Documento de necesidades	Documento donde se detallan los requerimientos y especificaciones que debe cumplir el proyecto	Revisado y aprobado por todo el staff directivo de la agencia. Detalla a profundidad los elementos y características del proyecto.
2.1	Plan de proyecto	Documento donde se detallan el conjunto de acciones para alcanzar el objetivo del proyecto	Revisado y aprobado por todo el staff directivo de la agencia. Detalla a profundidad los pasos y componentes del proyecto con los recursos necesarios.
2.1.1	Cronograma de actividades	Diagrama con la lista de acciones planteadas en el plan de proyecto	Firmado por el staff directivo. Detalla las actividades y tareas del proyecto con sus responsables.
2.1.2	Presupuesto	Matriz que detalla los gastos que se prevé tenga el proyecto	Firmado por la CEO. Detalla costos de inicio del proyecto y de mantenimiento.
2.1.3	Matriz de riesgos	Matriz que lista los posibles riesgos según la EDT con la probabilidad e impacto asociada al proyecto	Detalla todos los riesgos potenciales del proyecto, su probabilidad de ocurrencia, su impacto, y las estrategias de mitigación.
3.1	Malla curricular	Matriz que sirve de apoyo a los docentes para la planificación y organización del trabajo conducente al desarrollo gradual de lo que los estudiantes deben aprender	Debe detallar los contenidos de los cursos, los objetivos de cada módulo y las prelacións.
3.2	Guía de estilo	Es una guía compuesta por un conjunto de normas y sugerencias para el diseño y elaboración de los módulos educativos.	Especifica las pautas de diseño y estilo para todos los materiales y módulos del proyecto
4.1	Apartado educativo en sitio web	Es un espacio dentro del sitio web de la agencia que ofrece la información, recursos, materiales y herramientas necesarias para que el estudiante pueda conocer sobre la plataforma	Siguiendo estándares internacionales y buenas prácticas de UX y UI. Debe contener información relevante y actualizada, y estar alineado con la imagen de marca del proyecto.

		educativa, solicitar más información, inscribirse y realizar el pago.	
4.1.1	Botón y mecanismos de pago	Desarrollo tecnológico que permite a los clientes pagar por los módulos educativos desde el mismo sitio web.	Seguro, que permita el pago desde los bancos más utilizados a nivel nacional e internacional.
4.2	Plataforma educativa en Google Classroom	Contempla la creación de la plataforma educativa dentro de la suite de Google.	Fácil de usar, ordenada y con todos los materiales que puedan necesitar los estudiantes para culminar con éxito los módulos.
4.2.1	Permisos y licencias	Incluye el pago de Google for education: Teaching and Learning Upgrade	Autorizados por Google
5.1	Plan de gestión de calidad	Documento de estrategias y procesos implementados para asegurar que la plataforma de educación virtual cumple con la calidad esperada	Firmado por la CEO.
5.1.1	Matriz de estándares de calidad de los cursos	Herramienta que define y mide la calidad según los estándares predefinidos	Firmado por la CEO.
5.1.2	Hoja de indicadores profesionales para captación de profesores	Documento que define los criterios y métricas utilizados para evaluar el perfil de un candidato para dar un módulo educativo en la plataforma de educación virtual de Sushi Design	Firmado por la CEO.
6.1	Evento de lanzamiento de la plataforma	Actividad comunicacional donde se pone en funcionamiento la nueva plataforma acompañado de una campaña de marketing	Enfocado en el target principal del proyecto. En el marco del lanzamiento de la plataforma.
7.1	Plan de monitoreo y control	Documento que detalla cómo se supervisará y controlará el progreso y el rendimiento de la plataforma	Firmado por la CEO.
7.2	Informe de evaluación	Documento que presenta los resultados de la evaluación incluyendo los hallazgos, conclusiones y recomendaciones	Debe proporcionar una evaluación completa del proyecto, incluyendo los logros, los desafíos, y las lecciones aprendidas. Firmado por la CEO

Tabla 5. EDT de proyecto plataforma de educación virtual. Fuente: elaboración propia

Análisis Bottom Up

	<i>Paquete de trabajo</i>	<i>de</i>	<i>Materiales/Servicios</i>	<i>Esfuerzo</i>				
<i># EDT</i>	<i>Nombre</i>		<i>Materiales/Servicio</i>	<i>Costo \$</i>	<i>Recurso humano</i>	<i>Costo \$</i>	<i>HH</i>	<i>Total</i>
1.1	Documento de necesidades	de	Word / Internet	0	Gestor de proyectos / CEO	7,5	40	300
2.1	Plan de proyecto		Word / Internet	0	Gestor de proyectos / CEO	7,5	160	1200
2.1.1	Cronograma de actividades	de	Word / Internet / Project	0	Gestor de proyectos / CEO	7,5	60	450
2.1.2	Presupuesto		Word / Excel / Internet	0	Gestor de proyectos / CEO / Contador	10	80	800
2.1.3	Matriz de riesgos		Word / Internet	0	Gestor de proyectos / CEO	7,5	40	300
3.1	Malla curricular		Word / Excel / Internet	0	Gestor de proyectos / CEO	7.5	100	750
3.2	Guía de estilo		Canva / Word / Internet	0	Gestor de proyectos / Directora de arte	5	20	1000

4.1	Apartado educativo en sitio web	WordPress / Figma/ Internet /	0	Desarrollador web y especialista IT	10	80	800
4.1.1	Botón y mecanismos de pago	Internet / WordPress	0	Desarrollador web y especialista IT / Proveedor de servicios de pago	15	160	2400
4.2	Plataforma educativa en Google Classroom	Acceso verificado en Google Workspace for Education.	0	Gestor de proyectos	2.5	80	200
4.2.1	Permisos y licencias	Acceso verificado en Google Workspace for Education.	4 USD por empleado al mes= 48 USD	Gestor de proyectos / Asesor legal	7.5	80	648
5.1	Plan de gestión de calidad	Project / Word / Internet	0	Gestor de proyectos	2.5	40	100
5.1.1	Matriz de estándares de calidad de los cursos	Project / Word / Internet	0	Gestor de proyectos	2.5	40	100
5.1.2	Hoja de indicadores profesionales para captación de profesores	Word / Internet	0	Gestor de proyectos	2.5	40	100
6.1	Evento de lanzamiento de la plataforma	Locación del evento / Internet / Photoshop / WhatsApp	1000 USD	CEO / Gestor de proyectos / Directora de arte/ Personal de la agencia /	27	160	5320

7.1	Plan de monitoreo y control	Project / Word / Internet	0	Gestor de proyectos	2.5	60	150
7.2	Informe de evaluación	Project / Word / Internet	0	Gestor de proyectos	2.5	60	150

Tabla 6. Análisis Bottom Up de EDT - proyecto plataforma de educación virtual. Fuente: elaboración propia

Cronograma de actividades

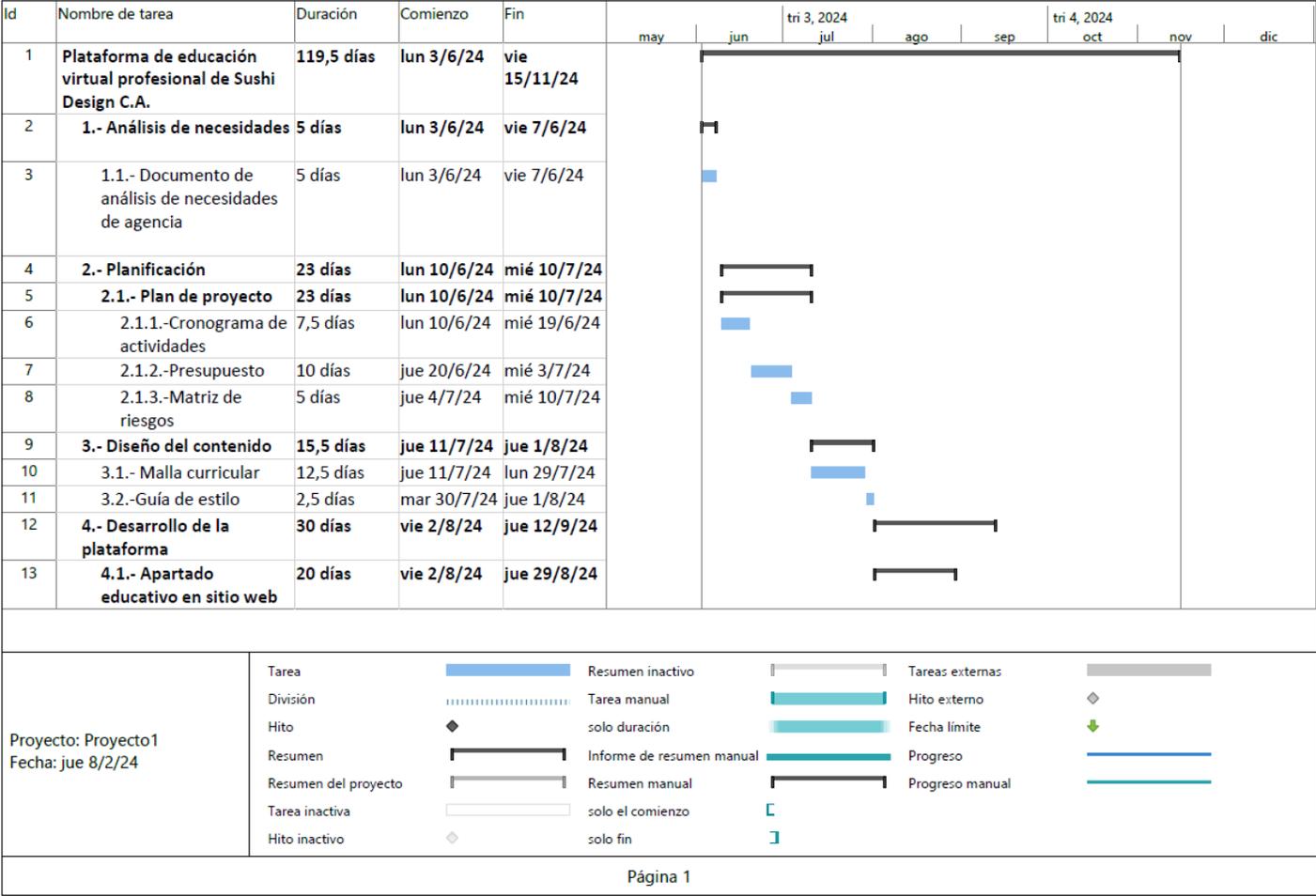


Figura 3. Cronograma de actividades 1.



Figura 4. Cronograma de actividades 2.

Análisis de capacidades

Para establecer la capacidad instalada se utilizó la información referida en los documentos de insumos, descripción de cargos, propuesta de estrategia de RRSS, y documentos descriptivos elaborados por el equipo de Sushi Design, de igual forma se validaron las capacidades observadas con la CEO y la Gestora de proyectos.

Para este análisis se realizó un diagnóstico de las capacidades existentes del equipo de colaboradores que forma parte de la organización donde se pretende ejecutar el proyecto y que son indispensables para que el equipo pueda llevarlo a cabo de forma satisfactoria. Hacer este análisis permite comprender las habilidades y las carencias de los colaboradores que a su vez sirven de base para el desarrollo posterior y cierre de brechas en la organización.

Análisis de capacidad instalada del equipo de Sushi Design

Nombre	Rol	Descripción del cargo	Capacidades observadas	Habilidades técnicas
Sasha Bograd	CEO	Máxima autoridad administrativa y gerencial de la organización, encargada de tomar las más altas decisiones estratégicas de la conducción de la empresa	Capacidad para hacer que los actores involucrados participen Capacidad para diagnosticar una situación y definir una visión y un mandato Capacidad para formular políticas y estrategias Capacidad para presupuestar, gestionar e implementar Capacidad para evaluar Capacidad para enseñar	Diseño gráfico Redes sociales Gestión de proyectos Neuromarketing Branding personal Desarrollo web Gestión de equipos
Andrea Medina	Directora de arte	Dirige al equipo creativo en la creación de contenido gráfico y visual. Supervisa el desarrollo y mantenimiento del estilo visual en diversas producciones.	Capacidad para diagnosticar una situación y definir una visión y un mandato Capacidad para evaluar Capacidad para enseñar	Diseño gráfico Desarrollo web
Mariana De Mey	Project Manager	Encargado de llevar a cabo cualquier proyecto empresarial, transformando una idea en un proyecto tangible. Organiza, dirige y supervisa las etapas de un proyecto, optimizando todos los recursos asignados.	Capacidad para hacer que los actores involucrados participen Capacidad para diagnosticar una situación y definir una visión y un mandato Capacidad para formular políticas y estrategias Capacidad para presupuestar, gestionar e implementar	Gestión de proyectos Gestión de equipos
Michelle Briceño	Especialista de Analíticas	Interpreta datos, analiza resultados utilizando técnicas estadísticas y proporciona informes de desempeño de las redes sociales de los clientes.	Capacidad para diagnosticar una situación y definir una visión y un mandato Capacidad para formular políticas y estrategias Capacidad para evaluar	Análisis de datos Presentaciones efectivas

			Capacidad para enseñar	
Oriana Montilla	Diseñador a Senior	Crea piezas originales, incluyendo ilustraciones e infografías. Revisa el trabajo de los diseñadores junior para asegurar una alta calidad.	Capacidad para formular políticas y estrategias Capacidad para enseñar	Diseño gráfico
Gabriela Domínguez	Community Manager	Es el encargado de construir y gestionar la comunidad online y manejar la identidad e imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes y seguidores en Internet.	Capacidad para formular políticas y estrategias Capacidad para enseñar	Redes sociales
Alessandro Di Flaviano	Diseñador Junior	Participa en varios proyectos de diseño desde su concepción hasta su finalización. Produce borradores, prototipos y soluciones de diseño atractivas.	Capacidad para presupuestar, gestionar e implementar	Diseño gráfico

Tabla 7. Análisis de capacidad instalada del equipo de Sushi Design. Fuente: elaboración propia

Inicialmente, la propuesta de proyecto está diseñada para comenzar a ejecutarse con los equipos y el personal que ya posee la agencia por lo que, partiendo del análisis realizado anteriormente se listan los posibles temas y módulos de clase que se pueden impartir en la plataforma educativa con los conocimientos y habilidades que ya posee la organización:

- Liderazgo y gestión de equipos: Este curso podría ser impartido por el CEO, quien tiene experiencia en liderar un equipo y tomar decisiones estratégicas.
- Diseño gráfico: curso sobre los fundamentos del diseño gráfico, incluyendo la elección de colores, tipografías y composición.
- Gestión de proyectos: El *Project Manager* podría enseñar sobre cómo planificar y gestionar proyectos de manera eficiente.
- Analítica de datos: El Especialista de Analíticas podría impartir un curso sobre cómo recoger, analizar e interpretar datos para tomar decisiones informadas en el negocio según el comportamiento de los clientes en sus redes sociales.
- Gestión de comunidades online: El *Community Manager* podría enseñar sobre cómo construir y gestionar una comunidad online, incluyendo la gestión de las redes sociales y la interacción con los seguidores.
- Diseño avanzado: curso sobre técnicas de diseño más avanzadas y cómo supervisar el trabajo de otros diseñadores.
- Diseño básico: curso para principiantes sobre los fundamentos del diseño.
- Diseño para no diseñadores: curso para principiantes sobre los fundamentos del diseño en plataformas abiertas al público que no formen parte del paquete Adobe.
- Marketing digital: Un curso sobre las estrategias y herramientas de marketing digital podría ser impartido por cualquier miembro del equipo con experiencia en este campo.

- Desarrollo web básico: curso que enseña cómo crear una *landing* page e iniciación al SEO.
- Estrategia de contenidos: curso sobre cómo desarrollar una estrategia de contenidos efectiva para atraer y retener a los usuarios podría ser impartido por cualquier miembro del equipo con experiencia en la creación de contenidos.
- Branding Personal: curso sobre la gestión inteligible, estratégica y creativa de todos los elementos diferenciadores de la identidad de una marca

Matriz de riesgos

Nombre	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Plan de Acción
Documento de necesidades	Requerimientos mal definidos	Media	Alto	Realizar reuniones regulares con los stakeholders para aclarar los requerimientos.
	Falta de comunicación con los stakeholders	Media	Alto	Establecer canales de comunicación efectivos y mantener a los stakeholders informados regularmente.
Plan de proyecto	Planificación inadecuada	Media	Alto	Realizar una planificación detallada y revisarla regularmente en varios hitos del proyecto.
	Falta de recursos	Alta	Alto	Realizar una estimación precisa de los recursos necesarios y asegurar su disponibilidad.
	Cambios en el alcance del proyecto	Alta	Alto	Implementar un proceso de gestión de cambios para manejar los cambios en el alcance del proyecto de manera eficiente.
Cronograma de actividades	Retrasos en el cronograma	Alta	Alto	Realizar un seguimiento regular del progreso del proyecto y ajustar el cronograma según sea necesario.
	Subestimación del tiempo necesario	Alta	Medio	Realizar una estimación precisa del tiempo necesario para cada actividad con la capacidad que ya posee el equipo.
	Conflictos en la programación de recursos	Alta	Medio	Coordinar la programación de recursos para evitar conflictos.
Presupuesto	Sobrepasar el presupuesto	Alta	Alto	Realizar un seguimiento regular del gasto y ajustar el presupuesto según sea necesario.
	Cambios en los costos de los recursos	Alta	Medio	Realizar una estimación precisa de los costos de los recursos y actualizarla regularmente. Realizar pagos anticipados de los costos que sean posibles para mantener costos.
	Inflación o cambios en el tipo de cambio	Alta	Alto	Considerar la inflación y los cambios en el tipo de cambio al elaborar el presupuesto.

Matriz de riesgos	Identificación insuficiente de riesgos	Baja	Alto	Realizar una identificación de riesgos completa y revisarla regularmente con los equipos del proyecto.
	Evaluación incorrecta de riesgos	Baja	Medio	Realizar una identificación de riesgos completa y revisarla regularmente con los equipos del proyecto.
	Falta de planes de contingencia	Media	Alto	Desarrollar planes de contingencia para los riesgos identificados que estén previamente aprobados por el equipo directivo.
Malla curricular	Contenido educativo inadecuado	Media	Alto	Realizar una revisión detallada del contenido educativo y ajustarlo según sea necesario y comparar el contenido con lo disponible en el mercado para asegurar .
	Cambios en los estándares educativos	Baja	Alto	Mantenerse al día con los cambios en los estándares educativos y ajustar el contenido educativo en consecuencia.
	Falta de profesores calificados	Alta	Alto	Realizar un proceso de selección riguroso para asegurar la contratación de profesores calificados.
Guía de estilo	Inconsistencia en el diseño	Baja	Medio	Seguir la guía de estilo de manera consistente en todo el diseño.
	Falta de adherencia a la guía de estilo	Media	Medio	Realizar revisiones regulares para asegurar la adherencia a la guía de estilo.
	Cambios en la marca o en la identidad visual	Baja	Medio	Mantenerse al día con los cambios en la marca o en la identidad visual y ajustar la guía de estilo en consecuencia.
Apartado educativo en sitio web	Problemas técnicos en el sitio web	Alta	Alto	Realizar pruebas regulares para identificar y solucionar problemas técnicos.
	Falta de accesibilidad web	Media	Alto	Asegurar que el sitio web cumple con las normas de accesibilidad web.
	Problemas de SEO	Baja	Medio	Implementar buenas prácticas de SEO para mejorar la visibilidad del sitio web.

Botón y mecanismos de pago	Problemas con las transacciones de pago	Alta	Alto	Realizar pruebas regulares para identificar y solucionar problemas con las transacciones de pago.
	Fraude o ataques de seguridad	Alta	Alto	Implementar medidas de seguridad robustas para prevenir el fraude y los ataques de seguridad.
	Problemas de compatibilidad con diferentes métodos de pago	Media	Medio	Asegurar la compatibilidad con los métodos de pago más comunes.
Plataforma educativa en Google Classroom	Problemas de integración con Google Classroom	Media	Alto	Realizar pruebas regulares para identificar y solucionar problemas de integración.
	Falta de formación de los usuarios	Alta	Medio	Proporcionar formación y soporte a los usuarios para ayudarles a utilizar Google Classroom.
	Cambios en las políticas o en la API de Google Classroom	Baja	Alto	Mantenerse al día con los cambios en las políticas o en la API de Google Classroom y ajustar la integración en consecuencia.
Permisos y licencias	No obtener los permisos necesarios	Baja	Alto	Realizar una revisión detallada de los permisos necesarios y asegurar su obtención.
	Cambios en la legislación o en las regulaciones	Baja	Alto	Mantenerse al día con los cambios en la legislación o en las regulaciones y ajustar los permisos y licencias en consecuencia.
	Problemas con la renovación de licencias	Baja	Medio	Realizar un seguimiento de las fechas de renovación de las licencias y renovarlas a tiempo.
Plan de gestión de calidad	Falta de cumplimiento de los estándares de calidad	Media	Alto	Realizar revisiones de calidad regulares para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

	Falta de formación en gestión de calidad	Media	Medio	Proporcionar formación en gestión de calidad al equipo del proyecto.
	Cambios en los estándares de calidad	Baja	Medio	Mantenerse al día con los cambios en los estándares de calidad y ajustar la gestión de calidad en consecuencia.
Matriz de estándares de calidad de los cursos	Cursos no cumplen con los estándares de calidad	Media	Alto	Realizar revisiones de calidad regulares para asegurar que los cursos cumplen con los estándares de calidad.
	Cambios en los estándares de calidad	Baja	Alto	Mantenerse al día con los cambios en los estándares de calidad y ajustar los cursos en consecuencia.
	Falta de formación de los profesores	Alta	Medio	Proporcionar formación a los profesores para asegurar que están al día con los estándares de calidad.
Hoja de indicadores profesionales para captación de profesores	Dificultad para encontrar profesores calificados	Alta	Alto	Realizar un proceso de selección riguroso para asegurar la contratación de profesores calificados.
	Cambios en los indicadores profesionales	Baja	Medio	Mantenerse al día con los cambios en los indicadores profesionales y ajustar la hoja de indicadores en consecuencia.
	Falta de candidatos que cumplan con los indicadores	Alta	Medio	Implementar estrategias de reclutamiento efectivas para atraer a candidatos calificados.
Evento de lanzamiento de la plataforma	Problemas durante el lanzamiento	Media	Alto	Realizar una planificación detallada del evento y tener un plan de contingencia en caso de problemas.
	Falta de asistencia al evento	Alta	Medio	Implementar estrategias de marketing efectivas para promover el evento y atraer a los asistentes.

	Problemas técnicos durante el evento	Alta	Medio	Realizar pruebas técnicas antes del evento para asegurar que todo funciona correctamente.
Plan de monitoreo y control	Falta de seguimiento y control	Baja	Alto	Realizar un seguimiento y control regular del progreso del proyecto.
	Falta de formación en monitoreo y control	Media	Medio	Proporcionar formación en monitoreo y control al equipo del proyecto.
	Cambios en los indicadores de rendimiento clave (KPIs)	Baja	Medio	Mantenerse al día con los cambios en los KPIs y ajustar el plan de monitoreo y control en consecuencia.
Informe de evaluación	Evaluación inadecuada del proyecto	Baja	Medio	Realizar una evaluación detallada del proyecto y revisarla regularmente.
	Falta de datos para la evaluación	Medio	Medio	Establecer un proceso de recopilación de datos robusto y sistemático desde el inicio del proyecto. Esto puede incluir encuestas, entrevistas, observaciones, etc
	Cambios en los criterios de evaluación	Baja	Medio	Criterios de evaluación se acordados desde el inicio del proyecto. Estos deben ser comunicados a todas las partes interesadas y cualquier cambio debe ser discutido y acordado por todas las partes.

Tabla 8. Matriz de riesgos. Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados, se concluye que se lograron cumplir los objetivos de la investigación; el proyecto de una plataforma virtual de capacitación profesional para la agencia de comunicación Sushi Design C.A. es factible y podrá generar valor a todos sus interesados.

En relación al objetivo que pretendía levantar las necesidades de la organización relacionadas a la plataforma de capacitación profesional y la propuesta de valor que debe ofrecer dicha plataforma se concluye que fue exitoso ya que lograron recoger las perspectivas y visión del equipo directivo en relación al proyecto, de igual forma fue posible entender las necesidades y los recursos que posee la organización. El equipo directivo concluye que este proyecto es viable y necesario como un próximo paso de expansión para la agencia de comunicaciones y en definitiva es un diferencial para el mercado.

Como segundo objetivo específico, se analizó el modelo de negocio y de operación de la plataforma virtual de educación profesional a través de la herramienta Business Model Canvas así como sus necesidades para su inicio y operación. Este modelo de negocio ha demostrado ser viable y tiene el potencial de proporcionar un valor significativo tanto para la agencia como para los usuarios de la plataforma.

Para el apartado de la evaluación de la factibilidad, el tercer objetivo, que buscaba entender si era posible este proyecto desde el punto de vista técnico, operacional y financiero para la puesta en marcha de la plataforma virtual de capacitación profesional se realizó de forma satisfactoria. Este análisis de factibilidad ha proporcionado una base sólida para la toma de decisiones informadas y la gestión efectiva de los riesgos.

Los hallazgos más importantes los encontramos en la coincidencia de criterios entre el grupo directivo y los hallazgos de la investigación donde se concluye que los requisitos del proyecto, por lo menos para su fase inicial, ya están cubiertos y que el personal cuenta con el conocimiento necesario para poder ofrecer cursos de calidad que agreguen valor a la comunidad, clientes y prospectos.

Se estima que la utilización de los formatos propuestos en este trabajo apoye la toma de decisión sobre la implementación de este proyecto y faciliten la puesta en marcha de la plataforma de educación virtual.

Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones basadas en las experiencias de desarrollo del presente trabajo para aquellas personas que deseen continuar esta línea de investigación o realizar un trabajo similar al planteado:

Se debe desarrollar un estudio de mercado que identifique las necesidades y preferencias de los potenciales usuarios de la plataforma. Este estudio podría incluir encuestas, entrevistas o grupos focales con posibles usuarios para entender mejor sus necesidades de capacitación y cómo la plataforma puede satisfacerlas, así como el valor agregado de este tipo de servicios y cuánto están dispuestos a pagar por él.

Se recomienda que se realice un estudio de factibilidad financiera más profundo que el propuesto en esta investigación, que incluya un flujo de caja proyectado que se complemente con una estimación de ingresos producto del estudio de mercado anterior.

De igual forma se debe desarrollar un plan de marketing y promoción para la plataforma. Este plan podría incluir estrategias de marketing digital, relaciones públicas y el evento de lanzamiento.

Finalmente, se sugiere considerar la posibilidad de buscar financiamiento externo o asociaciones para apoyar el desarrollo y la implementación de una plataforma propia para etapas futuras del proyecto.

REFERENCIAS

- Amador-Mercado, C. Y. (2021). El análisis PESTEL. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-6. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/download/8263/8494/>
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6ta ed.). Editorial Episteme.to
- BBVA. (2017). Curso de análisis fundamental. Recuperado de https://www.bbva.es/estaticos/mult/Curso_analisis_fundamental_tcm924-530363.pdf
- Bell, D. (2005). Advenimiento de la Sociedad Post-Industrial. Vol. XIII. México.
- Berganza Conde, M. R., & Ruiz San Román, J. A. (2005). Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/>
- Casadesús-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482. <https://doi.org/10.1002/smj.2025>
- Castells, M. (2006) La era de la información: economía, sociedad y cultura. Alianza: Madrid, España.
- Edition, P. S. (2018). A guide to the project management body of knowledge. Project Management Institute. Pennsylvania.
- García, J., & Cordero, D. (2020). Análisis de la influencia de las redes sociales en el comportamiento de compra de los consumidores de productos de belleza en la ciudad de Cuenca. Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10583/1/16172.pdf>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill.
- Infobae. (2024, February 2). Represión, pobreza, corrupción y exilio: el legado del chavismo a 25 años de su llegada al poder en Venezuela. Recuperado el 1 de febrero de 2024, de <https://www.infobae.com/venezuela/2024/02/02/represion-pobreza-corrupcion-y-exilio-el-legado-del-chavismo-a-25-anos-de-su-llegada-al-poder-en-venezuela/>
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). Fundamentos de marketing. Madrid Nicolás, R. y Serrano Madrid, J. (2019). Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona? Revista de Contabilidad y Dirección, 28, 13-30. Recuperado de <https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/4-1.pdf>
- Observatorio de Finanzas. (2024). Resultados de la Encuesta de Expectativas Económicas para 2024. Recuperado el 1 de febrero de 2024, de <https://observatoriodefinanzas.com/resultados-de-la-encuesta-de-expectativas-economicas-para-2024/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.
- Parella Stracuzzi, S. y Martins Pestaña, M. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas. FEDUPEL.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1), 113-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). Diagnóstico de Capacidades. Recuperado de: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/SP_Nota%20de%20Practica_Diagnostico%20de%20Capacidades.pdf
- Proyecto Encovi. (2022). Encovi 2022 | Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. Recuperado el 1 de febrero de 2024, de <https://www.proyectoencovi.com/encovi-2022>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) * (6ª ed.). Newtown Square, PA: Autor.
- Sushi Design (2022) Descripción de cargos agencia. Recuperado de https://docs.google.com/presentation/d/1a7ohSiZ0zHmW-zqrHJ-3Hg6ee5MhYVjP/edit?usp=drive_link&oid=11552014971060
- Sushi Design (2022). This is sushi services. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1moim_n24wU5NQfA9ilY7DaJh0ollO4Bq/view?usp=drive_link
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas, Venezuela
- Villaruel C., C. A. (1990). El curriculum de la educación superior. Ediciones Dolvia: Distrito Capital, Venezuela.

APENDICES Y ANEXOS

Modelo de entrevista CEO

1. ¿Por qué deseas incursionar en el mundo del e-learning?
2. ¿Qué tipo de cursos o programas educativos desean ofrecer?
3. ¿Cómo piensan desarrollar los contenidos de los cursos y programas educativos?
4. ¿Cómo piensan medir el éxito de los cursos y programas educativos ofrecidos?
5. ¿Qué estrategias utilizarán para fomentar la participación y el compromiso de los estudiantes en los cursos?
6. ¿Tienes preferencias por alguna plataforma educativa para construir la plataforma educativa?
7. ¿Cómo piensan involucrar al equipo directivo en la gestión y supervisión de la escuela digital?
8. ¿Cómo piensan garantizar la calidad y coherencia de los contenidos y materiales a lo largo de los diferentes cursos y programas educativos ofrecidos?
9. ¿Con qué recursos humanos y financieros cuentas para destinar a la creación y gestión de la escuela digital?
10. ¿Cómo piensan promocionar y difundir la escuela digital?
11. ¿Cuál crees que es la competencia en el mercado de e-learning y cómo planeas diferenciarte de ellos?
12. ¿Qué tan importante es para ti la satisfacción del estudiante digital? ¿Y cómo piensas medir la satisfacción de los estudiantes y hacer mejoras en función de sus necesidades y expectativas?
13. ¿Cuál es el plazo que se han fijado para el lanzamiento de la escuela digital?

14. ¿Cuál es el retorno de inversión que esperan obtener en un plazo determinado?

Modelo de entrevista Project Manager

1. ¿Qué experiencia tienes en el campo del e-learning?
2. ¿Qué criterios seguirías para seleccionar y coordinar al equipo de trabajo que participa en los proyectos de e-learning?
3. ¿Qué desafíos esperas enfrentar al gestionar este proyecto de creación de una escuela virtual para Sushi Design?
4. ¿Qué habilidades consideras imprescindibles para ser una buena gestora de proyectos de e-learning?
5. ¿Qué habilidades debe tener el equipo que trabaje contigo en la elaboración de este proyecto?
6. Si el proyecto arranca mañana, ¿en cuánto tiempo crees que podrías tener esta plataforma construida y lista para hacer un lanzamiento al público?
7. ¿Qué buenas prácticas o lecciones aprendidas puedes aplicar para gestionar el proyecto de la creación de la escuela virtual para Sushi Design?
8. ¿Qué expectativas tiene respecto al proyecto de escuela digital que va a liderar?
9. ¿Consideras, según lo que has visto en otras agencias a nivel nacional e internacional, que es un área en el que deba incursionar Sushi?
10. ¿Qué tipo de cursos o programas educativos crees que se deberían ofrecer?
11. ¿Tienes preferencias por alguna plataforma educativa para construir la plataforma educativa?

Modelo de entrevista Directora Creativa

1. ¿Qué experiencia tienes en el campo del E-Learning?
2. ¿Cuáles son los aprendizajes clave que te llevas de esa experiencia?
3. ¿Crees que Sushi Design tiene los recursos necesarios? No solo tecnológicos, sino personal para realizar este proyecto.
4. ¿Cómo sería la división de responsabilidades en esta creación de la escuela? ¿Cómo ves tu participación en este proyecto?
5. ¿Qué crees es lo más retador de este proyecto?
6. ¿Cómo crees que la plataforma de educación virtual de Sushi Design puede agregar valor al mercado laboral? ¿Por qué elegir esta plataforma?
7. Según tu criterio, ¿crees que es algo en lo que deba incursionar Sushi Design?
8. ¿Qué cursos deberían ofrecer en esta plataforma virtual?
9. ¿En cuánto tiempo podrían salir con esta plataforma?
10. ¿Qué habilidades son imprescindibles para el equipo que va a formar parte de este proyecto?

Insights generales de cada entrevista

Entrevista 1

Nombre y apellido: Sasha Bograd

Cargo o posición: CEO y fundadora de Sushi Design

1. ¿Por qué deseas incursionar en el mundo del e-learning?

Siento que es un modelo de negocio que no se ha desarrollado por completo; sin embargo, las personas que sí lo han hecho bien han que sigo en redes sociales han logrado un modelo de enseñanza y que ha sido muy fructífero para muchas personas. Trae muchos beneficios a nivel monetario y de empresa como tal.

2. ¿Qué tipo de cursos o programas educativos desean ofrecer?

Me gusta incursionar en todo lo relacionado a redes sociales y todo lo que esté en tendencia en este momento. Aunque, de igual forma, sería genial tener cursos o master class pregrabadas para cubrir los aspectos más básicos de las redes sociales.

3. ¿Cómo piensan desarrollar los contenidos de los cursos y programas educativos?

Tiene que haber un pensum, y este debe estar desarrollado para un target. Hay un target de emprendedores y personal profesionales que ya tienen tiempo en todo lo que es las redes sociales y marketing digital, pero quieren perfeccionar herramientas; por otro lado, hay un target de personas que apenas están comenzando y que necesitan tomar talleres básicos. Primero hay que estudiar a las personas que serían consumidores de nuestros cursos: emprendedores y personas que necesitan cursos básicos de redes sociales.

4. ¿Cómo piensan medir el éxito de los cursos y programas educativos ofrecidos?

Es importante tener claro cuántas personas están inscritas. Una vez termine el curso hay que hacerles una valoración: debemos saber qué opinan, qué les gustó y qué no, qué mejorarían.

Igualmente, sin importar cuál sea el curso tiene que haber un entregable, una guía de aprendizaje para el usuario. Es el resumen de lo visto en clase y la guía básica para aplicar lo aprendido después de terminado el curso. Igual, los cursos deben estar diseñados de cierta manera que les permita realizar “tareas” o “lineamientos”; por ejemplo: si es un curso básico de redes sociales lo ideal sería que en una semana puedan hacer un post basado en la estrategia de redes sociales y los pilares de contenidos de la marca que publiquen y envíen a la agencia para poder revisarlo y dar un *feedback*. Esta es la única forma de nosotros poder ver si el estudiante aprendió y si le fue bien en la clase.

5. ¿Qué estrategias utilizarán para fomentar la participación y el compromiso de los estudiantes en los cursos?

Hay que saber que las personas que forman parte del curso van a poner en práctica lo aprendido, es demasiado importante incorporar tareas y entregables. También dentro del mismo curso hay que fomentar la interacción, esto es algo que me caracteriza y que probablemente pase a mi escuela virtual porque para mí eso es lo que hace un curso exitoso.

6. ¿Tienes preferencias por alguna plataforma educativa para construir la plataforma educativa?

Me gusta Google Meet, todo lo que tiene que ver con Google es súper ágil. Nosotros [en la agencia] usamos mucho Google Drive para todo lo que tiene que ver con la información de la agencia.

7. ¿Cómo piensan involucrar al equipo directivo en la gestión y supervisión de la escuela digital?

La intención es que las personas que dirigen el equipo, que están dentro de la dirección del equipo, también puedan dar cursos y talleres. Digamos, la directora de arte da cursos de diseño. Hay muchas personas en Sushi Design que pueden formar parte del proyecto y pueden

aportar en lo que se trata de cursos digitales entonces mi idea es que ellos formen parte de esos talleres; así sea solo en una clase explicativa o que realmente den un taller completo ellos.

8. ¿Cómo piensan garantizar la calidad y coherencia de los contenidos y materiales a lo largo de los diferentes cursos y programas educativos ofrecidos?

A través de la curaduría de información, por eso te dije lo de los entregables al final del curso. Eso garantiza cierta calidad que le queda al usuario o consumidor de la plataforma.

9. ¿Con qué recursos humanos y financieros cuentas para destinar a la creación y gestión de la escuela digital?

Contamos con todo el equipo de Sushi Design que puede formar parte del mismo, no solo dando las clases sino formando parte de la creación de por ejemplo los Power Point, plantillas, entregables. A mí me gustaría hacer como un documento o certificado de participación.

En el caso financiero no tenemos como partir desde el punto de vista financiero. La idea es que las clases sean pagadas y con el precio de las clases se puedan financiar los cursos que deben llevar; por ejemplo: una locación. Si la plataforma digital nos permite impartir los cursos en formato E-Learning no hay gastos tan altos además del hecho de pagar la plataforma que es algo que se puede costear con el mismo costo de las entradas de los usuarios de la plataforma

10. ¿Cómo piensan promocionar y difundir la escuela digital?

En este momento contamos con una página web que está en Google como primero en el buscador y tiene muy buen posicionamiento. Podemos hacer Ads en Meta y Google, publicamos en cualquier plataforma, tanto en TikTok como en Instagram y Facebook.

11. ¿Cuál crees que es la competencia en el mercado de e-learning y cómo planeas diferenciarte de ellos?

Aquí no te tengo una competencia directa que sepa que lo esté haciendo. Hay muchísimas personas que se consideran “gurús del a información” como una Vilma Núñez pero

no somos competencia directa de ella. La verdad es que hay muchísimas personas que lo están haciendo entonces toca profundizar en el tema de la competencia directa.

12. ¿Qué tan importante es para ti la satisfacción del estudiante digital? ¿Y cómo piensas medir la satisfacción de los estudiantes y hacer mejoras en función de sus necesidades y expectativas?

Para mí lo más importante es saber que la gente que participó entendió, esto se hace a través de los resultados. La idea es hacer un seguimiento de lo que hacen una vez terminado la capacitación, lo siguen en redes sociales, ves lo que publican y examinas sus resultados. Mi intención es que a partir de ahí se pueda medir qué tan fructífero fue para la gente los cursos y modificar y superar.

13. ¿Cuál es el plazo que se han fijado para el lanzamiento de la escuela digital?

Realmente, la página web ya está hecha entonces nuestra intención es crear pequeños cursos online ya diagramados donde la gente pueda empezar a pagar por el curso y vea una clase pregrabada, como un webinar. Esto debe desarrollarse en este año, 2024.

14. ¿Cuál es el retorno de inversión que esperan obtener en un plazo determinado?

No es una inversión altísima porque solo hay que pagar la plataforma y no son muy costosas, si yo tengo una persona que me pague el curso y este cubre lo que me cuesta la plataforma ya tuve retorno de inversión por lo que todo esto termina en ganancia. Esto va a depender mucho de lo que uno termine materializando en el curso. Ya nosotros tenemos un espacio dónde grabar, las cámaras, luces, el equipo que puede trabajar en él entonces todo se convierte en ganancia, lo que se materializa en pagos al equipo. El retorno de inversión es básicamente inmediato.

Entrevista 2

Nombre y apellido: Mariana de Mey

Cargo o posición: Project Manager

1. ¿Qué experiencia tienes en el campo del E-Learning?

Realmente, poca. Una vez trabajé con una muchacha que dirigía una plataforma de E-Learning y yo le ayudaba con el contacto de clientes y eso, era atención al cliente. Yo pude dar capacitaciones que iban en este mismo plan, pero no es que generaba los cursos, sino que daba apoyo en el tema. Y como usuaria estoy inscrita en una plataforma de la universidad como, ahí dividen el contenido en dos partes: en una se aprenden las cosas obligatorias y en otra los agregados o complementarios. Es bastante sencillo y mide tu progreso.

2. Como usuaria y trabajadora de Sushi, ¿qué cosas crees que debería contemplar la plataforma de Sushi?

Ya hay una página, que está espectacular, ya tiene un segmento educativo y creo que por ahí va, aunque aún no esté desarrollada. Me encanta que todo esté unificado. Internamente es planificación con el equipo. Yo te puedo hablar de gestión de proyectos, cómo planificar tu tiempo, gestión de contenidos, etc. Que es la parte que domino. Sin embargo, hay gente que está más de lleno en la generación de contenido. Para poder implementar una página y hacer todo esto de la plataforma, primero hay que hacer todo el esquema de contenidos. Primero se hace el contenido y luego se promueve la plataforma. Todo enfocado en la comunidad de Sasha. Todo hay que testarlo, se debe investigar qué quiere la comunidad de Sasha y una vez que se tenga esto hay que ver cómo gestionar al equipo para que no solo sea la dirección de Sushi, sino todos los que están montados en esto puedan subirse y hacerse cargo de este contenido.

3. ¿La plataforma educativa la ven embebida en la web o en una plataforma fuera de Sushi?

Ya en la web Sasha tiene sus secciones, es una *landing* pero pueden vincularla para que te lleve a la página del E-Learning. No tengo idea de cómo se gestionará el pago, pero creo que debe ser todo online porque es lo más práctico de esta parte, pero en ese plan lo dejaría todo en la misma página de Sushi. Si tenemos muchas páginas se pierde la atención, se debe hacer en el mismo sitio, pero bien hecho.

4. ¿Qué criterio seguirías para seleccionar y coordinar el equipo de trabajo que participa en los proyectos de E-Learning? ¿Qué características debe tener el personal que forma parte de este proyecto?

Primero, gestión de su propio tiempo porque sabemos que todos los que están en Sushi tienen otro trabajo, otros proyectos, cosas. Deben poder mostrarse, mostrar su identidad, si están en un trabajo que exige exclusividad como trabajo principal no pueden hacerlo. La comunicación de Sushi es muy cercana, ellos deben poder salir hablando dando consejos, etc. Todo lo que está *on going* de sushi no se puede detener por este proyecto por lo que esta persona debe poder gestionar su tiempo. La experiencia, conocimiento: si estás impartiendo una clase, un módulo de aprendizaje debes saberlo, dominarlo muy bien.

5. ¿Considerarías contratar personal adicional?

Podría, pero dependerá del tema que queramos explicar. Nosotros podemos hacer introducciones a ciertos temas, pero si es uno muy técnico a profundidad pues debería contratarse. Lo veo porque al final eso es ganancia para nosotros

6. ¿Qué desafíos esperas enfrentar, qué es lo más retador de desarrollar este proyecto?

El alcance. Nosotros tenemos nuestra comunidad, que sea rentable y que dure a largo alcance. Que cuando lo lancemos no nos desmotivemos con eso. Eso es lo primero. Lo segundo es el funcionamiento de la página, la que tenemos fue desarrollada por nosotros y aunque puede funcionar al mismo tiempo vamos a tener una gran comunidad de personas que van a estar entrando, si Dios quiere, a esta plataforma vamos a necesitar “sostener” bien la página.

7. ¿Qué habilidades crees que son imprescindibles para ser una buena gestora de proyectos de E-Learning? ¿Crees que hay una brecha entre este rol y tus capacidades?

Creo que puedo hacerlo, es uno de los tantos proyectos más que llevamos aquí en la agencia y que puedo llevar. Siempre y cuando tenga un buen tiempo de planificación de coordinación de este tipo de cosas para poder trabajar con los muchachos

8. Si el proyecto arranca mañana, ¿cuánto tiempo crees que te tomaría hacer el lanzamiento del producto al público?, ¿Qué necesitas para poder establecer un cronograma?

Primero, saber cuáles son los tópicos que vamos a tocar. División de equipos para cada uno, ¿se graban ellos o grabamos nosotras? A partir de ahí, saber que tienen en una gran cantidad e cosas que tienen que cumplir. Yo diría que, entre las entregas, la producción, etc; un mes o mes y medio. En tal caso dos meses. Pero esto es para sacar un piloto

9. ¿Qué buenas prácticas o lecciones aprendidas puedes aplicar para gestionar el proyecto de la creación de una escuela virtual? ¿Qué cosas tienes tú que agreguen valor a este proyecto en particular?

Ya yo tengo buena gestión de equipo, es de las más grandes que he tenido. Ya yo soy profesora también, doy clases a niños. También ya conozco a la agencia, conozco a la comunidad de Sasha, he venido trabajando en la cuenta de la marca personas de Sasha como tal por lo que ya estoy muy empapada del tema.

10. ¿Qué expectativas tienes respecto a esta creación de esta plataforma de E-Learning?

Reo que es la oportunidad para que nos vean más que como una agencia digital, que nos vean como un centro de aprendizaje. Porque es el foco de comunicaciones de Sasha, no solo hacemos la estrategia, las redes, las fotos, sino que somos profesoras. Sushi Design está conformado por personas que tienen el conocimiento suficiente para aportarle a la comunidad.

11. ¿Qué propondrías tú para poder cumplir o lograr que la gente los vea de esta forma?

Necesitamos comenzar, o comenzar con más ganas. Hay que dar mucho más contenido educacional. Ahorita lo tenemos, tenemos algo llamado Sushi Talks pero tenemos que mostrarlo más a fondo.

12. ¿Consideras, según lo que has visto en otras agencias a nivel nacional e internacional, que este es un espacio en el que debe incursionar Sasha?

Sí. Es un nuevo camino para una agencia digital y más en Venezuela. He visto a muy pequeñas agencias hacer algo parecido, pero no se notan. Dan talleres sobre “cómo hacer grillas” pero a la única que he visto moverse como agencia y no como persona individual es a Sushis Design.

13. ¿Qué tipo de cursos se debería ofrecer?

Más allá de la creación de contenido, todo el mundo se llama a sí mismo creador de contenido. Más allá de eso se debería dar edición de fotos y videos, básicos: para el celular. Sasha da eso increíble, tan accesible. También algo con la gestión de proyectos para agencias, aquí eso se ve como ejecutivo de cuentas. El diseño también no es lo mismo diseño de vallas que de redes sociales. Cosas básicas.

Este es un proyecto que solo necesita el impulso para poder cerrar, claro, ahora estamos en plena temporada de cierre, pero es un proyecto que debería salir el primer semestre del año que viene.

Entrevista 3

Nombre y apellido: Andrea Medina

Cargo o posición: Directora de Arte

1. ¿Qué experiencia tienes en el campo del E-Learning?

Mínimo, antes de graduarme de la universidad en el servicio comunitario estaba la alianza con la universidad y la gente de Oportunidad, estaban empezando, era el primer año den eso. Los que estábamos en ese grupo íbamos a dar unas clases sobre cómo hacer unos cortometrajes porque el objetivo de esta campaña era promover el uso de las tecnologías para ayudar a transmitir temas de importancia social: Dile NO a la violencia, maltrato a la mujer, etc. Estábamos dando clases presenciales cuando se metió la pandemia. Todo se volvió nada, los alumnos no tenían Internet en su casa, no sabíamos cómo recuperar todo el trabajo que estábamos haciendo porque al final del día teníamos que terminar las clases. Ellos mismos se organizaron para poder convocar a la gente de nuevo, abrieron los correos de los mismos estudiantes para que todos pudiesen tener lo que les faltó terminar ese año y comenzamos a reestructurar las clases, pero para hacer uso de plataformas digitales con el mismo objetivo. Eran unas mini clases para el mismo grupo de la gente de Oportunidad sobre diseño gráfico para redes sociales.

2. ¿Cuáles son los aprendizajes clave que te llevas de esa experiencia?

Es algo distinto porque lo que vamos a hacer con Sasha es algo que ya se encuentra en una nube y la persona se encarga de pagar su curso, como *coursera* o doméstica. La diferencia cá es que hay que poner atención en cómo manejas el público sabiendo que no está presente en un aula, le estás hablando a la pantalla. No notas cuando pierdes el hilo de los contenidos o pierdes a la gente. Entonces cómo uno estructura los contenidos, cómo haces que algo no sea tan extenso para que la gente no diga “mira esto es muy largo” o “me perdí”, todo debe estar bien condensado para darle paso para que la gente investigue más y busque otros medios. Si hay

algo que me llevé de esa experiencia fue a aprender a condensar esos contenidos, a dar fuentes y darle a la gente la oportunidad de indagar más y la preparación del material que es demasiado importante. No es lo mismo cuando estás en una clase presencial, la corporalidad hace que todo fluya más.

Cuando es una clase online es muy importante que el material que tu presentes en la pantalla, la parte visual, tenga demasiado peso porque si no las personas pierden completamente el hilo de lo que están hablando. La gente compra mucho con el ojo cuando estás haciendo cosas por la computadora, ese es mi top.

3. ¿Crees que Sushi Design tiene los recursos necesarios? No solo tecnológicos, sino personal para realizar este proyecto.

Sí, pero hay que incorporar más, no nos podemos quedar con lo que tenemos, está bien para arrancar, pero hasta ahí. Este año pudimos dar una asesoría grande y cada área aportó desde lo que domina. Nos reunimos con el cliente y le dimos la pauta de como iban a ser los contenidos. Nos fue full bien y fue una asesoría bastante completa. Eso nos hizo darnos cuenta de que nosotras podemos enseñar esto, porque además lo hicimos en vivo. Si queremos tocar otros puntos del área de la comunicación sí haría falta llamar a otras personas para ser parte del proyecto.

4. ¿Cómo sería la división de responsabilidades en esta creación de la escuela? ¿Cómo ves tu participación en este proyecto?

No hemos conversado mucho al respecto, esto tiene mucho tiempo porque Sasha ha querido hacer esto desde hace mucho tiempo, desde que estaba la primera gestora de proyectos de la agencia. Después de eso no hablamos del tema porque entraron muchos clientes a la agencia, nos congestionamos con el crecimiento de clientes y no hubo tiempo para montar más este proyecto hasta este año cuando comenzamos a armar la web. Esto siempre fue un proyecto

a largo plazo de Sushi. Cuando tienes una web todo queda automatizado, en la web vimos la posibilidad de meter unos cursos en la web y es un recurso bastante popular en otros sitios.

5. ¿Qué crees es lo más retador de este proyecto?

Es difícil, porque los recursos los tenemos: materiales, cámaras, software, página web... Lo que veo más difícil es comercializarlo, porque es un campo demasiado minado. Tendrías que estarlo vendiendo todo el tiempo. Implica un trabajo de marketing constante, las herramientas cambian y el contenido puede devaluarse o perder vigencia. Cómo hacer que ese contenido siga siendo valioso dentro de la velocidad del Internet y del tiempo.

6. ¿Cómo crees que la plataforma de educación virtual de Sushi Design puede agregar valor al mercado laboral? ¿Por qué elegir esta plataforma?

Sushi se mueve con clientes que han llegado por recomendación, nos valemos mucho del boca a boca. La diferencia principal entre un curso de sushi o de la competencia es que prácticamente la comunicación aquí es directa. Tienes la oportunidad de acercarte un poco más al equipo, tienes la asistencia a la mano que si lo haces en una plataforma como Coursera. Aquí tienes la oportunidad de hacer preguntas. Tener a la agencia a disposición te da la oportunidad de poner en práctica lo aprendido

7. Según tu criterio, ¿crees que es algo en lo que deba incursionar Sushi Design?

Sí, sushi tiene tiempo “estancado” en el tema de recibir pasantes porque la agencia se ha movido mucho con los clientes y teníamos personal nuevo que ya necesitaba la capacitación y apoyo del resto del equipo. Aquí aprendemos desde el trabajo del software, del manejo de las herramientas online, desde el temade como gestionarse, cómo crear contenido para estrategias y obvio el pasante se llevaba todos esos aprendizajes consolidados. Ahora toca pasar esto al nivel externo, educativo.

8. ¿Qué cursos deberían ofrecer en esta plataforma virtual?

El de Sasha, que da con Neuromarketing. En Venezuela no se trata mucho eso. En el diseño creo que se pueden incorporar todos los temas alrededor del uso de la IA, obvio de forma inteligente. Ampliar el tema de las estrategias que no sean solo para Instagram, deberían ampliarse para otras plataformas.

9. ¿En cuánto tiempo podrían salir con esta plataforma?

Creo que marzo, abril. Entendiendo que le queda una semana al año y deberíamos tener un paquete completo para que la gente tenga de donde escoger, deberíamos tener mínimo un video Mariana, Sasha y yo.

10. ¿Qué habilidades son imprescindibles para el equipo que va a formar parte de este proyecto?

Gestión del tiempo es crucial, saber condensar los contenidos, saber cuándo parar. Deben tener buena oratoria y prepararse con mucha anticipación. El equipo debe poder editar su contenido, eso da ritmo al curso. No puede haber cursos de más de dos horas, es terrible para los estudiantes.