



Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Mención Comunicaciones Publicitarias

Trabajo de Grado

**Desarrollo de estrategias de Comunicaciones Integradas de
Marketing para el público interno y externo de la academia
Wayra Venezuela**

Autores:

Castaño Machado, Sara Corina

Montes de Oca Fehr, Gabriela

Caracas, septiembre de 2016

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar agradeciendo a Dios y a la Virgen por guiarme en el camino del trabajo, el esfuerzo, la comprensión y el amor.

A mi mamá, por ser maravillosa en todo lo que haces, por siempre estar en los buenos y malos momentos. Por siempre decir las palabras correctas. Eres el modelo de madre y amiga. Por ti, soy.

A mi abuelo, porque me das la oportunidad de aprender cosas nuevas cada día y poder desarrollarme como profesional, persona y nieta. Te amo.

A mi morocho, porque eres mi mejor amigo, sin tus risas y ocurrencias no hubiera sido lo mismo.

A mi chalao, por siempre creer en nosotras, apoyarnos y hacernos reír. Gracias.

A Diego, por la calma inconsciente que nos diste.

A la academia Wayra Venezuela, que llegaste a mí sin yo buscarte y me uniste a una persona maravillosa. Me enseñaste todo lo que sé sobre emprender y desarrollar un proyecto en un espacio increíble.

A Maríajosé y Mariangela, que creyeron en nosotras y nos dieron la idea de hacer este Trabajo de Grado.

A nuestra tutora María Carolina, por su amabilidad, confianza y cariño durante todo este viaje.

Y finalmente, a Gabriela, mi eterna amiga y compañera, el ejemplo de cómo hacer una tesis y divertirse en el proceso, por ser tan tú. Por la comida, por las noches en vela y las carcajadas. Gracias por creer en este equipo y crear este proyecto juntas. Todo el éxito del mundo en esta nueva aventura que te toca vivir. Te quiero mucho amiga. Nos veremos pronto.

Y a todos los que de alguna u otra forma formaron parte de este viaje.

Sara

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por ser el mejor ejemplo de que con amor y trabajo duro todo se puede lograr. Gracias por acompañarme y apoyarme en este proceso y por siempre creer en que podía lograrlo.

A mi hermana, por todo el cariño y las ocurrencias que siempre tienes y por ser quien eres. Gracias por ser mi compañera y amiga.

A Wayra Venezuela por prestarnos sus espacios y abrirnos las puertas para desarrollar este proyecto.

A Mariangela Valladares, quien creyó en esta idea desde el primer día y siempre estuvo dispuesta a brindarnos todo el apoyo posible para lograr que fuera una realidad.

A Diego, mi amigo y hermano, por ser un apoyo incondicional y una guía imprescindible en la realización de este proyecto.

A nuestra tutora María Carolina, por ser una guía excelente y por siempre exigirnos a dar lo mejor de nosotras mismas para obtener el mejor resultado.

A Laura, por apoyarnos a Sara y a mí durante esta etapa y recibirnos en su casa en incontables ocasiones.

Finalmente a Sara, por ser la mejor compañera de proyecto de grado y una amiga increíble. Gracias por convertirte en mi hermana durante estos meses, hacerme reír incontables veces durante este proceso, demostrarme lo que es una verdadera amistad y por nunca dejar que esto se convirtiera en algo aburrido. Te adoro.

A todos aquellos que merecen estar en estas líneas y contribuyeron a este proyecto,

Gabriela

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 Descripción del problema	18
1.2 Planteamiento del problema	18
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos	20
1.4 Justificación.....	20
1.5. Antecedentes de la investigación	22
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	24
2.1. Emprendimiento.....	24
2.1.1. Emprendimiento tecnológico	25
2.1.2. Emprendimiento digital.....	26
2.2. Emprendedor.....	28
2.3. Modelo de negocios	29
2.4. Innovación	31
2.4.1. Innovación abierta.....	32
2.5. Metodología Lean Startup	33
2.5.1. Mínimo Producto Viable	34
2.6. Aceleradoras de negocios	35
2.7 Marketing	36
2.7.1. Segmentación	38
2.7.2. Posicionamiento.....	40
2.7.3 Marketing Interno o Endomarketing	41
2.7.4. Marketing externo	46
2.8. Comunicación.....	46
2.8.1. Comunicación organizacional	47
2.8.2. Comunicaciones internas	48

2.8.3. Comunicaciones externas	49
2.8.4. Mensajes	50
2.8.5. Público	53
2.9. Planificación estratégica	55
2.10. Estrategia de comunicaciones integradas de marketing (CIM)	56
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	58
3.1. Telefónica Open Future	58
3.2. Academia Wayra	60
3.2.1. Historia	60
3.2.2 Misión	60
3.2.3 Visión	60
3.2.4 Valores	60
3.2.5 Estructura organizativa	61
3.2.6. Presencia regional	63
3.2.7. Convocatoria global, criterios de selección y beneficios	63
3.2.8. Relación entre Wayra y los emprendedores seleccionados (contrato de términos y condiciones y calendario)	65
3.2.9 Comunicaciones de Wayra	68
3.2.11. Emprendimiento en Latinoamérica	72
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	75
4.1. Delimitación	75
4.2. Modalidad	75
4.3. Diseño y tipo de investigación	76
4.4. Diseño de variables de investigación	77
4.4.1. Definición conceptual	78
4.4.2. Operacionalización de variables	80
4.5. Unidades de análisis, población y muestra	87
4.5.1..... Unidades de análisis	87
4.5.2. Población	87
4.5.3. Muestra	88

4.6.	Diseño muestral.....	89
4.6.1.....	Tipo de muestra	89
4.6.2.....	Tamaño de la muestra	89
4.7.	Instrumentos de recolección de datos.....	90
4.7.1	Cuestionario.....	90
4.7.3.....	Validación	92
4.8	Instrumentos finales	94
4.8.1	Cuestionario para el público externo	94
4.8.2.	Entrevista a la gerencia de Wayra.....	102
4.8.3.	Entrevista para el público interno	105
4.9	Criterios de análisis	108
4.10	Procedimiento	109
4.11	Limitaciones	110
CAPÍTULO V:	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	112
5.1	Escala de codificación a partir del instrumento N°1	112
5.2.	Matriz descriptora del Instrumento N° 2 – Entrevista a la Gerencia de Wayra .	187
5.3	Matriz descriptora de resultados del instrumento 3: Entrevista al público interno	199
CAPÍTULO VI:	ANÁLISIS DE RESULTADOS	221
6.1	Análisis de resultados.....	221
CAPÍTULO VII:	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	237
7.1.	Conclusiones y recomendaciones	237
CAPÍTULO VIII:	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES	
INTEGRADAS PARA LA ACADEMIA WAYRA		245
8.1.	Análisis estratégico	245
8.2.	Mapa de públicos	248
8.2.1.	Público interno	249
8.2.2.	Público externo	249

8.3. Posicionamiento	250
8.4. Slogan para Wayra.....	250
8.5. Mensajes clave de la estrategia	251
8.5.1. Mensajes clave para el público interno.....	251
8.5.2. Mensajes clave para el público externo.....	252
8.6 Estrategia de comunicaciones integradas para el público interno.....	253
8.6.1. Objetivo general	253
8.6.2.1 Plan de acción partiendo de los objetivos específicos.....	266
8.6.3. Cronograma de actividades estipulado	263
8.6.4 Presupuesto.....	265
8.6.5. Indicadores de gestión para la estrategia del público interno	265
8.7 Estrategia de comunicaciones integradas para el público externo.....	268
8.7.1 Objetivo general.....	269
8.7.1. Tácticas propuestas para la gestión de medios externos de comunicación	269
8.9 Presupuesto para las estrategias de comunicaciones integradas externa	286
8.9 Indicadores de gestión	287
Referencias bibliográficas	289
Anexos.....	299

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Indique en qué rango de edad se ubica (pregunta 1)	113
Figura 2: Indique su género (pregunta 2).....	114
Figura 3: Nivel de instrucción (pregunta 3).....	115
Figura 4: Ocupación actual (pregunta 4).....	116
Figura 5: Asistencia a eventos culturales (pregunta 5).....	117
Figura 6: Realización de deportes (pregunta 5).....	118
Figura 7: Salida con amigos (pregunta 5)	119
Figura 8: Salida con amigos (pregunta 5)	120
Figura 9: Quedarse en casa (pregunta 5).....	121
Figura 10: Leer (pregunta 5).....	122
Figura 11: Ver TV (pregunta 5).....	123
Figura 12: Revisar o ver redes sociales (pregunta 5).....	124
Figura 13: Motivación a emprender (pregunta 6).....	125
Figura 14: Contacto con radio (pregunta 7)	126
Figura 15: Contacto con Cine (pregunta 7)	127
Figura 16: Contacto con televisión (pregunta 7)	128
Figura 17: Contacto con Vallas publicitarias (pregunta 7).....	129
Figura 18: Contacto con RRSS (pregunta 7).....	130
Figura 19: Contacto con sitios web (pregunta 7).....	131
Figura 20: Contacto con medios impresos (pregunta 7).....	132
Figura 20: Uso de <i>Facebook</i> (pregunta 8).....	133
Figura 21: Uso de <i>Instagram</i> (pregunta 8).....	134
Figura 22: Uso de <i>Twitter</i> (pregunta 8).....	135
Figura 23: Uso de <i>Pinterest</i> (pregunta 8)	136
Figura 24: Uso de <i>Snapchat</i> (pregunta 8).....	137
Figura 25: Uso de <i>LinkedIn</i> (pregunta 8).....	138
Figura 26: Deseo de recibir información promocional personalizada (pregunta 9)	139

Figura 27: Deseo de recibir información vía <i>email</i> (pregunta 10).....	140
Figura 28: Deseo de recibir información vía SMS (pregunta 10)	141
Figura 29: Deseo de recibir información vía correo tradicional (pregunta 10)	142
Figura 30: Deseo de recibir información vía <i>stands</i> (pregunta 10)	143
Figura 31: Deseo de recibir información vía llamadas telefónicas (pregunta 10)	144
Figura 32: Horario de revisión de redes sociales 5 a.m. – 8 a.m. (pregunta 11)..	145
Figura 33: Horario de revisión de redes sociales 9 a.m. – 12m (pregunta 11).....	146
Figura 34: Horario de revisión de redes sociales 1p.m – 4p.m (pregunta 11)	147
Figura 35: Horario de revisión de redes sociales 5pm – 8pm (pregunta 11)	148
Figura 36: Horario de revisión de redes sociales 9 p.m. – 12 a.m. (pregunta 11)	149
Figura 37: Posesión un emprendimiento o planes de tener uno (pregunta 12) ..	150
Figura 38: Nivel de conocimiento de los servicios prestados por una aceleradora (pregunta 13).....	151
Figura 39: Disposición al uso de una aceleradora (pregunta 14).....	153
Figura 40: Nivel de conocimiento sobre servicios prestados por Wayra (pregunta 15)	154
Figura 41: Conocimiento de los requisitos de Wayra (pregunta 18).....	158
Figura 42: Familiarización con emprendimientos acelerados por Wayra (pregunta 19)	159
Figura 42: Participación en eventos en los que Wayra ha participado (pregunta 20)	160
Figura 43: Seguidor en <i>Facebook</i> (pregunta 21)	161
Figura 44: Seguidor en <i>Instagram</i> (pregunta 21).....	162
Figura 45: Seguidor en <i>Twitter</i> (pregunta 21)	163
Figura 46: Seguidor en <i>YouTube</i> (pregunta 21).....	164
Figura 47: Seguidor en <i>Snapchat</i> (pregunta 21).....	165
Figura 48: Interés en información general de Wayra (pregunta 22)	166
Figura 50: Interés sobre talleres, foros o charlas (pregunta 22)	167
Figura 51: Interés en curiosidades sobre emprendimientos (pregunta 22).....	168
Figura 52: Interés en ecosistema emprendedor (pregunta 22).....	169
Figura 53: Interés en prácticas de negocios (pregunta 22)	170

Figura 54: Interés en datos útiles para el emprendimiento (pregunta 22)	171
Figura 55: Interés en frases sobre emprendimiento (pregunta 22)	172
Figura 56: Interés en <i>startups</i> de Wayra (pregunta 22)	173
Figura 57: Información vía RRSS (pregunta 23)	174
Figura 58: Información vía SMS (pregunta 23)	175
Figura 59: Información vía prensa (pregunta 23).....	176
Figura 60: Información vía radio (pregunta 23)	177
Figura 61: Información vía televisión (pregunta 23).....	178
Figura 62: Información vía eventos (pregunta 23).....	179
Figura 63: Información vía página web (pregunta 23).....	180
Figura 64: Interés en información sobre foros, charlas, eventos y talleres (pregunta 24)	181
Figura 65: Interés en información sobre emprendimiento venezolanos (pregunta 24)	182
Figura 66: Interés en noticias sobre el emprendimiento (pregunta 24)	183
Figura 67: Interés en información sobre datos útiles para emprender (pregunta 24)	184
Figura 68: Interés en historias de emprendedores exitosos (pregunta 24)	185
Figura 69: Interés en frases motivadoras (pregunta 24)	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables de mercadeo interno.....	44
Tabla 2: Cuadro de operacionalización de variables del objetivo específico uno	80
Tabla 3: Cuadro de operacionalización de variables del objetivo específico 2.....	81
Tabla 4: Cuadro de operacionalización de variables del objetivo específico 3.....	84
Tabla 5: Operacionalización de variable “Consumo de los servicios ofrecidos por Wayra”	110
Tabla 6: Operacionalización de la variable de comunicación externa	111
Tabla 7: Rango de edad (Pregunta 1)	112
Tabla 8: Indique su género (pregunta 2)	113
Tabla 9: Nivel de instrucción (pregunta 3)	114
Tabla 10: Ocupación actual (pregunta 4)	115
Tabla 11: Asistencia a eventos culturales (pregunta 5)	117
Tabla 12: Realización de deportes (pregunta 5)	118
Tabla 13: Salida con amigos (pregunta 5).....	119
Tabla 14: Salidas con familia (pregunta 5)	120
Tabla 15: Quedarse en casa (pregunta 5)	121
Tabla 16: Leer (pregunta 5)	122
Tabla 17: Ver TV (pregunta 5).....	123
Tabla 18: Revisar o ver redes sociales (pregunta 5)	124
Tabla 19: Motivación para emprender (pregunta 6).....	125
Tabla 20: Contacto con radio (pregunta 7).....	126
Tabla 21: Contacto con cine (pregunta 7)	127
Tabla 22: Contacto con televisión (pregunta 7).....	128
Tabla 23: Contacto con vallas publicitarias (pregunta 7).....	129
Tabla 24: Contacto con redes sociales (pregunta 7).....	130
Tabla 25: Contacto con sitios web (pregunta 7)	131
Tabla 26: Contacto con medios impresos (pregunta 7)	132
Tabla 27: Uso de <i>Facebook</i> (Pregunta 8)	133
Tabla 28: Uso de <i>Instagram</i> (pregunta 8)	134

Tabla 29: Uso de <i>Twitter</i> (pregunta 8)	134
Tabla 30: Uso de <i>Pinterest</i> (pregunta 8).....	135
Tabla 31: Uso de <i>Snapchat</i> (pregunta 8)	136
Tabla 32: Uso de <i>LinkedIn</i> (pregunta 8)	137
Tabla 33: Deseo de recibir información promocional personalizada (pregunta 9)	138
Tabla 34: Deseo de recibir información vía <i>email</i> (pregunta 10)	140
Tabla 35: Deseo de recibir información vía SMS (pregunta 10).....	141
Tabla 36: Deseo de recibir información vía correo tradicional (pregunta 10)	142
Tabla 37: Deseo de recibir información vía <i>stands</i> (pregunta 10).....	143
Tabla 38: Deseo de recibir información vía llamadas telefónicas (pregunta 10).	144
Tabla 39: Horario de revisión de redes sociales 5 a.m. – 8 a.m. (pregunta 11) ...	145
Tabla 40: Horario de revisión de redes sociales 9 a.m. – 12m. (pregunta 11)	146
Tabla 41: Horario de revisión de redes sociales 1p.m. – 4p.m. (pregunta 11).....	147
Tabla 42: Horario de revisión de redes sociales 5 p.m. – 8 p.m. (pregunta 11)...	148
Tabla 43: Horario de revisión de redes sociales 9 p.m. – 12 a.m. (pregunta 11) .	149
Tabla 44: Posee un emprendimiento o planes de tener uno (pregunta 12)	150
Tabla 45: Nivel de conocimiento de los servicios prestados por una aceleradora (pregunta 13)	151
Tabla 46: Disposición al uso de una aceleradora (pregunta 14)	152
Tabla 47: Nivel de conocimiento sobre servicios prestados por Wayra (pregunta 15)	153
Tabla 48: Valores asociados a Wayra (pregunta 16)	155
Tabla 49: Frases asociadas a Wayra (pregunta 17).....	156
Tabla 50: Conocimiento de los requisitos de Wayra (pregunta 18).....	157
Tabla 51: Familiarizado con emprendimientos acelerados por Wayra (pregunta 19)	158
Tabla 52: Participación en eventos en los que Wayra ha participado (pregunta 20)	159
Tabla 53: Seguidor en <i>Facebook</i> (pregunta 21).....	160
Tabla 54: Seguidor en <i>Instagram</i> (pregunta 21).....	161

Tabla 55: Seguidor en <i>Twitter</i> (pregunta 21)	162
Tabla 56: Seguidor en <i>YouTube</i> (pregunta 21)	163
Tabla 57: Seguidor de <i>Snapchat</i> (pregunta 21)	164
Tabla 58: Interés en información general de Wayra (pregunta 22)	166
Tabla 59: Interés sobre talleres, foros o charlas (pregunta 22)	167
Tabla 60: Interés en curiosidades sobre emprendimientos (pregunta 22)	168
Tabla 61: Interés ecosistema emprendedor (pregunta 22)	169
Tabla 62: Interés en prácticas de negocios (Pregunta 22)	170
Tabla 63: Interés en datos útiles para el emprendimiento (pregunta 22)	171
Tabla 64: Interés en frases sobre emprendimiento (pregunta 22)	172
Tabla 65: Interés en <i>startups</i> de Wayra (pregunta 22)	173
Tabla 66: Información vía redes sociales (RRSS) (pregunta 23)	174
Tabla 67: Información vía SMS (pregunta 23)	175
Tabla 68: Información vía prensa (pregunta 23)	176
Tabla 69: Información vía radio (pregunta 23)	176
Tabla 70: Información vía televisión (pregunta 23)	177
Tabla 71: Información vía eventos (pregunta 23)	178
Tabla 72: Información vía página web (pregunta 23)	179
Tabla 73: Interés en información sobre foros, charlas, eventos y talleres (pregunta 24)	180
Tabla 74: Interés en información sobre emprendimiento venezolanos (pregunta 24)	181
Tabla 75: Interés en noticias sobre el emprendimiento (pregunta 24)	182
Tabla 76: Interés en información sobre datos útiles para emprender (pregunta 24)	183
Tabla 77: Interés en historias de emprendedores exitosos (pregunta 24)	184
Tabla 78: Interés en frases motivadoras (pregunta 24)	185
Tabla 79: Matriz descriptora del Instrumento N° 2	187
Tabla 80: Matriz descriptora de resultados del instrumento 3: Entrevista al público interno	199

Tabla 81: Distribución del contenido, frecuencia y público de los medios internos	232
Tabla 82: Análisis DOFA comunicacional de Wayra Venezuela	245
Tabla 83: Distribución de contenido propuesta para los medios internos de Wayra	258
Tabla 84: Calendario de duración de la estrategia de comunicación interna de Wayra, a ser aplicada de noviembre de 2016 a octubre de 2017.	263
Tabla 88: Presupuesto asociado a las acciones de la estrategia de comunicaciones integradas interna	265
Tabla 85: Calendario de publicación del contenido de redes sociales	276
Tabla 86: Especificaciones del contenido según cada red social	277
Tabla 87: Modificaciones sugeridas de los eventos en cuanto a contenido, periodicidad y promoción.	285

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al Manual de la Academia Wayra, Versión preliminar (2011):

Wayra es la iniciativa de Telefónica que tiene como principal objetivo identificar talentos en España y Latinoamérica en el campo de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) e impulsarlos en su desarrollo a través de un apoyo integral, dotando a los emprendedores de las herramientas, espacio físico y financiamiento necesarios.

En 2011, Wayra se conformó como un proyecto con operaciones dentro de Colombia, España, México, Argentina, Perú, Brasil, Venezuela y Chile. Su premisa fue la creación de “una iniciativa sin precedentes en el entorno latinoamericano que pretende conseguir un impacto relevante en la economía de los países en que opera, basada en la actitud de que las reglas no están escritas” (p.3). Actualmente, Wayra tiene presencia en 10 países de Latinoamérica y Europa y es parte de *Telefónica Open Future*.

En el caso particular de la academia en Venezuela, Wayra se conformó desde sus inicios en 2011 bajo la dirección de Gustavo Reyes como *Country Manager*, Mariajosé Nágel como Líder del Proyecto y Alexander Gómez como Gerente de Aceleración. Hasta la fecha, ha acelerado a más de 25 proyectos en siete diferentes cohortes, y actualmente se encuentran en aceleración seis más.

En cuanto a las comunicaciones, todas las academias Wayra poseen un “*look and feel*” consistente, diseñado para brindar la misma experiencia a nivel mundial” (*Wayra Communications Handbook*, 2012. p.4), determinado por la sede global de la iniciativa.

Sin embargo, y a pesar de que Wayra Venezuela recibe lineamientos generales de Wayra Global para el manejo de sus comunicaciones, no se ha desarrollado un plan de comunicaciones concreto que atienda los requerimientos comunicacionales nacionales.

Es por ello que existe la necesidad de desarrollar una estrategia de comunicaciones integradas de mercadeo para el público externo e interno, a través de la cual se puedan compaginar los lineamientos globales de Wayra con los requerimientos actuales de la academia.

Con base en la importancia que tienen las comunicaciones internas y externas en el alcance de los objetivos operacionales de Wayra, la investigación se desarrolló en un periodo de aproximadamente nueve meses, durante los cuales se indagó y analizó los procesos comunicacionales de Wayra.

El objetivo de la misma, a través del análisis de los resultados obtenidos, fue realizar la propuesta de estrategia de comunicaciones integradas para los públicos de Wayra.

De igual forma, este trabajo está constituido por siete capítulos:

Capítulo I: Se presenta el problema de investigación, las motivaciones principales para su abordaje y sus objetivos.

Capítulo II: Corresponde al marco conceptual empleado para el desarrollo de la investigación, en especial los conceptos que sirven de apoyo a la estrategia de comunicaciones integradas sugerida para Wayra.

Capítulo III: Se detalla el objeto de estudio en el marco referencial, a través de la presentación de la historia de Wayra, su misión, visión, valores y funcionamiento.

Capítulo IV: Se expone el marco metodológico que sirvió de base para el desarrollo de la investigación, en donde se incluye la modalidad de estudio, la definición de las variables y su operacionalización, los instrumentos utilizados y la posterior validación de los mismos.

Capítulo V: Exposición de los resultados objetivos, así como su posterior análisis detallado según los objetivos de la investigación.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de los resultados, las cuales sientan la base para el desarrollo de la estrategia presentada en el siguiente capítulo.

Capítulo VII: Desarrollo de las estrategias de comunicaciones integradas para Wayra.

Por último, se reseñan las referencias bibliográficas empleadas en la elaboración de este trabajo de grado y los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción del problema

La academia Wayra Venezuela, en la actualidad, cuenta con tres personas que cumplen la funciones de gerencia: Gustavo Reyes como *Country Manager*, Valeria Giraud como Líder de Proyecto y Mariangela Valladares, quien es la Gerente de Aceleración. Sin embargo, no existe ningún departamento de comunicaciones establecido, por lo que los esfuerzos en esta área no se encuentran enmarcados dentro de ninguna estrategia específica.

De igual forma, Wayra cuenta con dos públicos identificados: aquellos emprendedores que forman parte de la academia por encontrarse su proyecto en proceso de aceleración, y aquellos posibles emprendedores interesados en el mismo, sus aliados dentro del sistema emprendedor y demás personas interesadas en los ámbitos de acción de Wayra como la innovación.

Sin embargo, para lograr la comunicación efectiva de las acciones y beneficios de Wayra entre la misma y sus públicos, es necesario enmarcar los esfuerzos comunicacionales dentro de una estrategia que apoye los objetivos operacionales de la academia, así como establecer protocolos para la transmisión de la información de forma interna y externa.

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo con Mariajosé Nágel, ex Líder de Proyecto de Wayra, la academia tiene una necesidad de establecer una estrategia comunicacional dirigida a los públicos con los que tiene relación. Por una parte, se encuentran los emprendedores cuyos proyectos son acelerados dentro de Wayra, y a nivel externo, aquellos posibles

emprendedores que pudieran tener un interés en los servicios de aceleración de la academia (c.p, septiembre de 2015).

Hasta esa fecha, dichos esfuerzos se venían realizando por parte de Mariajosé, junto con el apoyo de la Dirección de Comunicaciones de Telefónica, y la agencia de redes sociales *Mashup Interactive Agency*. La primera se encarga del manejo de las relaciones públicas y difusión mediática de los eventos de la academia; mientras que la segunda maneja las redes sociales de la misma. No obstante, el departamento de comunicaciones no está constituido como tal.

La gerencia también resalta que la mayoría de los esfuerzos han sido realizados a través de los canales digitales, los cuales van dirigidos al público externo de Wayra.

En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental el diseño de una estrategia de comunicaciones integradas de mercadeo dirigida a los públicos interno y externo de la academia Wayra Venezuela. Para ello, se realizó la evaluación de los distintos medios de comunicación del ente, los contenidos divulgados a través de los mismos y el posicionamiento de la academia Wayra.

De igual forma, se realizó la aplicación de los instrumentos pertinentes a los entes asociados a las comunicaciones de Wayra, y posteriormente se realizó la comparación de los resultados obtenidos en los mismos en cuanto a las mismas dimensiones de variable.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué estrategia de comunicaciones integradas de mercadeo es la adecuada para el público interno y externo de la academia Wayra Venezuela?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar una estrategia de comunicaciones integradas de mercadeo para el público interno y externo de la academia Wayra Venezuela

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar las características psicográficas y demográficas del público externo actual
2. Identificar el posicionamiento de Wayra como aceleradora de emprendimientos tecnológicos
3. Identificar el tipo de contenido, frecuencia y medio empleado en las comunicaciones internas y externas

1.4 Justificación

Desde la inauguración de la academia Wayra Venezuela en 2011, la misma ha estado conformada por tres directivos que cumplen las funciones de gerencia de la misma. No obstante, a pesar de que actualmente la misma ha evolucionado y posee una presencia comunicacional, sigue sin tener una estructura establecida en esta área que se alinee con sus objetivos operacionales.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, el trabajo de comunicaciones lo realiza Mariangela Valladares, Gerente de Aceleración. Ella es quien, a través del Departamento de Comunicaciones de Telefónica y la alianza con la agencia de *marketing* digital *Mashup Interactive Agency*, maneja los servicios de comunicaciones de la academia.

La academia no posee manuales de comunicación actualizados por parte la casa matriz de Wayra en España, más allá del manual de marca. De igual forma, las necesidades comunicacionales de cada academia a nivel mundial son muy diferentes, por lo que cada una de ellas tiene la libertad de determinar aquellas directrices que den respuesta a sus requerimientos.

Actualmente, Wayra posee dos tipos de público a los cuales dirige sus comunicaciones: externo e interno. El externo, específicamente, son todas aquellas personas que son objeto de las comunicaciones de la academia y son comúnmente identificados como potenciales emprendedores que deseen unirse al proceso de aceleración; grupo al cual se han dirigido mayormente los esfuerzos comunicacionales.

Por otra parte, el público interno corresponde a los emprendedores que forman parte de la academia actualmente y quienes hacen vida dentro de la misma, con quienes existe la necesidad de crear cohesión, concordancia y efectividad en las comunicaciones, ya que actualmente no hay canales formales para los mismos.

En este sentido, nace la oportunidad de diseñar la estrategia de comunicaciones integradas pertinente para Wayra, la cual pueda dar respuesta a sus necesidades comunicacionales y que esté alineada con sus objetivos como empresa.

En cuanto a los recursos, se cuenta con la petición específica de desarrollar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para la academia por parte de Mariajosé Nágel, ex Líder de proyectos, y de Mariangela Valladares, Gerente de Aceleración, debido a las necesidades identificadas que podrían ser resueltas a través de este proyecto de investigación. De igual forma, existe el acceso a los manuales de marca de Wayra y al contacto permanente con la Gerencia de la misma.

Parte de la factibilidad para la realización de este proyecto, además de la petición por parte de la directiva de Wayra, es que Gabriela Montes de Oca se encontraba realizando haciendo pasantías en apoyo a las labores de comunicación de

la empresa; mientras que Sara Castaño llevó la cuenta en redes sociales de la academia junto a *Mashup Interactive Agency* por tres meses, lo cual creó un vínculo y conocimiento para el dominio del tema y creación de una estrategia.

De igual forma, es importante destacar que actualmente en el país o en la región no existen estudios realizados acerca de los procesos comunicacionales de aceleradoras de emprendimientos.

Finalmente, este estudio podría ser de utilidad para futuras investigaciones, debido a que Wayra es la única iniciativa de apoyo al emprendimiento en su tipo a nivel nacional y que se corresponde con un auge mundial de las aceleradoras de emprendimientos tecnológicos y digitales.

1.5. Antecedentes de la investigación

A partir de la investigación realizada para determinar los antecedentes, se determinó que no existe dentro de la Biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello ningún trabajo de grado relacionado con el desarrollo de una estrategia de comunicaciones integradas para una aceleradora de emprendimientos, como lo es Wayra.

Sin embargo, se pudo conseguir el siguiente trabajo de grado que guarda relación con la presente investigación debido al estudio que realiza de Wayra como aceleradora de emprendimientos:

- Open innovation : El papel de la creatividad y los recursos internos y externos / Alejandra Reina Muñoz ; tutor Carmen Escudero Guirado -- 2014 Trabajo Final de Grado (Grado en Administración y Dirección de Empresas) -- Universidad Pontificia Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2014, 86. Recuperado el 5 de mayo de 2016 en:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/88/TFG000021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En este trabajo se exponen las causas por las cuales se ha desarrollado la innovación abierta y las principales consecuencias o resultados de su implementación en empresas. Para ello, se utilizó como objeto de estudio a Telefónica, al ser un exponente importante de la implementación de esta metodología a través de su programa *Open Future*.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. *Emprendimiento*

El emprendimiento, a pesar de ser considerado un fenómeno relativamente reciente, ha sido estudiado desde principios del siglo pasado. De acuerdo a Ahmad & Seymour (2008), la enunciación de Joseph Schumpeter en 1934 determinó la interpretación moderna de la palabra emprendimiento, la cual está relacionada con innovación en el sentido empresarial.

Schumpeter indica que las actividades que pudieran ser consideradas como emprendimiento comprenden la introducción de un nuevo bien o de nuevas propiedades, la introducción de nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de materias primas o bienes semi-manufacturados y/o la implementación de una nueva forma de organización de una industria.

Asimismo, el *Global Entrepreneurship Monitor* (2015) define el término emprendimiento con respecto a su rol en el crecimiento económico. Este lo establece como: “Cualquier intento de creación de un nuevo negocio o empresa, como el auto-empleo, una nueva organización empresarial, o la expansión de un negocio existente por parte de un individuo, equipo de individuos o un negocio establecido” (s.f). De esta forma, se evidencia la existencia de una persona o equipo que lleve a cabo la actividad emprendedora.

Sin embargo, Lenderman, Pienknagura, Messina y Rigolini (2014) expresan una definición de emprendimiento tomando en cuenta los productos que este introduce en el mercado, apuntando que este comprende la entrada por parte de las empresas en

los mercados nuevos o mercados ya establecidos, los cuales pueden ser nacionales o extranjeros.

Con respecto a los elementos que implican el desarrollo del emprendimiento, Ireland, Hitt y Sirmon (2003) establecen que este es un proceso a través del cual los individuos y equipos crean riqueza a través de la unión de paquetes de recursos con la finalidad de explotar oportunidades de mercado.

Tal definición es complementada por la Comisión de las Comunidades Europeas (2013), la cual establece que el emprendimiento es la mentalidad y el proceso de creación y desarrollo de actividades económicas que combina la toma de riesgos, la creatividad y/o la innovación con la buena gestión, dentro de una organización nueva o ya existente.

Finalmente, la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (2012) afirma que el emprendimiento está constituido por el acto de ser emprendedor, e implica la capacidad y la voluntad de compromiso con la concepción, organización y manejo de una empresa nueva, aceptando todos los riesgos asociados y la búsqueda del beneficio como recompensa.

Los emprendimientos pueden ser de diversos tipos. Sin embargo, la investigación se basará en dos tipos fundamentales: el tecnológico y el digital.

2.1.1. Emprendimiento tecnológico

De acuerdo con Hidalgo, Kamiya y Reyes (2014), el emprendimiento de base tecnológica es aquel impulsado por personal especializado y que se encarga de oportunidades que pueden ser aprovechadas a través de medios tecnológicos.

Asimismo, Byers (2010) define el emprendimiento tecnológico como un estilo que presenta el liderazgo en cuestión de negocios y que es asociado al proceso de

identificación en el ámbito tecnológico y de alto potencial, en donde se reúnen recursos como el talento efectivo y se usan técnicas de toma de decisión basadas en principios de tiempo real.

Por su parte, Siyanbola, Aderemi, Egbetokun y Sanni (2011) explican el concepto de emprendimiento tecnológico como una configuración de nuevas empresas por parte de individuos o corporaciones. También puede explicarse como la comercialización de innovaciones o descubrimientos tecnológicos emergentes.

Asimismo, existe la definición dada por Nasdaq, el *Indian CEO High Tech Council* y la *U.S Chamber of Commerce* (2001), en la que se establece que un emprendedor tecnológico buscará resolver un problema que existe actualmente en el mercado. Esto lo realiza a través del desarrollo de una nueva herramienta para los recursos de comunicaciones, utilizando un dispositivo óptico o un sistema de bioinformática. Es decir, siempre sabrá identificar un vacío y buscará la manera de llenarlo o resolverlo a través de la tecnología.

Con respecto a la desigualdad fundamental del emprendimiento tecnológico en relación con otros tipos, Byers (2010) afirma que lo que diferencia a los emprendedores tecnológicos de los otros tipos es la interdependencia entre el cambio científico y el tecnológico, así como la selección y el desarrollo de nuevos productos, bienes y sus atributos. También explica que este tipo de emprendimiento se relaciona más con la producción colaborativa basada en una visión común de desarrollo tecnológico.

2.1.2. Emprendimiento digital

El emprendimiento digital corresponde a uno de los principales tipos de emprendimiento tecnológico actual y específicamente al tipo que es impulsado por la academia Wayra. En inglés, este tipo también recibe el nombre de *startup*.

De acuerdo con la Comisión Europea (2014), el emprendimiento digital comprende la creación de nuevos negocios o la transformación de los mismos, y que se hace a través de tecnologías digitales novel. Estos negocios poseen una utilización muy intensa de dichas tecnologías (particularmente sociales, móviles y soluciones en la nube) para mejorar operaciones de negocio, crear nuevos modelos de negocios y/o formas de relacionarse con los consumidores.

Asimismo, el emprendimiento digital según Bogdanowickz (s.f), como actividad, corresponde a la acción en búsqueda de la generación de valor, a través de la creación o expansión de la actividad económica, mediante la identificación y explotación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) o productos, procesos y mercados correspondientes que estén relacionados.

De acuerdo con Draier et al. (2013), dentro del emprendimiento, el segmento digital corresponde al “segmento con mayor atractivo para lo que se conoce como inversores de riesgo, debido a la gran expectativa de crecimiento que genera y a la rápida escalabilidad (aumento de tamaño) que permite la economía digital” (p.19). Asimismo, estos autores señalan que los emprendedores digitales están comúnmente asociados a proyectos orientados a internet, *softwares*, aplicaciones para celulares y *tablets*, desarrollo de videojuegos, entre otros.

En relación con las funciones del emprendimiento digital, Santiago Jaramillo para RC y Sostenibilidad Colombia (2013) expresa que el emprendimiento digital puede servir como una herramienta que permita identificar las necesidades de un grupo de personas que esperan que la tecnología cumpla con sus expectativas particulares.

Con respecto a las características del emprendimiento digital, Rivera y Soler (2013), en su entrevista para Misión Pymes, apuntan que “el mundo digital requiere una constante adaptación del modelo de negocio, ser flexible para transformar, adaptar y ajustar el negocio a los cambios es vital para hacerlo sostenible.” (p.30)

2.2. Emprendedor

De acuerdo con Joseph Schumpeter (1934), uno de los primeros investigadores en acuñar y definir los términos asociados con el emprendimiento, se puede definir a los emprendedores como innovadores que emplean un proceso de destrucción del *status quo* de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios.

Asimismo, Peter Drucker (1964) también menciona las actividades que caracterizan a un emprendedor, estableciendo que un emprendedor constantemente busca el cambio, responde a él y explota oportunidades. Además, indica que la innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por lo tanto, un emprendedor efectivo transforma una fuente en un recurso.

Ambos autores anteriormente citados mencionan la importancia de la innovación dentro de sus dos términos. Sin embargo, la definición de la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés, 2012) define al emprendedor dentro del ámbito económico, al sugerir que este comúnmente es un individuo que identifica oportunidades de mercado, asigna recursos y crea valor para sus clientes.

De igual forma, Lenderman, Pienknagura, Messina, y Rigolini (2014), autores del Banco Mundial, explican que los emprendedores de éxito son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. Varias de esas transformaciones requieren, por lo general, de talentos especiales como lo son la innovación, el liderazgo a la hora de dirigir y la priorización de tareas, lo cual logrará que la eficiencia productiva aumente.

Estos mismos autores en su obra también determinan el papel de los emprendedores en la actividad económica, estableciendo que estos van a jugar un

papel crucial en la transformación de las sociedades de bajos ingresos en economías dinámicas que se caracterizan por la innovación.

Con respecto a la finalidad de la actividad emprendedora, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2007) sostiene que

Los emprendedores están en el negocio de hacer algo diferente, ya sea a través de la identificación de nuevos productos, procesos o mercados. Ellos buscan el éxito corporativo, mayor productividad y mayor eficiencia a través del involucramiento en el día de a día del manejo de la compañía (...). Estas son las personas que buscan generar valor a través de la creación o expansión de la actividad económica. (p.12)

La Corporación Andina de Fomento (CAF) (2013) menciona las implicaciones que el emprendedor tiene con su empresa, enfatizando que los estos determinarán la productividad y el crecimiento de las empresas creadas por ellos durante los primeros años de su ciclo de vida.

Asimismo, CAF (2013) afirma que las decisiones que toman los emprendedores se verán siempre afectadas por las características personales de los mismos, junto a las condiciones del entorno económico e institucional.

2.3. Modelo de negocios

Desde hace algunos años, la terminología del modelo de negocios ha cobrado gran importancia junto con el término emprendimiento, ya que este determina diferentes aspectos de la manera en que un negocio se relaciona con sus consumidores, genera valor y obtiene ingresos a partir de sus actividades.

Según Osterwalder (2004),

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (p.15)

De acuerdo con Johnson et al (2008), un modelo de negocios consiste en “cuatro elementos interrelacionados, que, al estar juntos, crean y entregan valor” (p.52). A saber, estos cuatro elementos son: la propuesta de valor para el cliente, la fórmula para obtener ganancias, los recursos clave y los procesos clave.

De igual forma, la estructura del modelo de negocios articula la lógica, la información y cualquier otra evidencia que apoya una propuesta de valor para el cliente. También se debe hacer un especial énfasis en la consideración que hace Teece (2007) acerca de la existencia de una estructura viable de costos y formas de ingresos para la empresa que entrega tal valor.

Según Draier et al (2013), el modelo de negocios es la lógica que permite que un emprendimiento vaya generando valor para los clientes de forma sostenible y que debe responder a las siguientes cinco preguntas:

1. ¿Cuál es mi negocio?
2. ¿Quién es mi cliente?
3. ¿Qué es lo que el cliente considera de valor de mi oferta?
4. ¿Cómo se obtiene dinero de este negocio?
5. ¿Cuál es la lógica económica que hace que pueda entregar valor a mis clientes a un costo apropiado?

2.4. Innovación

Como se ha podido apreciar anteriormente en los términos anteriores, la innovación juega un papel fundamental dentro del estudio del emprendimiento, debido a que esta es uno de los fines y componentes principales del mismo.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2005), la innovación consiste en implementar un producto nuevo o significativamente mejorado.

En un contexto global, es importante destacar la evolución de la innovación. Accenture (2014) establece que la misma fue el dominio primario de grandes instituciones por décadas, como lo son los gobiernos, laboratorios formales y grandes corporaciones. No obstante, a medida que la tecnología ha ido evolucionando y la rapidez se ha vuelto crítica, las compañías han ido involucrando a muchas más partes en los esfuerzos de innovación de productos.

Asimismo, de acuerdo al Manual de Oslo de la OCDE (2005), los principales tipos de innovación incluyen:

1. De producto: a través de la cual se introduce un nuevo bien o servicio significativamente mejor con respecto a sus características originales y que puede incluir una nueva tecnología o combinar conocimiento o tecnologías ya existentes.
2. De proceso: la cual implica implementar un nuevo método de producción o entrega, o uno significativamente mejorado. Esta está destinada a disminuir los costos de producción de unidades, aumentar la calidad o producir y entregar productos nuevos o mejorados.
3. De mercadeo: la cual supone la implementación de un nuevo método de mercadeo y sus cuatro "P". Estas tienen la intención de atender mejor las necesidades del consumidor, abrirse a nuevos mercados o posicionar la marca de un producto en el mercado.

4. Organizacional: representada a través de la implementación de un nuevo método de organización en las prácticas de un negocio, trabajo o relaciones externas, con la finalidad de mejorar el rendimiento de un ente.

2.4.1. Innovación abierta

Los orígenes de este término pueden ser encontrados en los postulados de Henry Chesbrough en 2003, según establece Busarovs (2011). Este autor indica que anteriormente las compañías buscaban innovar a través de los clásicos departamentos de investigación y desarrollo y sus propios empleados, lo cual implicaba que dicho proceso ocurría dentro de los límites de la organización. Sin embargo, innovar de manera abierta involucra a colaboradores externos que forman parte del proceso de innovación en empresas.

De acuerdo con la corporación NineSigma (2013), este tipo de innovación implica “Un paradigma que establece que las firmas pueden y deberían utilizar ideas externas, así como ideas internas, y caminos internos y externos de mercadeo como una manera de acelerar y avanzar su tecnología e innovación de productos” (p.1).

Con respecto a los beneficios de la innovación abierta, Vanhaverbeke, Van de Vrande y Chesbrough (2008) establecen que esta implica lo siguiente:

1. Relacionamiento temprano con nuevas tecnologías u oportunidades de negocio
2. Compromiso financiero retrasado
3. Salidas tempranas que reducen las pérdidas a la baja.

En la actualidad, muchas empresas han comenzado a desarrollar una relación con emprendedores y sus productos como una forma de este tipo de innovación. Esto se ha logrado a través de programas específicos para los mismos o a través de concursos abiertos a un cierto público, que existen para generar mejoras en procesos internos de una organización.

En relación con la reciprocidad existente entre las corporaciones y la innovación abierta, es importante destacar que según Accenture (2014) este tipo de innovación y colaboración provee un mayor acceso a nuevas tecnologías y a un talento especializado, así como disminución de costos de investigación.

Según Accenture, (2014) para los *startups*, las ventajas de participar en programas de innovación abierta incluyen el acceso a escalas más altas de producción y distribución, así como financiamiento, mentoría, potencial “cartera de clientes” y recursos más robustos de mercadeo y ventas, incluyendo una mayor credibilidad.

Finalmente, de acuerdo con la Gerente de Aceleración de la academia Wayra Venezuela, Mariangela Valladares (2015), la innovación abierta permite a las empresas estar más cerca de sus consumidores meta, además de acercarte a personas innovadoras sin incurrir en costos de personal. (c.p)

2.5. Metodología Lean Startup

La metodología *Lean startup*, creada por Eric Ries, cobra una gran importancia para esta investigación, debido a que es una forma novedosa de hacer crecer un emprendimiento. En el caso particular de Wayra, este es el método que se utiliza en sus sedes para lograr la aceleración de sus seleccionados.

De acuerdo con la página oficial *The Lean Startup (s.f)*, la metodología provee un acercamiento “científico” a la creación y el manejo del emprendimiento, enfocándose en la creación de productos deseados que puedan ser entregados a los clientes de la manera más rápida posible.

Este método parte de la premisa de que cada emprendimiento debe responder a la pregunta de si un producto debe o no ser creado, y si se puede construir un negocio sostenible alrededor de un conjunto de productos o servicios.

De acuerdo con Eric Blank (2013), esta metodología favorece la experimentación, el *feedback* del consumidor y el diseño iterativo. Esto se logra a través de tres principios clave:

1. Primero, los emprendedores aceptan desde el primer día que lo que poseen es una serie de hipótesis que aún no han sido demostradas y desarrollan su modelo de negocios en un *canvas*, el cual es un diagrama de cómo una compañía crea valor para sí misma y para sus consumidores.
2. Luego, los emprendedores deben buscar el *feedback* de posibles compradores y usuarios en cuanto a las características del producto, tales como el precio, los canales de distribución y las estrategias de adquisición de clientes. Todo esto se realiza enfocado en la agilidad y la rapidez.
3. En la fase final se crea el Mínimo Producto Viable que se pone a prueba a través del “desarrollo ágil”, lo cual elimina el tiempo y recursos perdidos mediante el desarrollo de un producto de manera incrementada e iterativa.

Finalmente, es importante destacar que una de las principales virtudes de esta metodología, según la Fundación Axcyl (2014), es que

Se encuentra en la capacidad de distinguir entre lo que realmente genera valor a nuestros clientes y lo que supone un derroche (...) De este modo, todo aquello que no sirva para alcanzar el objetivo último de nuestra empresa se desecha (p.12)

2.5.1. Mínimo Producto Viable

El término Mínimo Producto Viable (MPV) es uno de los componentes esenciales de la Metodología *Lean Startup* de Eric Ries. Según este autor (2011), un MPV es la versión nueva de un producto que permite a un equipo recolectar la mayor cantidad de conocimiento validado sobre sus clientes, empleando el menor esfuerzo posible.

De acuerdo con Rancic (2012), el MPV corresponde a una versión del producto que está lo suficientemente terminada como para demostrar el valor que brinda a sus usuarios.

De igual forma, de acuerdo con Samarchyan (2013), la construcción de un MPV corresponde a una estrategia para evitar desarrollar productos que los clientes no quieren. La idea del mismo consiste en construir un mínimo de características que son suficientes para lanzar el producto y probar la hipótesis clave sobre las interacciones del consumidor con el mismo.

2.6. Aceleradoras de negocios

De acuerdo con Hochberg (2015), en la actualidad se ha visto la emergencia de una nueva forma institucional dentro del ecosistema emprendedor: las aceleradoras. En este sentido, el autor define a las mismas como programas basados en una cohorte y períodos de tiempo específico que se le otorgan a los *startups*. A través de ellos se les ofrece mentoría a los fundadores del proyecto y exposición a gran cantidad de asesores, incluyendo actuales y antiguos emprendedores, inversionistas de diversos tipos y ejecutivos corporativos.

Es importante destacar que, en la práctica, las aceleradoras brindan a la cohorte de emprendedores una serie de servicios combinados y en un período de tiempo específico, los cuales serían muy difíciles de conseguir de forma particular por parte de quienes inician un proyecto.

De acuerdo con la organización NESTA (2014), las aceleradoras de negocios tienen las siguientes características en común:

- Un proceso de aplicación abierto y altamente competitivo

- Provisión de inversión de capital semilla, usualmente a cambio de *equity* o una parte de las acciones de la empresa
- Un enfoque orientado a equipos y no a fundadores individuales
- Apoyo limitado en tiempo, el cual se basa en eventos programados y monitoreo intensivo
- Cohortes o “clases” de *startups* en espacios compartidos, en oposición al apoyo dado a compañías individuales aisladas

Asimismo, esta misma fuente explica que las aceleradoras pueden ser creadas por diferentes razones y tener diferentes misiones. Entre los principales tipos se encuentran:

- Las aceleradoras apoyadas por *ventures*, las cuales generalmente existen para proveer un mejor flujo de operaciones para inversionistas
- Las aceleradoras respaldadas por el gobierno y que pueden ser establecidas con la finalidad de desarrollar la economía local
- Las aceleradoras auspiciadas por corporaciones para abordar temas específicos de investigación o ayudar en el desarrollo de un ecosistema alrededor de un tipo de tecnología

Es importante destacar que para el caso de la academia Wayra, esta no solamente cumple con las características anteriormente mencionadas, sino que se enmarca dentro del tipo “aceleradoras auspiciadas por corporaciones”, ya que la misma fue creada por Telefónica y se ha desarrollado dentro de *Telefónica Open Future*, iniciativa que será explicada más adelante.

2.7 Marketing

De acuerdo con Bonta y Mario (2002), el *marketing* se define como una “disciplina que utiliza una serie de herramientas (investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, etc.) que sirven para agregar valor a las marcas en términos perceptibles para el consumidor”. (p.19)

Kotler (2003) hace una separación entre el *marketing* social y el *marketing* gerencial. *El marketing* social es un proceso a través del cual ciertos individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos.

En cambio, el *marketing* gerencial implica "conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo". (p.4)

Mientras tanto, Rovira (2010) afirma que el mercadeo está comprendido por herramientas dispuestas para la satisfacción del cliente, ya sea potencial o actual. Con dichas herramientas se podrá elegir y establecer los canales de distribución, el precio, el diseño del producto y las técnicas de comunicación que más se adecúen a la presentación de un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.

Siguiendo esta misma línea de ideas, Viscarri Colomer, Mas Machuca, y López-Pinto Ruiz (2010), aclaran que el mercadeo no debe confundirse con la venta o publicidad, ya que la publicidad puede ser una forma de promoción, uno de los cuatro componentes del mercadeo.

Asimismo, de acuerdo con *American Marketing Association* (AMA) (2013), el mercadeo es una función de las organizaciones, además de un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes. Asimismo, sirve para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados.

Uniendo las definiciones de estos cuatro autores, se puede concluir que el mercadeo es una serie de herramientas que incluyen la investigación de mercados, la segmentación y el posicionamiento para comunicar y gestionar relaciones mediante procedimientos, para así lograr la satisfacción de clientes actuales o potenciales. Del

mismo modo, se hace énfasis en no confundir la mercadotecnia con las ventas o publicidad, ya que estas pueden ser un elemento de lo que conlleva la definición.

Por último, las variables creadas por McCarthy y explicadas por Hugo Vega (1991) que se encuentran dentro del *marketing* son las siguientes:

- Producto: además de estar el aspecto físico, también se encuentra el servicio que vendrá después de la venta, la garantía de buen funcionamiento y el prestigio de fábrica entre otros.
- Precio: a la hora de colocar el precio se deberá tener mucho cuidado y tomar en cuenta la combinación de las otras tres variables.
- Plaza: comprende la zona geográfica del territorio que se seleccione para luego distribuir mediante canales e intermediarios.
- Promoción: tiene como principal fin impulsar bienes y servicio mediante la comunicación directa o indirecta al mercado seleccionado.

2.7.1. Segmentación

De acuerdo con Kotler (2002), la segmentación de mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños que poseen diferentes características, necesidades y comportamientos entre sí y que podrían requerir estrategias o *marketing mix* diferentes.

De igual forma, el autor propone un modelo de segmentación compuesto por tres etapas:

1. La segmentación de mercados como tal, la cual está destinada a identificar y definir los distintos perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir mezclas de productos o *marketing* distintos
2. Selección de mercados meta, la cual consiste en seleccionar uno o más segmentos de mercado en cuales ingresar

3. Posicionamiento en el mercado, el cual ocurre cuando los productos o servicios se establecen en el mercado y se comunican sus distintos beneficios clave.

Según Schiffman y Kanuk (2001), existen diferentes formas de realizar la segmentación del mercado, a saber:

1. Segmentación geográfica: consiste en dividir el mercado según criterios de localización como región, estado, densidad poblacional, etc. Las variables pueden variar según la especificidad de la investigación que se realice.
2. Segmentación demográfica: se basa en variables como edad, sexo, nivel de educación, entre otros. Su utilidad reside en que a partir de datos secundarios como estadísticas y censos se puede mostrar información histórica, proyecciones y tendencias.
3. Segmentación psicológica: se refiere a la segmentación basada en motivaciones, actitudes, aprendizaje, etc. del consumidor como un ente individual. De acuerdo a estas variables, se pueden determinar patrones de comportamiento del consumidor.
4. Segmentación psicográfica: se basa en la división del mercado según personalidad o estilos de vida específicos. Este tipo está en estrecha relación con la segmentación psicológica.
5. Segmentación sociocultural: toma en cuenta los factores sociales y culturales del grupo de personas que se dedica a estudiar. Este tipo resulta útil debido a que las creencias, valores y costumbres normalmente son comunes a cada segmento sociocultural.
6. Segmentación según patrones de uso: se clasifica a los consumidores según el nivel de uso de un producto o servicio, el nivel de conciencia y el grado de lealtad existente hacia una marca. En este caso, la intensidad con la cual un consumidor hace uso de un producto o servicio, el nivel de interés que tiene por el mismo y el apego a una marca permiten identificar a un mercado más o menos frecuente que usa o consume un producto o servicio.

7. Segmentación según situación de uso: se segmenta cuando existen factores temporales y ocasionales que afectan en la decisión de compra. Ante el reconocimiento de esta situación de uso, se puede crear una relación automática entre las necesidades de la persona y la compra del producto o servicio como causa de la situación en la que se encuentre.
8. Segmentación por beneficios: con frecuencia, el consumidor elige un determinado producto o servicio basado en ciertos beneficios o atributos que considera importantes. A partir del conocimiento de los mismos, la empresa puede saber cómo diseñar y ajustar un producto o servicio según las preferencias del consumidor.
9. Enfoques de segmentación híbridos: este enfoque permite combinar los diferentes tipos anteriores para obtener un mayor conocimiento del mercado. Las variables propuestas por los autores son la combinación psicográfica-demográfica, geo-demográfica, y el sistema de valores y estilos de vida SRI Consulting (VALS TM)

Asimismo, López-Pinto (2001) explica que la segmentación es “Una técnica que sirve para subdividir el mercado en conjuntos homogéneos que permitan diseñar estrategias de mercadotecnia adecuadas” (p.32).

2.7.2. Posicionamiento

De acuerdo con Díaz y Sellers Rubio (2010), “El posicionamiento del producto es la posición o lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor frente a los productos competidores” (p.175). Asimismo, estos autores explican que está basado en: las características del producto, los beneficios del mismo, el uso o aplicaciones de uso, las personas que utilizan el producto y la forma en la que este resalta con relación con otros. Por esta razón, el posicionamiento debe planificarse en función de la ventaja competitiva.

Para complementar esta idea, Palacio (2014) explica las diversas etapas a través de la cual se desarrolla el posicionamiento:

- Definición del lugar que la marca desea ocupar en la mente del consumidor
- Respuesta de las siguientes preguntas: ¿Cuál de estos atributos relevantes para el consumidor no tiene ningún competidor?, y ¿de cuál se puede apropiarse la marca?
- Persuasión del grupo objetivo de que la marca seleccionada es algo que ellos desean y que hasta ahora no existe

Por estas razones, expone el autor, es que se debe convencer al consumidor de que la marca es relevante y ofrece ventajas competitivas relevantes para el mercado.

Finalmente, Kotler y Armstrong (2003) agregan que el posicionamiento íntegro de una marca comprende su propuesta de valor: una mezcla total de beneficios sobre los cuales está basada.

Todas las teorías de los distintos autores coinciden en su totalidad, concluyendo que el posicionamiento es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor y que está basado en las características diferenciadoras de este.

2.7.3 Marketing Interno o Endomarketing

Según Marín y Miquel (2003), “se ha denominado *marketing* interno al desarrollo específico de actividades de *marketing* relacionadas con el mercado interno de las organizaciones, es decir, con sus empleados”. (p.2). Asimismo, estos autores expresan que el *marketing* interno se da a partir del desarrollo del poder de los empleados por dos vías:

- Posible aumento de la oferta de los puestos de trabajo, lo cual conlleva a la rotación de personal.

- Aumento del poder del personal a partir de su participación en las actividades relacionadas con calidad de bienes y servicios para lograr la satisfacción de los usuarios y, como consecuencia de ello, la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo con Ancín (2015), de igual forma, la utilidad del mercadeo interno consiste en "satisfacer y fidelizar a los empleados de una organización como clientes internos de la misma". (p. 51)

Este autor agrega que el punto de partida del *marketing* interno corresponde al análisis y entendimiento de los deseos, expectativas y demandas de los clientes internos de una organización.

De igual forma, Plaza (2008) define al *endomarketing* como una herramienta muy valiosa y útil que normalmente influye y genera beneficios a un proyecto. Las estrategias asociadas al mismo también pueden servir como modelo de medición de la inversión, el impacto y la rentabilidad de la información que se produce dentro de una organización.

Según Manes (2004), el mercadeo interno o *endomarketing* es un conjunto de técnicas y métodos que, cuando se implementan en la práctica según un orden determinado, permitirán que la percepción aumente en su nivel de efectividad, incrementando así el interés de sus colaboradores y sus clientes.

En conclusión y haciendo referencia a lo aportado por Plaza, el mercadeo interno es una herramienta indispensable para el funcionamiento interno de una empresa y organización. Esto se corresponde directamente con lo aportado por Ancín, ya que el mercadeo interno crea correspondencia a los deseos y expectativas de la organización.

2.7.3.1 Variables del marketing interno o endomarketing

En el libro *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*, Manes (2004) explica tres variables del *endomarketing* o *marketing* interno, las cuales concuerdan con los lineamientos de la investigación:

- La primera variable corresponde al manejo institucional, el cual deberá estar acorde con las necesidades de la institución.
- La segunda variable es la eficiencia administrativa, la cual expresa que no se debe interpretar el valor que agrega el gerente eficiente, el cual sabe apreciar el trabajo de todos y cada uno de los colaboradores.
- Finalmente, se habla de la dirección por objetivos y valores, haciendo énfasis en que los participantes deberán acordar los objetivos y comprometerse a lo acordado. Asimismo, están las comunicaciones efectivas, las cuales son elementos claves para obtener una mayor calidad.

De igual forma, Quintanilla (1992) hace referencia a variables operativas que existen en el contexto del mercadeo interno, a saber:

- Producto interno: el trabajo en sí mismo.
- El precio interno: esfuerzo que el trabajador está dispuesto a hacer para desarrollar nuevos sistemas de trabajo o un trabajo de mayor calidad.
- La distribución interna: flexibilización organizativa, el solapamiento de niveles y otros grupos de trabajo, así como la generalización de la dirección participativa.
- Comunicación interna: publicidad y promoción del producto interno.

Finalmente, Marín y Miquel (2003) exponen el siguiente cuadro de planificación de mercadeo interno con las siguientes variables:

Tabla 1: Variables de mercadeo interno

Intercambio	Entre departamentos de dirección e implementación	Una persona, la alta dirección, un comité, un equipo una división o un departamento
Producto	Puesto de trabajo del empleado y Todo lo que implica o contiene	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recompensas económicas</i>: Plan de compensación (salario, primas, comisiones) Beneficios adicionales (vacaciones, seguros, pensiones, ayudas) • <i>Recompensas intrínsecas</i> (satisfacción, status, posibilidades de logro, crecimiento o carrera que proporciona el puesto) • <i>Incentivos psicosociales</i> del directivo responsable (información, motivación, participación, felicitaciones, solución de problemas personales) • <i>Los planes a implementar</i>: Ideas o propósitos que los integran. Medios (maquinaria, personal, finanzas). Autoridad para actuar • <i>La organización y su gestión</i> (identidad e imagen corporativa, forma de organizarse y modos de funcionamiento, ambiente laboral, productos y servicios)
Precio	Llevar a cabo los planes y tareas de una determinada forma	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo, creatividad, implicación, tiempo, motivación • Objetivos cuantificados • Estándares de comportamiento (<i>inputs</i>) • Estándares de resultados (<i>outputs</i>)
Distribución	A través de la es-tractora organizativa (cada Directivo añade valor al producto y concreta el precio)	<ul style="list-style-type: none"> • Del producto (presupuestos, categorías, recompensas, planes, medios, incentivos, etc.) • Del precio (objetivos)
Comunicación	Publicidad interna	Masiva y/o directa (folletos, memorandos, revistas, correo directo, etc.)

	(Comunicación no personal)	
	Venta personal interna (Comunicación personal verbal)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizada por los directivos • Reuniones • Formación en el lugar de trabajo • Inclusión en la planificación y toma de decisiones al empleado • Comunicación ascendente y descendente (información y retroalimentación) • Participación de los empleados en la mejora de la ejecución de los planes
	Promoción de ventas interna (Incentivos no económicos en situaciones concretas)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Concursos</i> de producción, ventas, etc. con premios por alcanzar metas específicas (viajes, regalos...) • <i>Programas de reconocimiento</i> formal a los mejores en diversos rendimientos (no defectos de calidad, clientes nuevos, producción, ventas...) • <i>Privilegios especiales</i> (coche de la empresa, aparcamiento, inscripción a clubes, suscripción a revistas, poder dar sus opiniones a otros directivos) • <i>Convenciones</i> por motivos concretos (para presentar incentivos, motivar, relacionar, educar, informar, dar reconocimiento etc. a los empleados)
Sistema de Información Marketing Interno (IMIS)	Sistemas de dato internos, Investigación, inteligencia y apoyo a las decisiones de marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> • Sondeo de opinión interno. Entrevistas de grupo y en profundidad e información del entorno por los directivos. • Revistas especializadas (económicas, político-legales...). Métodos y modelos estadísticos
Segmentación	Macro y micro	Funcional, sociodemográfica, por actitudes, por comportamientos, por ventajas buscadas.

Fuente: Marín y Miquel (2003, p.15)

2.7.4. Marketing externo

Según Valverde (2015), la mercadotecnia externa se refiere a las actuaciones que establecen y mantienen relaciones de la empresa u organización con el público objetivo.

De acuerdo con Pérez Romero (2006), el *marketing* externo es el proceso de comunicar, informar, dar a conocer, persuadir o educar a la población objetivo o mercado meta sobre un tema en específico. Esto se realiza difundiendo mensajes del producto o servicio ofertado para cumplir con las expectativas del cliente.

A su vez, Kotler (2002), afirma que el mercadeo externo va dirigido al público externo, o aquel que se encuentra fuera de la empresa. Siguiendo la misma línea de ideas, Kotler (2003) expresa que el *marketing* interno debe preceder al *marketing* externo.

Es importante recalcar lo que establece Valverde (2015) cuando indica que el *marketing* externo no va a garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa. En consecuencia, establece que hay que poner en práctica todos los elementos dentro de la organización que aseguren un cumplimiento eficaz y coherente de los objetivos propuestos.

2.8. Comunicación

De acuerdo con Martínez y Nosnik (1998), la comunicación es un proceso a través del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que el receptor dé una respuesta que pueda estar expresada en una opinión o una conducta.

A pesar de que la comunicación puede tener diversos usos, a efectos de esta investigación se hará hincapié en la comunicación como medio que utilizan las empresas para expresar mensajes clave que puedan proporcionar ventajas estratégicas.

La autora Inma Rodríguez Ardura (2011), en su libro *Estrategias y Técnicas de Comunicación*, habla del papel fundamental de la comunicación en las empresas, desde instituciones públicas hasta organizaciones sin ánimo de lucro. Esto se debe a que de una comunicación adecuada se derivan ciertos activos y beneficios como la buena reputación e imagen, las cuales tienen un gran valor estratégico para la firma en sí y los productos que esta ofrece.

Complementando esta información, Herrera (2014) indica que la comunicación es una herramienta indispensable de las empresas en su relación con los públicos y establece que existen diferentes soportes a través de los cuales los mensajes pueden ser expresados.

Es por ello que se puede concluir que la comunicación tiene un papel fundamental en las empresas, ya que crea valores intangibles que luego puedan convertirse en valores estratégicos. Eso genera una relación directa con el mercado, para lo cual es necesario localizar a los diferentes públicos en los diversos medios.

2.8.1. Comunicación organizacional

De Castro (2005) define a la comunicación organizacional como aquella que establecen las instituciones y que forma parte de su cultura o de sus normas.

De igual forma, Rebeil y Ruiz Sandoval (1998) expresan que “La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)” (p. 177).

Sin embargo, de acuerdo con Andrade (2005), la comunicación organizacional puede ser entendida de tres formas:

1. Como proceso social: desde esta perspectiva, se entiende a la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian dentro de una organización, y entre esta y sus públicos externos.
2. Como disciplina: La comunicación organizacional es vista como un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y el medio que las rodea.
3. Como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos que se generan a partir de la investigación permiten desarrollar estrategias que facilitan y agilizan el flujo de mensajes entre los miembros de una organización y los diferentes públicos que pueden existir en su entorno.

De igual manera, Mumby (2012) establece que la comunicación organizacional es un proceso de creación y negociación de sistemas de significados colectivos, los cuales son coordinados a través de prácticas simbólicas, orientadas hacia el logro de metas organizacionales.

2.8.2. Comunicaciones internas

De acuerdo con Kreps (1999), las comunicaciones internas pueden ser definidas como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización y como la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

Según Sinčić y Pološki Vokić (2007), c.p. Dolphin (2005), establece que: “El rol de las comunicaciones internas es ‘construir y fomentar las relaciones entre empleados, estableciendo confianza, proporcionando información confiable y oportuna, y por ende contribuyendo a la motivación general, particularmente en tiempos de cambio y estrés”. (p.7)

De igual forma, de acuerdo con White, Vane y Stafford (s.f), c.p Barnfield (2003), las comunicaciones internas han sido reconocidas como foco estratégico del negocio de la comunicación, únicamente después de las preocupaciones de liderazgo. A través de esta definición, se expone la importancia que tienen las comunicaciones internas para una compañía.

Asimismo, estas tres autoras también mencionan a Jo y Shim, c.p, (2005), quienes expresan que “los términos de comunicación interna necesitan ser redefinidos como parte de la construcción de relaciones favorables entre la gerencia y sus empleados”. (p. 278)

También es importante destacar que las comunicaciones internas están íntimamente relacionadas con el público interno, ya que estos conforman el objeto de las mismas.

2.8.3. Comunicaciones externas

Las comunicaciones externas son tan primordiales como las comunicaciones internas para el funcionamiento de una organización. Estas expresan de manera efectiva las actividades que realiza una empresa y cómo generan valor a partir de sus ofertas de productos.

De acuerdo con Global (s.f), la comunicación externa se define como el conjunto de operaciones que están destinadas al público externo de una empresa o institución, donde se incluye a todos los actores de forma directa o a través de periodistas, accionistas, entre otros.

Con base en lo expuesto por Aguirre (s.f), las empresas deben tener un entendimiento complejo de aquellas personas a las que le dirigen sus comunicaciones. Específicamente, este punto está referido a a los consumidores actuales y potenciales,

los medios de comunicación y los representantes de los sectores económicos que estén vinculados con la empresa. Por esta razón, se debe dedicar tiempo y esfuerzos a la planificación estratégica de la misma.

Según lo establecido por Portillo (2012), la comunicación externa consiste en “relacionarse con un gran número de receptores mediante la utilización de medios masivos” (p.3).

Con respecto a la finalidad que tiene el desarrollo de estas comunicaciones, Fernández (2009) sostiene que esta corresponde al conjunto de mensajes que se emiten por parte de cualquier organización hacia sus públicos externos. Este tipo de comunicación se realiza con la finalidad de mantener o mejorar relaciones con los públicos externos, proyectar una imagen favorable o incluso promover los productos o servicios de dicho ente.

2.8.4. Mensajes

De acuerdo con Pavía Sánchez (2014), el mensaje va a constituir la unidad esencial en la comunicación, y se define como un conjunto de signos que el emisor redacta para posteriormente transmitir al receptor.

Por su parte, Valdivia García (2015) aclara que el mensaje en la publicidad o promoción de productos deberá expresar lo que se está ofreciendo y por qué le puede interesar al destinatario. Además, explica que para que un mensaje sea efectivo tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

- Deberá captar y fijar la atención a través de un mensaje centrado en algún aspecto que le interese al público objetivo.
- Deberá crear interés, destacando aspectos importantes del producto.
- El mensaje deberá informar y comunicar los beneficios que proporciona el producto o servicio.

De igual forma, Kotler (2003) explica en qué afecta el orden de los argumentos como una parte fundamental de la estructura del mensaje: en el caso de un mensaje unilateral, presentar el argumento más fuerte primero tiene la ventaja de establecer la atención y el interés. En cambio, si el público es cautivo, una presentación con clímax podría ser mucho más eficaz.

2.8.4.1. Tipos de mensajes

Según la autora Inmaculada Pavía Sánchez (2014), los tipos de mensajes se pueden dividir por causa del acto comunicativo y según sus objetivos. Asimismo, afirma que existen tres tipos de mensajes:

- Mensaje de producción: cuyo contenido requiere que se utilicen las condiciones o formas pertinentes para la realización de un buen trabajo.
- Mensaje de innovación: en donde el contenido tendrá que hacer alusión a los trabajadores y sus motivaciones morales y expectativas.
- Mensajes de mantenimiento: los cuales están integrados para coordinar los elementos que requiera la empresa para un buen funcionamiento.

Siguiendo la clasificación de la autora, los mensajes según los objetivos se utilizan para satisfacer metas. Estos se dividen en tres:

- Mensajes de tarea: están direccionados en mejorar aquello que le afecte directamente a los productos o servicios de la empresa.
- Mensajes de mantenimiento: son los que tienen pautados como meta conseguir la eficiencia y un buen desenvolvimiento de los sistemas de la empresa.
- Mensajes humanos: están enfocados en desarrollar las actitudes positivas dentro de la empresa.

De igual forma, Redding (1972), cp. Aloy, Delgado y Pérez (2014), clasifica los mensajes en tres categorías:

- Mensaje de tarea: es la información que se relaciona con los procesos internos de la organización, y a todo lo que se realiza dentro de una empresa para la optimización de tareas laborales, tales como actividades de interés, nuevas investigaciones, calidad y servicios ofrecidos a los públicos de la compañía. Dentro de estos mensajes también están incluidas las guías de instrucción, manuales de procedimiento y talleres de capacitación de los trabajadores con el objetivo de que sepan cómo realizar su labor (Aloy et al., 2014).
- Mensaje de mantenimiento: tiene como función informar sobre cómo se organiza la empresa y cómo se llevan a cabo las actividades internas. En estos mensajes se incluyen las formas de procedimientos y su posterior control para evaluar su efectividad en el alcance de las metas de la organización (Aloy et al., 2014).
- Mensaje humano: es aquel que va dirigido directamente al individuo, procurando sus actitudes positivas y un ambiente laboral agradable para que el trabajador se sienta satisfecho y contento dentro de la organización. Este proceso comunicacional se concentra específicamente en la persona y en sus sentimientos y emociones,. Dentro de estos mensajes están aquellos de felicitación, reuniones para resolver problemas y actividades informales o recreativas que efectúe la empresa para sus empleados (Aloy et al., 2014).

2.8.4.2. Mensaje publicitario

Según Bonta (2002), el mensaje publicitario "es toda comunicación que un emisor dirige a un receptor en forma pública, es decir, a mucha gente". (p.112) El mismo autor explica que el mensaje publicitario es explícito en cuanto a su intención, esto quiere decir que una vez que el mensaje se logre separar de las noticias y apunte a fines comerciales, su identidad estará definida.

Siguiendo en la misma línea de ideas, Víctor Curto Gordo, Juan Rey Fuentes y Joan Sabaté López (2008), afirman que para que el individuo entienda que está recibiendo el mensaje publicitario no tiene que recibirlo por varios medios, y

recomiendan que para que este mensaje se entienda en una campaña siempre deberá tener un nivel de coherencia verbal y gráfica.

Parreño Selva, J., Ruiz Conde, E., y Belén Casado, A. (2008), establecen que para la elaboración del mensaje publicitario se debe tomar en cuenta:

- El objetivo publicitario: la empresa determinará cuales son los objetivos antes de plantear cuál mensaje transmitir.
- Mensaje publicitario: tomando en cuenta la función del objetivo publicitario es que se podrá formular el mensaje.
- Estilo publicitario: se refiere a la manera en que el publicista se dirige al consumidor y del cual forma expresa el mensaje.

2.8.5. Público

La relevancia del público en las comunicaciones reside en que este es el principal objeto de los mensajes que se quieren transmitir. A efectos de esta investigación, se hablará del público y sus dos principales variantes: interno y externo.

Según Magallón (2006), el público puede definirse como el “Conjunto de personas físicas o jurídicas determinado por alguna circunstancia que les da unidad y vincula expresamente a una empresa o institución”. (p.108)

Asimismo, de acuerdo a Míguez González (2007), un público es un colectivo que posee un carácter más o menos permanente y que se considera público por varias razones. Entre ellas se mencionan: que la organización lo haya elegido como objeto de comunicaciones o porque sus integrantes poseen intereses comunes.

Para el mercadeo, el cual enmarca las opiniones de Kotler y Armstrong (2003), el público se define como “cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (p.67)

2.8.5.1. Público interno

El público interno tiene una diferenciación primordial con el público externo de la organización, ya que este está comprendido por las personas que desempeñan actividades dentro de la organización.

Según González (2001), cp. Escobar Moya (2013), expresa que el público interno es “Todo aquel que conforma el personal de la empresa u organización: accionistas, los directivos y los empleados, etc.” (p. 21).

Con respecto a la conformación del público interno, Aguadero (1993), expresa que este se encuentra conformado por la directiva de la empresa, aquellos que poseen mandos intermedios, empleados en general y los accionistas.

En conclusión, se puede decir que el público está conformado por todas aquellas personas que hacen vida dentro de la organización, y que pueden llegar a ser objeto de comunicaciones específicas.

2.8.5.2. Público externo

De acuerdo con la Editorial Vértice (2007), el público externo está conformado por grupos que tienen un interés que vincula a sus miembros entre sí, a pesar de que estos no formen parte del organigrama. En este sentido, se hace énfasis que las personas que son parte de este grupo tienen un interés por conocer las actividades de una organización en particular, a pesar de no estar incluidas dentro de la misma.

De igual forma, de la definición hecha por López (s.f), se puede rescatar que el público externo está unido por un interés puntual, bien sea porque son los destinatarios de productos o servicios, o porque están al tanto del ejercicio profesional de una empresa o del mercado donde se opera. Este público puede estar conformado por tres principales actores: clientes, gobierno y medios de comunicación.

2.9. Planificación estratégica

Drucker (1980), afirma que el plan estratégico consiste en las decisiones de hoy que nos llevarán al éxito de mañana. Las empresas deberán tomar en cuenta una pregunta clave que marcará el inicio del proceso de planificación: cuál es su negocio y cuál debería ser.

El autor hace énfasis en que las empresas luego de responderse esas preguntas deberán desarrollar la misión y los propósitos. Luego, deberán establecer los objetivos en relación con un número de áreas clave. Finalmente, habrá que convertir los objetivos en estrategias, sin dejar de lado los recursos.

Según Cambra (2012), la planificación estratégica se define como una forma de interpretación y mejor uso de los datos para la creación de campañas dinámicas y eficaces. Del mismo modo, expresa que toda la importancia que genera la creatividad a la producción publicitaria se ve reforzada gracias a la incorporación de esta planificación.

Este autor hace una separación entre lo que significa la estrategia de *marketing* y la estrategia de comunicaciones. En la primera, la responsabilidad recae en el anunciante, el cual tiene el papel de anunciar objetivos, servicios, y la marca en términos del mercadeo. La segunda debe ir en colaboración con la primera, ya que es la que ayuda a conseguir sus fines y luego traducirlos al mundo de las comunicaciones. También sugiere que la estrategia de comunicaciones suele elaborarla la agencia.

Según Fernández (2010), el uso de la metodología es un requisito imprescindible para que la planificación tenga éxito, ya que si esta no responde a un sistema o no está formalizada, será otra cosa distinta a una planificación estratégica. Esta puede indicar acciones a emprender para obtener unos fines, teniendo siempre en cuenta lo que sería la posición en la que el producto o servicio compite contando con una hipótesis sobre el futuro o lo que podría pasar.

En el libro *Planificación Estratégica y Gestión de la Publicidad: Conectando con el Consumidor*, Crespo, Rangel Pérez y Sebastián Morillas, (2012) explican que la planificación estratégica va a desarrollar el plan que tendrá la institución, permitiendo enfrentar los problemas que distintas organizaciones les otorguen. Del mismo modo, va a introducir de una forma moderna, una nueva manera de gestionar instituciones.

Los mismos autores afirman que las gestiones estratégicas cuentan con planes que integran visiones a largo y corto plazo para que se logre alcanzar los objetivos. De igual forma, la planificación estratégica abarca a toda la organización y establece los objetivos generales que se propongan en función al entorno. Esto servirá de referencia para poder establecer una planificación táctica.

Uniando las definiciones de los distintos autores, se puede concluir que la planificación estratégica refuerza el trabajo creativo y no se debe confundir con planificación de la comunicación, ya que estas dos deben ir de la mano para ayudar a conseguir los objetivos. Del mismo modo, esta deberá ir en conjunto con una metodología para que sea exitosa, siempre tomando en cuenta distintas hipótesis en cuanto a situaciones que se puedan suscitar.

Por último, la planificación estratégica abarca toda la organización y establecerá los objetivos que la empresa deberá seguir.

2.10. Estrategia de comunicaciones integradas de marketing (CIM)

Para poder desarrollar el concepto de estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* primero hay que explicar lo que significa una mezcla de comunicaciones de *marketing*.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), la mezcla de comunicaciones de mercadeo o mezcla de promoción, consiste en diferentes combinaciones específicas de la publicidad, venta personal, relaciones públicas y herramientas del *marketing* directa

que una empresa y organización deberá utilizar para alcanzar los objetivos propuestos en cuanto a la publicidad y *marketing*.

Luego de la explicación de la mezcla de comunicaciones de *marketing*, lo pertinente es explicar lo que son las comunicaciones integradas.

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) explican que esta comunicación consiste en identificar el público al cual va dirigida las comunicaciones, también definido como público meta, y luego desarrollar un programa promocional con el fin de lograr una respuesta deseada.

Es importante resaltar lo que Ferrell y Hartline (2012) expresan en cuanto al uso que se le da a los elementos del programa de CIM. Los autores aclaran que se debe optar por una perspectiva general que logre coordinar no solo todos los elementos que tienen que ver con la promoción, sino combinar los elementos del programa de CIM con el resto del programa de *marketing* en donde se encuentra el producto, precio y estrategia de la cadena de suministro.

Uniendo el papel que juegan actualmente las redes sociales en la definición de comunicaciones integradas de *marketing*, Arias, Durango y Socorro (2014) afirman que estas comunicaciones poco a poco van incorporándose en esta mezcla de promoción para llegar a los consumidores en la web y en los dispositivos móviles.

En resumen, la estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* deberá optar por tener un enfoque que engloba muchos ámbitos que luego le permitirá a la empresa comunicar un mensaje consistente, además de obtener una mezcla de promoción coordinada.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Telefónica Open Future

Wayra a nivel global opera dentro de la estructura de *Telefónica Open Future*. Esta, de acuerdo con el *Blog Think Big* de Telefónica (2014), “es un programa global y abierto diseñado para conectar a emprendedores, *startups*, inversores y organizaciones públicas y privadas de todo el mundo” (s.f). De igual forma, su objetivo principal es orientar la innovación proveniente de diversos lugares hacia el desarrollo de proyectos viables, a través de un modelo que brinda visibilidad al talento y la conexión del mismo con organizaciones, inversionistas y empresas.

De acuerdo al sitio oficial openfuture.org (s.f), la plataforma de *Telefónica Open Future* está comprendida por los siguientes programas, los cuales son reseñados por el blog *Think Big* (2014):

De impulso:

- *Think Big*: programa enfocado al emprendimiento social destinado a jóvenes de 15 a 25 años, a través del cual reciben formación y capital semilla para el inicio y desarrollo de sus proyectos.
- Talentum: Impulso de la educación en América Latina y Europa a través de programas de becas relacionados con la creación de tecnologías digitales desde edades tempranas y por parte de emprendedores universitarios.

De aceleración:

- Espacios de *crowdworking*: Corresponden a espacios de trabajo colaborativo para emprendedores, en donde se comparte el espacio con socios de Telefónica y se desarrollan actividades ligadas a la red de emprendimiento.
- Wayra: Es la red de aceleradoras de Telefónica que tiene presencia global en 10 países, con 11 academias y más de 400 *startups* aceleradas. En estas academias los proyectos de emprendimiento seleccionados reciben financiamiento y espacio para el desarrollo de productos, encuentros con mentores y *partners* de negocio, así como acceso a una red con posibilidad de acceso a los clientes de Telefónica.

De inversión:

- Telefónica Ventures: Corresponde a la primera forma de financiamiento del emprendimiento de parte de Telefónica, y corresponde al fondo de inversiones de la red.
- Américo: Es la red de fondos de *venture capital* de Telefónica y que tiene presencia en España, Colombia, Brasil y Chile.

En conclusión, *Open Future* busca la integración de todas las iniciativas de innovación abierta, emprendimiento y transformación asociadas a Telefónica, poniendo al alcance alianzas estratégicas con las cuales desarrollar programas de apoyo al emprendimiento.

Debido a que Wayra está incluida dentro la “sombra” de *Telefónica Open Future*, es importante considerar la inclusión de esta organización y su misión en las comunicaciones tanto internas como externas de la academia. De igual forma, este acompañamiento también tiene un efecto en las *Wayra Offers* que serán explicadas más adelante.

3.2. Academia Wayra

3.2.1. Historia

De acuerdo con el *Wayra Communications Handbook (2012)*, Wayra fue creada por José María Álvarez-Pallete, antiguo director de Telefónica Europa. La razón principal para la creación de esta aceleradora fue la falta de apoyo disponible para el número creciente de *startups* en Latinoamérica.

En este sentido, Wayra fue creada en abril de 2011 para identificar los mejores emprendimientos tecnológicos y ayudarlos a llevar su idea principal al siguiente nivel en su país de origen.

La primera academia Wayra fue inaugurada en Bogotá, Colombia en agosto de 2011.

3.2.2 Misión

De acuerdo con el *Deck Comercial* de Wayra (2015), la misión de la misma es: “Buscar el mejor talento digital en el mundo y acelerar su negocio.”

3.2.3 Visión

Con respecto a la visión: “Telefónica quiere ayudar a miles de emprendedores de América Latina y Europa a captar oportunidades de negocio digital futuras a través de una enorme red de talento”.

3.2.4 Valores

1. De acuerdo con el sitio oficial de Wayra (Wayra.co) (s.f), los valores que componen la filosofía son:
2. No nos llevamos bien con las reglas. Para nosotros, las reglas no están escritas.

3. Creamos productos con pasión y orgullo. No hacemos cosas porque sí. Se nota.
4. Aquí no hay lugar para la mediocridad. Has venido aquí para cambiar las cosas.
5. Transparencia por sobre todas las cosas. Siempre.
6. Los planes no duran para siempre. ¿O acaso crees en ellos? Abrazamos lo complejo y la incertidumbre.
7. La pasión no es una opción. ¿Podría un robot hacer tu trabajo?
8. Permanece siempre con los ojos abiertos y dispuestos a aprender. Estás diseñado para ello.
9. Nunca te conformes. Si puedes elegir, elige siempre el camino más duro.
10. No tenemos miedo. Si fallamos, lo intentamos otra vez. Y otra más.
11. Rodéate de gente mejor que tú. Ellos te animarán a mejorar día a día.

De igual forma, la directiva de Wayra Venezuela (c.p, 2015) considera que el liderazgo, la colaboración, la pasión, la diversidad, el compromiso y la diversión también son factores fundamentales que determinan el funcionamiento de la academia.

3.2.5 Estructura organizativa

De acuerdo con el documento interno de funciones (2012), la academia Wayra a nivel global funciona posee los siguientes cargos y funciones:

1. *Country manager*. Es la persona encargada de llevar a cabo el programa de búsqueda de talentos, enfocada en emprendedores y *startups* con un alto potencial. Además, debe estimular el ecosistema para promover el posicionamiento de Wayra y su fama regional, así como extender la red de Wayra hacia nuevas áreas como gobierno y corporaciones. De igual forma, se encarga de convocar al panel de selección que asegure el cumplimiento de los

lineamientos de Wayra para las cohortes y aceleración de proyectos disruptivos, conjuntamente con la toma de decisiones relacionadas con la relación con Telefónica para la locación de recursos y todas aquellas que puedan agregar valor a los emprendedores.

2. Administrador y Coordinador o Líder de Proyecto: Las funciones de esta persona incluyen la realización de informes de gestión financiera y del presupuesto anual, la negociación con Telefónica para la compra de insumos y servicios que garanticen la operatividad de la academia, el monitoreo y control de conformidad de los *startups* invertidas y de la facturación de las compañías aceleradas. De igual forma, con respecto a la infraestructura, el administrador de la academia deberá encargarse del mantenimiento permanente de la academia para casos de eventos o en general.
3. Gerente de Aceleración: se encarga de crear el programa de aceleración en todas las fases en las que Wayra agrega valor, entrega los servicios prometidos y se asegura de que los emprendedores puedan beneficiarse al máximo de dicho programa eficiente y consistentemente. De igual forma, debe entrenar y aconsejar a las cohortes de Wayra entendiendo sus modelos de negocio y los retos que se les pueden presentar, para poder brindarles el mejor apoyo posible. En cuanto al manejo de fondos y gestión de portafolio, debe analizar el portafolio de la academia para tomar las decisiones y acciones que incrementen el valor de los *startups*, manejar la relación con los emprendedores “graduados”, coordinar los *pitch*, los *DemoDay*, el *WayraWeek* y demás eventos con el resto del equipo.

De igual forma, existen funciones de creación y dirección del plan de comunicaciones, coordinación de recursos comunicacionales para relaciones públicas, *social media*, página web y comunicaciones internas y externas. Estas son cumplidas por todo el equipo, así como por el pasante de comunicaciones y *Mashup Interactive*

Agency, la agencia encargada de las redes sociales de Wayra Venezuela a través de una alianza.

3.2.6. Presencia regional

Actualmente, Wayra se encuentra presente en 10 países de América y Europa con 11 academias ubicadas en: Madrid y Barcelona (España), Berlín (Alemania), Londres (Reino Unido), Ciudad de México (México), Caracas (Venezuela), Sao Paulo (Brasil), Bogotá (Colombia), Lima (Perú) y Buenos Aires (Argentina).

De acuerdo con la Gerente de Aceleración de Wayra Venezuela, Mariangela Valladares (2015), uno de los beneficios de la presencia regional de las academias de Wayra es la practicidad: Cuando uno de los proyectos acelerados en alguna de las academias desea ingresar distintos mercados en otros países, este proceso será mucho más sencillo si se encuentra otra academia presente en dicho país, ya que esta podrá brindarle al proyecto contactos y clientes. (c.p)

La gerente también afirma que iniciativas como Wayra representan una ventana en otro país y hace referencia a que cuando hay proyectos relacionados en diferentes áreas, se pueden poner en contacto para hacer alianzas dependiendo de qué tan parecidos sean (2015).

3.2.7. Convocatoria global, criterios de selección y beneficios

Anualmente, Wayra posee dos convocatorias anuales y globales que determinan la entrada de sus cohortes al proceso de aceleración en la academia. A través de las mismas, los participantes suscriben sus proyectos mediante la plataforma calls.openfuture.org.

Seguidamente, los *startups* que estén participando son evaluados por un comité global, para luego pasar a la fase de la selección local de cada academia, en donde se presentan a un jurado calificador y son evaluados según los criterios Wayra.

De acuerdo con el sitio web oficial de Wayra en la plataforma *Open Future (2015)*, los siguientes son los criterios de selección para que un proyecto sea acelerado en Wayra:

- Empresas o proyectos en su fase inicial de desarrollo
- Propuestas de negocio realmente innovadoras y disruptivas
- Iniciativas escalables con alto potencial de crecimiento y fuerte enfoque global
- Productos con un despliegue comercial de rápida llegada al mercado
- Compromiso y plena dedicación del equipo fundador
- Afinidad con la cartera de productos de Telefónica

De igual forma, según el portal, los seleccionados podrán obtener de parte de Wayra:

- Servicios de aceleración: Seguimiento directo y orientación por parte del equipo de gestión de Wayra, servicios de consultoría, educación empresarial, medios de comunicación y exposición de la comunidad de inversión, entre otros.
- Espacio de trabajo: Espacio de *coworking* físico para el equipo en lugares frescos y estimulantes, siempre ubicados en punto central de negocios de la ciudad.
- Mentoría: Más de 300 mentores de todo el mundo, incluyendo expertos mundiales de Telefónica y reconocidos empresarios locales.
- *Networking*: Charlas, eventos y acceso a la red Wayra de potenciales inversores y compradores, empresarios y profesionales de la industria de capital semilla.
- Acceso a Telefónica: Introducción a los tomadores de decisiones clave de Telefónica en su país y, en su caso, la posibilidad de llegar a la base de clientes de Telefónica.
- Financiación: Acceso a capital semilla.
- Descuentos de socios principales: Acceso a asesoramiento especializado, servicios y equipo proporcionado por nuestros *partners*, de forma gratuita o en condiciones preferenciales.

- Apoyo al desarrollo de negocio: Acceso global a *Open Future*, con presencia en 22 países.

3.2.8. Relación entre Wayra y los emprendedores seleccionados (contrato de términos y condiciones y calendario)

Según lo extraído en el documento denominado ARCA (2015), el cual es el contrato de términos y condiciones existente entre los emprendedores y la academia Wayra, se establece lo siguiente:

En primer lugar, las partes acuerdan que el término “Compañía” abarca a las personas jurídicas que utilicen al emprendimiento para el desarrollo de su idea de negocio. Esto incluye cualquier vehículo de hecho o de derecho que se establezca para desarrollar el mismo, en Venezuela o en el extranjero. Del mismo modo, se acuerda que, los gastos que se deriven de la compañía en Venezuela o extranjero deberán ser asumidos en su totalidad por el emprendedor.

Asimismo, el ARCA declara que Wayra es una sociedad perteneciente al Grupo Telefónica que tiene por objetivo identificar y acelerar nuevos proyectos empresariales en el sector de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en Europa y Latinoamérica, mediante la prestación de un apoyo integral a través del programa de aceleración, fortaleciendo la competitividad e impulsando la innovación, el desarrollo sostenible y el crecimiento de las empresas.

Otro punto importante que se explica en el ARCA es que todos los socios de la compañía deben estar de acuerdo con la participación de esta en el programa de aceleración de Wayra.

Ahondando en el acuerdo que regula los términos y condiciones encontramos cuatro puntos:

1. La prestación de servicios de aceleración por Wayra a la Compañía (en adelante, los “Servicios de Aceleración”).
2. El otorgamiento por parte de Wayra a la Compañía la financiación bajo la figura de un préstamo participativo.
3. La adquisición por Wayra de participaciones sociales en la Compañía y la consiguiente de condición de socio de la misma a partir de ese momento.
4. La relación entre la Compañía, Wayra y los Socios, la cual se mantendrá vigente tras la adquisición de condición de socio de la Compañía hacia Wayra.

3.2.8.1. Capital semilla y servicios de aceleración

En cuanto al precio de los servicios de aceleración y facturación, los servicios de aceleración son facturados por Wayra a la compañía, con un carácter cuatrimestral, al inicio del primer tramo de servicios de aceleración. El préstamo se otorga por Wayra a la compañía o *startup* acelerado con el fin de que la misma lo destine íntegra y exclusivamente a financiar el proyecto.

El primer desembolso del préstamo es abonado por Wayra a la compañía, en un plazo de máximo 30 días desde la firma del contrato.

3.2.8.2. Actividades desarrolladas en pro del desarrollo del ecosistema interno

El acuerdo regulador de las condiciones de aceleración e inversión de la academia Wayra Venezuela expresa que en esta se desarrollan distintas actividades en pro del desarrollo del ecosistema interno. En el ARCA, Wayra propone un espacio de conectividad que esté a favor de los socios del equipo promotor durante todo el periodo de aceleración.

Del mismo modo, Wayra se reserva la facultad de limitar el número de personas del equipo promotor que podrán trabajar en la academia, ya que se cuenta con un

espacio limitado. El equipo promotor deberá comprometerse a prestar dedicación completa y exclusiva al proyecto durante todo el periodo de aceleración.

A su vez, en cuanto al *networking*, durante el período máximo de aceleración Wayra organizará charlas y encuentros que favorezcan este punto. Esto le facilitará a la compañía en aceleración el acceso a las redes de los inversionistas o cualquier entidad, así como organizaciones que Wayra estime puedan resultar de interés, con el propósito de optimizar el proceso de aceleración.

Otra de las actividades que la academia promete brindar es el asesoramiento en la estrategia de relaciones públicas y apoyo en la redacción y divulgación de notas de prensa. Entre otras actividades que se ofrecen, está la formación especializada en emprendimiento, lo cual implica la prestación de servicios de asesoría personalizados, y enfocados, según el caso, en aspectos relacionados con inversión externa, *marketing* y usabilidad.

En cuanto a la imagen corporativa, la academia autoriza a la compañía durante la vigencia del contrato el uso y la inserción del logo de Wayra junto con la frase “Acelerada por Wayra, parte de *Telefónica Open Future*”, el sitio web de la compañía y demás material corporativo. Por último, la academia podrá facilitar a la compañía el acceso a su red de academias internacionales.

3.2.8.3 Período de aceleración

De acuerdo al ARCA, la academia Wayra presenta a la compañía los Servicios de Aceleración por un periodo máximo de 12 meses. El Periodo Máximo de Aceleración se divide en tres tramos de cuatro meses de duración:

1. Desde la fecha del contrato hasta el cumplimiento del cuarto mes: en adelante, el “Primer Tramo de Servicios de Aceleración”.

2. Desde el día siguiente al cumplimiento del cuarto mes hasta el cumplimiento del octavo mes: en adelante, el “Segundo Tramo de Servicios de Aceleración”.
3. Desde el día siguiente al cumplimiento del octavo mes hasta el cumplimiento del duodécimo mes: en adelante, el “Tercer Tramo de Servicios de Aceleración”.

3.2.8.4. Wayra Offers

De acuerdo con el acuerdo regulador de las condiciones de aceleración e inversión que ofrece Wayra, la academia le permite a los emprendimientos seleccionados el acceso a las *Wayra Offers*, lo cual significa que la compañía podrá acceder a descuentos en la contratación de servicios profesionales ofrecidos por compañeros de cohorte y que pueden ser de su interés para el desarrollo y gestión de su Proyecto.

Para ello, Wayra pone a disposición de la Compañía una herramienta online a través de la cual, la Compañía podrá acceder a dichos profesionales o empresas calificadas (en adelante, “*Wayra Offers*”). Cabe acotar que Wayra no se hace responsable de los servicios ofrecidos por terceros a través de *Wayra Offers*.

3.2.9 Comunicaciones de Wayra

3.2.9.1. Objetivos comunicacionales

De acuerdo con el *Wayra Communications Handbook (2012)*, el objetivo de las comunicaciones es promocionar las academias como los centros principales de innovación y actividad emprendedora. En este sentido, se deben organizar eventos, encuentros y ponencias que estén disponibles a la comunidad local de emprendedores.

Asimismo, a través de las comunicaciones se busca ser reconocido como un actor relevante en el ecosistema tecnológico local, para lo cual es necesario hacer alianzas con actores conocidos y de alta reputación, tales como organizaciones no

gubernamentales (ONG) dedicadas a la promoción del emprendimiento, aliados de negocio globales, medios e incluso otras aceleradoras. En caso de que otra aceleradora u organización afín promueva eventos, Wayra debe buscar la manera de participar en conjunto con otros aliados.

3.2.9.2. Tono

De acuerdo con el *Wayra Communications Handbook*, las comunicaciones de Wayra reflejan los siguientes valores:

- Humildad: no se promete más de lo que se va a entregar y no se intenta ser algo que no son, ya que no tienen todas las respuestas.
- Transparencia y apertura: Siempre se debe tener claro la misión y visión, así como la aceptación de los errores en el camino de los proyectos seleccionados.
- Enfoque en las necesidades de los *startup*: Wayra se basa en su éxito y existe la necesidad de actuar como uno de ellos, no como un ente superior.
- Carácter global que potencia las virtudes de una red global de emprendedores que piensan igual.
- Agilidad y simplicidad: los mensajes son directos y van al punto.
- No-corporativa: Wayra no se trata de llevar una agenda corporativa o la estrategia de Telefónica dentro de los proyectos seleccionados. Wayra se trata de grandes ideas y proyectos tecnológicos y apoyar el talento de emprendedores hábiles.

De igual forma, existe el “Espíritu Wayra”, el cual está basado en la resolución efectiva de problemas.

3.2.9.3. Canales comunicacionales

Actualmente, Wayra Venezuela posee presencia en: *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*, los cuales son manejados por *Mashup Interactive Agency*. De igual forma,

también mantienen abiertas cuentas en *Youtube* y *Snapchat*, las cuales son manejadas por parte de la gerencia de Wayra directamente. Finalmente manejan una página web, un newsletter, y la plataforma de *OpenFuture*.

De igual forma, sus comunicaciones corporativas se manejan a través de Telefónica y de la firma Burson-Marsteller.

3.2.10. Emprendimiento en Venezuela

De acuerdo con el Centro Nacional de Tecnologías de información (s.f), Venezuela fue seleccionado como el quinto país para realizar emprendimientos según Observador Global de la Iniciativa Empresarial en 2005. Asimismo, expresa que tres son los principales sectores donde se desarrollan los negocios: venta de alimentos; restaurantes, comercio de textiles y artículos del hogar, y sector de las telecomunicaciones e internet.

Asimismo, este ente destaca como oportunidades presentes en el país el acceso a infraestructura física para el desarrollo de la actividad emprendedora, la valoración que tiene el emprendimiento a nivel nacional y la presencia de oportunidades en mercados ya analizados.

No obstante, según el reporte de Venezuela del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2011), a pesar de que Venezuela posee cifras altas de emprendimiento temprano, también sufre de “mortalidad infantil”. Esto se debe a que la sostenibilidad de las empresas en sus primeros años es muy baja. Esta situación, según el GEM, puede ser causada por dos razones principales: una formación empresarial inadecuada, así como políticas y regulaciones del entorno que afectan la actividad empresarial.

De acuerdo con el GEM (2011), además, es importante destacar que en Venezuela los emprendedores por oportunidad representan el doble de aquellos que

están motivados por necesidad. De igual forma, se puede dividir a la mayor parte de la población emprendedora en dos segmentos: emprendedores nacientes, propietarios de negocios nuevos y propietarios de empresas establecidas, y un segundo grupo conformado por emprendedores según el rol que ejecutan dentro del negocio.

Finalmente, *Emprende*, el programa de formación de emprendedores del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) (2015), destaca la presencia de organizaciones que impulsan el emprendimiento nacional, entre las que se incluyen: Fundación Kauffman, academia Wayra, Concurso Ideas, Citibank, Caracas Startup Weekend, Concurso Ideas, Impact Hub, Ashoka, entre otros.

3.2.10.1. Principales retos del emprendimiento en Venezuela

El diario *El Carabobeño* (2014) expresa que Venezuela ocupa el puesto número 12 entre los países donde con mayor frecuencia se acude al emprendimiento como alternativa de negocio. Sin embargo, en menos de tres años, 98% de los proyectos asociados a esta práctica ya no existen. Esto complementa la información antes expuesta por el GEM, el cual establece que los emprendimientos en el país sufren de “mortalidad infantil”.

Siguiendo esta misma línea de ideas, Aramis Rodríguez, director del Centro de Emprendimiento del IESA (2014), expresa que el corto tiempo en el que suelen mantenerse la mayoría de los emprendimientos efectivamente se ve afectada por el entorno macroeconómico. Sin embargo, esta no es la única variable, ya que también se tiene que considerar que el hecho de que los profesionales posean un título universitario no implica la preparación para iniciar un negocio.

De acuerdo con el GEM (2011), los mayores desafíos del entorno de emprendimiento venezolano corresponden al desarrollo de políticas y programas netamente gubernamentales que puedan prestar apoyo al emprendedor, así como el

establecimiento de un marco legal que proteja la propiedad intelectual y la creación de programas de apoyo dirigidos a iniciativas que tengan alto potencial de crecimiento.

Finalmente, la Universidad Arturo Michelena cita al presidente de la Asociación Civil Opción Venezuela (2014), Félix Ríos, quien estima que son muy pocos los emprendimientos en Venezuela que sobreviven después de su creación, debido a que no trascienden en el tiempo, se limitan a mercados informales o no contribuyen con la dinamización de la economía nacional.

3.2.11. Emprendimiento en Latinoamérica

Tanto la academia Wayra como el emprendimiento venezolano se enmarcan dentro del ecosistema de emprendimiento en Latinoamérica, el cual tiene características particulares y diferentes actores, como lo son las aceleradoras de diversos tipos.

De acuerdo con Lenderman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014), América Latina registra un alto índice de emprendedores *per cápita* en comparación con la tasa de otras regiones y además, este porcentaje de empresarios también se corresponde con empresas registradas formalmente. Sin embargo, a pesar de estos datos positivos, existe una gran escasez de innovación y de actividades exportadoras por parte de emprendimientos latinoamericanos.

Según el periodista de Forbes Pablo Lascuráin (2015), el emprendimiento supone un motor de cambio en América Latina e incluye aportaciones de organizaciones como *Startup Grind*, iniciativas gubernamentales como el Inadem en México y la iniciativa *Demand Solutions* del Banco Interamericano de Desarrollo.

Asimismo, según *Startup Ventures* (2014) las áreas en las que Latinoamérica está muy por debajo del continente y que representan oportunidades son: construcción

de capital humano emprendedor y una plataforma de ciencia y tecnología dirigida a la innovación.

Hidalgo, Kamiya y Reyes (2014), enfatizan en su Serie de Políticas de la Corporación Andina Fomento (CAF), que la mayoría de los países de Latinoamérica poseen características diferentes en cuanto a la actividad emprendedora; sin embargo, “la mayoría destaca por contar con una proporción considerable de emprendedores dentro de su población económicamente activa” (p.31). De igual forma, establecen que el primer reto es garantizar la sostenibilidad de las políticas de innovación y de emprendimiento para que todas se direccionen y apoyen al emprendimiento regional.

Finalmente, de acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2013), existe una desigualdad social tangible cuando se habla de emprendimiento en la región, ya que la clase media es el sector que mayormente se dedica a esta actividad. No obstante, esta clase también sufre de desventajas debido al contexto nacional y regional. Entre las medidas para superar las desventajas de los emprendedores latinoamericanos se incluyen: promoción del capital social, facilitación de la comunicación y creación de redes entre gobiernos, entes privados y asociaciones independientes.

3.2.11.1 Aceleradoras de emprendimientos digitales en Latinoamérica

Además de Wayra, estas son algunas de las empresas aceleradoras del emprendimiento en Latinoamérica que han ganado importancia internacional:

- 21212: De acuerdo con el sitio web Yosoypymes (2014), 21212 corresponde a una de las aceleradoras más reconocidas en Brasil y la primera en ser creada en el país. Se enfoca en la aceleración de *startups* digitales y está basado en un modelo de asociaciones a largo plazo.

- *Startup Chile*: Según su sitio web oficial (startupchile.org) (s.f), este es un programa patrocinado por el gobierno de Chile que no pide *equity* a cambio de la aceleración y que busca generar un ecosistema de emprendimiento único en América Latina.
- *NXTP Labs*: “es un fondo de inversión con programa de aceleración que además de ubicar capital, dota a los equipos emprendedores de infraestructura, capacitación, mentoría y servicios” (NTXPLabs, s.f). Este está ubicado en Buenos Aires, Argentina, pero presta servicios a emprendimientos de toda la región.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Delimitación

El desarrollo de comunicaciones integradas de mercadeo para el público interno y externo de la academia Wayra Venezuela se desarrolló durante el período septiembre 2015 - julio 2016 en la ubicación geográfica de Caracas, Venezuela; específicamente con el público interno y externo de las comunicaciones de Wayra.

Por las características de la estrategia que se plantea en el presente trabajo, el estudio fue aplicado a las personas y entes objeto de las comunicaciones de Wayra. En el caso del público interno, este está comprendido por los grupos de emprendedores que actualmente se encuentran en proceso de aceleración dentro de la Academia. Asimismo, en el caso del público externo, se tomó en cuenta los públicos metas de Wayra, especialmente aquellos que pudieran tener un proyecto susceptible a ser acelerado o de verse beneficiados por los contenidos y eventos que Wayra divulgue y realice.

De igual forma, en el estudio también se determinaron los medios utilizados por la academia en la comunicación tanto interna como externa, los mensajes transmitidos, su frecuencia de publicación y su posicionamiento como aceleradora de emprendimientos tecnológicos.

4.2. Modalidad

La presente investigación se enmarca dentro de la modalidad IV “Estrategias de Comunicación”, la cual tiene como propósito “la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para

posteriormente plantear soluciones comunicacionales” (Escuela de Comunicación Social, Trabajo especial de Grado, 2014, <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>).

Actualmente, la academia no cuenta con una estrategia formal de comunicaciones para los públicos a los cuales se dirige, por ello se plantea la propuesta de una estrategia de comunicaciones integradas bajo la sub-modalidad de Desarrollo de Estrategias Comunicacionales.

El objetivo general que se plantea para el presente trabajo es la elaboración de una estrategia de comunicaciones integradas de mercadeo para el público interno y externo de la academia Wayra Venezuela.

En este sentido, y tomando en cuenta los objetivos específicos, se identificaron el posicionamiento de Wayra como aceleradora, las características psicográficas y demográficas del público externo y los contenidos y medios utilizados para la comunicación interna y externa.

4.3. Diseño y tipo de investigación

El diseño de investigación desarrollado se enmarca dentro del tipo no experimental. Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen este tipo de investigación como aquel en el cual los investigadores observan las variables de estudio sin incidir en ellas. De este modo, se pretende estudiar las variables como un tercero, para que las mismas no tengan ningún efecto sobre los resultados del presente trabajo y posteriormente desarrollar la estrategia en función de las mismas.

De igual forma, se recogieron los datos en un momento determinado y en un periodo de tiempo específico, para poder detallar las variables de estudio. En este caso, los mismos fueron recogidos durante el período septiembre 2015 a julio 2016.

Por ello, también se trata de un diseño no experimental transeccional, según la definición expuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Debido a que este vendría a ser el primer trabajo de realización de una estrategia de comunicaciones para la academia Wayra Venezuela, la investigación es de tipo exploratoria, la cual es definida por Fidiás G. Arias (2012) como “Aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.” (p. 19).

De igual forma, la recolección de datos se realizó dentro del ambiente dentro del cual ocurren las acciones comunicacionales de la academia Wayra, sin tomar en cuenta acciones de los investigadores. Este tipo de investigación es definida por Moreno (2010) como aquella que “reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en el estudio” (p.42).

Finalmente, la investigación es de campo, debido a que la recolección de los datos se realizó a partir de los hechos comunicacionales de la academia Wayra. Con respecto al tipo de investigación de campo, Stracuzzi y Martins (2010) establecen que

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en la cual se manifiesta (p.88)

4.4. *Diseño de variables de investigación*

El sistema de las variables incluye los aspectos y factores a nivel teórico que se investigan e identifican dentro de la presente investigación. Las variables son definidas

por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como “una propiedad que puede fluctuar [adquirir diversos valores] y cuya variación es susceptible a medirse u observarse” (p. 93).

Para fines del presente trabajo, se identifican las siguientes variables a partir de los objetivos específicos del mismo:

- Variables psicográficas
- Variables demográficas
- Posicionamiento
- Público
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Medios de comunicación

4.4.1. Definición conceptual

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), una definición conceptual sirve para definir la variable a través de otros conceptos previos que evocan lo que el autor de una investigación desea investigar.

En este sentido, los términos de las variables de la presente investigación son:

1. Variables psicográficas: Intereses, gustos, opiniones, etc.
2. Variables demográficas: Edad y sexo.
3. Posicionamiento: De acuerdo con Díaz y Sellers Rubio (2010), “El posicionamiento del producto es la posición o lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor frente a los productos competidores” (p.175)
4. Público: Se define como “cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 67).
5. Comunicación interna: De acuerdo con Kreps (1999), las comunicaciones internas corresponden al modelo de mensajes compartidos entre los miembros

de una organización y como la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas

6. Comunicación externa: Según lo establecido por Portillo (2012), la comunicación externa consiste en “relacionarse con un gran número de receptores mediante la utilización de medios masivos” (p.3).
7. Medios de comunicación: son los medios en los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de las organizaciones (Fernández, 2005, p. 170)

4.4.2. Operacionalización de variables

Tabla 2: Cuadro de operacionalización de variables del objetivo específico uno

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	FUENTE
Perfil psicográfico y demográfico	Edad	Edad más repetida	Pregunta 1- Cuestionario	Público externo
	Sexo	Sexo más repetido	Pregunta 2- Cuestionario	
	Nivel de instrucción	Nivel de instrucción más repetido	Pregunta 3- Cuestionario	
	Ocupación	Ocupación actual	Pregunta 4- Cuestionario	
Perfil psicográfico	Intereses y actividades que se realizan en el tiempo libre	Intereses más repetidos	Pregunta 5 - Cuestionario	Público externo
	Horarios en las redes sociales	Horarios en los que más frecuenta las redes sociales	Pregunta 11- Cuestionario	
	Motivación para incurrir en el emprendimiento	Motivaciones más comunes	Pregunta 6- Cuestionario	
	Información promocional personalizada	Cantidad de personas que les gusta recibir información promocional personalizada y a través de cuáles vías	Preguntas 9 y 10- Cuestionario	
	Medios masivos más vistos y frecuencia	Medios masivos y no tradicionales más utilizados y aquellos con mayor frecuencia	Pregunta 7- Cuestionario	
	Redes sociales mayormente		Pregunta 8-	

	usadas		Cuestionario	
	Tipo de contenido	Contenido mayormente preferido	Pregunta 24- Cuestionario	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Cuadro de operacionalización de variables del objetivo específico 2

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	FUENTE
Notoriedad de Wayra	Reconocimiento de marca	Porcentaje de encuestados que conocen Wayra	Pregunta 15- Cuestionario	Público externo
		Contenido que más interesa en las redes sociales de Wayra	Pregunta 22- Cuestionario	Público externo
		Certeza de entrega de los mensajes de Wayra a su público externo	Pregunta 23- Cuestionario	Público externo
		Nivel de conocimiento de los requisitos para entrar al proceso de aceleración	Pregunta 18- Cuestionario	Público externo
		Conocimiento de los emprendimientos acelerados por Wayra	Pregunta 19- Cuestionario	Público externo
		Participación en alguna charla, foro, encuentro en Wayra	Pregunta 20- Cuestionario	Público externo

	Identidad de marca	Imagen que la empresa tiene de la marca	Pregunta 2.1 – Entrevista a la gerencia	Gerencia de Wayra
	Valores de marca	Valores mayormente asociados con Wayra	Pregunta 3.2 – Entrevista público interno y pregunta 16- Cuestionario	Público interno y Público externo
	Atributos de marca	Atributos mayormente reconocidos de Wayra	Pregunta 3.1 Entrevista público interno y Pregunta 17- Cuestionario	
<i>Purchase funnel</i>	Elección de una aceleradora	Disposición a tener un emprendimiento	Pregunta 12- Cuestionario	Público externo
		Disposición a elegir una aceleradora	Preguntas 13 y 14- Cuestionario	

		Razones de elección de una aceleradora	Pregunta 1.5 – Entrevista al público interno	Público interno
		Consideración de otras aceleradoras diferentes de Wayra	Pregunta 1.5.1 – Entrevista al público interno	
Consumo de los servicios ofrecidos por Wayra	Cumplimiento de las promesas iniciales por parte de Wayra	Grado de satisfacción con respecto a las promesas iniciales	Pregunta 1.8 – Entrevista al público interno	Público interno
	Seguidores en redes sociales	Número de encuestados que siguen a Wayra en cada una de sus redes sociales	Pregunta 21 - Cuestionario	Público externo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Cuadro de operacionalización de variables del objetivo específico 3

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	FUENTE
Comunicación interna	Formal e informal	Tipos de mensajes y contenidos más frecuentes	Pregunta 4.1.2 – Entrevista a la gerencia	Gerencia de la academia Wayra
		Frecuencia de los mensajes	Pregunta 4.1.3 – Entrevista a la gerencia	
		Finalidad de los diferentes tipos de mensajes	Pregunta 4.1.4 - Entrevista a la gerencia	
		Ocasión de los mensajes de comunicación	Pregunta 4.1.5 - Entrevista a la gerencia	
		Grado de satisfacción con el nivel de efectividad de los canales de comunicación	Pregunta 4.1- Entrevista público interno	Público interno
		Canales de comunicación entre la Gerencia y Wayra más repetidos	Pregunta 4.3 - - Entrevista público interno	
		Utilidad de la información percibida por parte del público interno	Pregunta 4.3.3 - - Entrevista público interno	

		Número de opiniones recibidas sobre si se deben hacer mejoras de la comunicación interna y su descripción	Pregunta 4.4 - Entrevista público interno	
		Medio más repetido considerado como el medio de comunicación interna más efectiva	Pregunta 4.5 - Entrevista público interno	
		Percepciones más comunes sobre si debería hacerse un aumento o disminución de la frecuencia de publicación en canales internos	Pregunta 4.6 - Entrevista público interno	
Comunicación externa	Digitales y no digitales	Tipos de mensajes y contenidos más frecuentes	Pregunta 4.2.3 - Entrevista a la gerencia	Gerencia de Wayra
		Frecuencia de los mensajes	Pregunta 4.2.4 - Entrevista a la gerencia	
		Uso específico de los diferentes tipos de mensajes	Pregunta 4.2.5 - Entrevista a la gerencia	
		Canales de comunicación mayormente utilizados	Pregunta 4.2.2 - Entrevista a la gerencia	
	Durante el proceso de postulación	Satisfacción con respecto a la información recibida durante el proceso de postulación	Pregunta 2.1 - Entrevista público interno	Público Interno
		Tipo de opiniones mayormente recibidas sobre si la información con respecto al proceso de	Pregunta 2.2 - Entrevista	

		aceleración es dada de forma explícita	público interno	
		Medio más repetido considerado como la mejor forma de difundir el proceso de postulación de proyectos de Wayra	Pregunta 2.4 - Entrevista público interno	
		Número de opiniones recibidas sobre si se deben hacer mejoras del proceso informativo para la postulación de proyectos y su descripción	Pregunta 2.5 Entrevista público interno	
Medios de comunicación	Internos	Canales de comunicación entre la Gerencia y Wayra más repetidos	Pregunta 4.3 - Entrevista público interno	Público interno
		Frecuencia de uso de los canales de comunicación entre la Gerencia y Wayra más repetidos	Pregunta 4.3.3- Entrevista público interno	
		Tipo de información recibida más frecuentemente o compartida entre la Gerencia de Wayra y el público interno	Pregunta 4.2 - Entrevista público interno	
		Medios más comunes a través de los cuales se conoció sobre Wayra	Pregunta 2.3 - Entrevista público interno	

Fuente: Elaboración propia

4.5. Unidades de análisis, población y muestra

4.5.1. Unidades de análisis

De acuerdo con Baycells i Junyent (1994), la unidad de análisis “es el fragmento del documento o comunicación que se toma como elemento que sirve de base para la investigación” (p.267). En el caso de la presente investigación, se seleccionaron las siguientes unidades de análisis:

Unidad de Análisis I: Público interno de academia Wayra Venezuela

El público interno de Wayra está comprendido por los emprendedores cuyo proyecto está siendo acelerado por el período de un año. La aplicación de instrumentos fue dirigida específicamente a los directores de cada uno de estos proyectos.

Unidad de Análisis II: Público externo de Wayra Venezuela

Comprende a todas aquellas personas que pueden estar expuestos a las comunicaciones de la academia Wayra, haciendo énfasis en los potenciales emprendedores con un proyecto con características alineadas con el proceso de aceleración en Wayra.

4.5.2. Población

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), una población se define como la:

Totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por construir la totalidad el fenómeno adscrito a un estudio o investigación (p. 176).

En este sentido, y para efectos de esta investigación, la población está constituida por el público de la academia Wayra, el cual tiene dos niveles: interno,

conformado por los emprendedores que se encuentran en proceso de aceleración dentro de la empresa; así como el externo, el cual comprende las personas a las cuales Wayra desea captar para su proceso de aceleración.

4.5.3. Muestra

Para Tamayo y Tamayo (2004), la muestra puede ser definida como aquella que

Refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesaria una muestra totalmente representativa y, por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra (p. 176).

Para el caso del público interno, se seleccionó como muestra a la totalidad de los líderes de los proyectos que actualmente se encuentran en proceso de aceleración en Wayra, debido a que este no es un grupo tan amplio, al tratarse de cinco proyectos en total.

En el caso del público externo, se seleccionó como muestra un total de 150 personas. Esta fue elegida según los lineamientos dados por la Gerencia de Wayra, dentro de la cual destaca la base de datos de estudiantes y actuales del programa Emprende del IESA, así como otras personas con interés en el emprendimiento o con un proyecto susceptible de aceleración en Wayra. Este criterio estuvo basado en los dos segmentos a los cuales Wayra quiere dirigir sus servicios e iniciativa.

4.6. Diseño muestral

4.6.1. Tipo de muestra

Para la elaboración de este trabajo de investigación se empleó el tipo de muestreo no probabilístico. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2010) “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p. 176)

Para fines de la investigación, el muestreo no probabilístico correspondió a la elección de los emprendedores directores de proyecto que se encuentran actualmente en proceso de aceleración dentro de Wayra, y que conforman el público interno de las comunicaciones de la misma.

De igual forma, se trabajó con el tipo muestra no probabilístico en la selección del público externo. En este caso, se tomó en consideración la selección del público según los siguientes criterios:

- Personas inscritas en algún programa de emprendimiento
- Personas con un proyecto de emprendimiento digital conformado y desarrollado
- Personas con algún emprendimiento (no necesariamente digital) o interesadas en contenidos e iniciativas relacionadas con el emprendimiento

4.6.2. Tamaño de la muestra

En el caso del público interno, la muestra utilizada se corresponde con el tamaño de la población, debido a que se pudo realizar las entrevistas a la totalidad de los directores de los cinco emprendimientos que actualmente están siendo acelerados.

Para el caso del público externo, específicamente para conocer el número total de personas a las cuales se les tenía que aplicar el cuestionario, se aplicó la fórmula del Chi². A partir de esto, se identificaron las preguntas del cuestionario con mayor cantidad de opciones de respuesta simple, se multiplicaron entre sí las que tienen mayor cantidad de respuestas, y luego ese resultado por cinco. A partir de esta operación, se pudo obtener que la muestra mínima del público externo sería de 150 personas.

4.7. Instrumentos de recolección de datos

4.7.1 Cuestionario

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), un cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p.217).

De igual forma, Sabino (2000) lo define como “un instrumento de recolección de datos rigurosamente estandarizado que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objetivos de la investigación” (p.37)

En el caso de la presente investigación, se creó y aplicó un cuestionario para recolectar los datos asociados al público externo. Específicamente, se buscó obtener la información necesaria para la construcción del perfil psicográfico y demográfico de este tipo de público, el alcance de las comunicaciones de Wayra y los valores y frases que mayormente se asocian a la empresa.

Para la configuración de las preguntas, en la mayoría se le pidió a los encuestados que establecieran un nivel de respuesta, ya que se consideró de suma importancia el establecimiento de escalas sobre el conocimiento de Wayra, sus atributos de marca y los valores que la distinguen. De igual forma, se pidió que establecieran su nivel de preferencia para ciertos medios y contenidos que fueran útiles para la elaboración posterior de la estrategia.

La aplicación de este instrumento permitió la obtención de información sobre el alcance de las comunicaciones externas y el reconocimiento que tienen las mismas por parte del público meta.

4.7.1.2 Entrevista

Para el caso específico de esta investigación, se aplicaron dos entrevistas semi-estructuradas a la gerencia de Wayra y al cuerpo directivo de los proyectos que conforman el público interno de Wayra (Emprendedores).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”(p.410). De igual forma, estos autores afirman que “las entrevistas semiestructuradas están basadas en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (p.410).

En el caso de la entrevista a la gerencia de Wayra, esta se realizó a Mariangela Valladares, Gerente de Aceleración. La importancia de esta entrevista reside en conocer los objetivos estratégicos de Wayra, las directrices implementadas a nivel comunicacional, la valoración que le dan a los elementos comunicacionales y la forma en la que se llevan las mismas a nivel interno y externo.

En el caso de la entrevista al público interno, la misma fue aplicada a uno de los directores de cada uno de los proyectos que actualmente se encuentran en proceso de aceleración dentro de Wayra. El objetivo fue conocer la valoración que le dan los mismos a los procesos de comunicación interna existentes dentro de Wayra, la utilidad de los mensajes recibidos y la coherencia entre la información recibida antes de entrar al proceso y lo que han experimentado hasta el momento.

4.7.3. Validación

La validez de los instrumentos, de acuerdo con Fernández, Hernández y Sampieri (2010) “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.201).

Para la validación de los instrumentos antes expuestos se recurrió a tres validadores para verificar que los mismos obtuvieron los datos específicos que se busca obtener según los objetivos de esta investigación.

La primera validación fue realizada por la Zuleyma Santalla, profesora de la Escuela de Psicología y autora del Resumen de Normas APA de la Escuela de Comunicación Social. La segunda fue hecha por parte de Tahiana Adrián, profesora de la cátedra de Mercadotecnia de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello. Finalmente la tercera validación estuvo a cargo de Pablo Ramírez, profesor de Estadística y Metodología de la misma universidad.

4.7.3.1 Ajustes

4.7.3.1.1 Ajustes al cuestionario

Con respecto al cuestionario, la profesora Santalla recomendó eliminar las categorías “Primaria” y “Secundaria” de la lista de opciones posibles del ítem tres correspondiente al nivel de instrucción; así como también sugirió colocar las opciones de “Postgrado en curso” y “Postgrado incompleto”. En cuanto a las actividades expuestas en el ítem cinco, Santalla sugirió agregar “Otro” como opción final y agrupar opciones similares.

Finalmente, sugirió colocar si las personas desean recibir información promocional de forma personalizada o no, como ítem nueve.

Dentro de las correcciones realizadas por la profesora Tahiana Adrián se incluyó la sugerencia de estandarizar la redacción a la segunda persona del presente en todas las preguntas del cuestionario. De igual forma, recomendó colocar como opción del ítem 19 “No sigo a Wayra Venezuela en ninguna de sus redes sociales”, ya que solo estaban presentes las redes sociales de Wayra.

Con respecto a la validación realizada por el profesor Pablo Ramírez, en primer lugar sugirió cambiar el ítem 6, el cual anteriormente estaba referido a la actitud frente al emprendimiento, por una pregunta abierta referida a la motivación para emprender. Igualmente, recomendó la limitación e inclusión de una jerarquía de tres opciones en todas las preguntas de opción múltiple, de manera de simplificar el manejo de los datos posteriormente.

De igual forma, indicó añadir como ítem 12 la pregunta “¿Tiene un emprendimiento digital o planes de desarrollar uno?”, así como colocar una escala de Likert del 1 al 4 para las opciones de respuesta de los ítems 13, 14 y 15 y así medir el nivel de conocimientos y la disposición de usar aceleradoras en particular.

4.7.3.1.2 Ajustes a la entrevista a la Gerencia de Wayra

Con respecto a la entrevista, la profesora Santalla recomendó separar en dos preguntas los ítems referidos al tipo de mensajes que se emplean para los canales de comunicación interna y la frecuencia de los mismos.

Por su parte, la profesora Adrián sugirió separar los ítems 4.2.5 y 4.2.6 que anteriormente estaban unidos, debido a que se refieren a dos variables diferentes. De igual forma, realizó la recomendación de pedirle al entrevistado que especifique qué tipo de mensaje corresponde con cuál tipo de medio en los ítems 4.1.2, 4.1.5, 4.2.3 y 4.2.8.

4.7.3.1.3 Ajustes a la entrevista al público interno

Con respecto a este instrumento, la profesora Zuleyma Santalla recomendó la inclusión de una escala de satisfacción de Likert para los ítems 1.7, 3.5 4.1, de manera de cerrar las posibles respuestas que pudieran surgir de estas interrogantes.

De igual manera, la profesora Adrián propuso la separación de los ítems 4.3.1 y 4.3.4 que anteriormente se encontraban unidos.

4.8 Instrumentos finales

4.8.1 Cuestionario para el público externo

CUESTIONARIO PARA EL PÚBLICO EXTERNO

El siguiente cuestionario corresponde al Trabajo de Grado titulado Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para el público interno y externo de la academia Wayra Venezuela, de la carrera Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias en la Universidad Católica Andrés Bello. De antemano los investigadores agradecen su colaboración. Se asegura el anonimato de cada participante ya que se trata de un trabajo estrictamente académico.

A continuación presentarán una serie de preguntas que debe responder. Es importante recalcar que no existen respuestas erróneas o correctas, ya que se medirá la opinión del encuestado.

Marque con una "X" su respuesta.

1. Indique en qué rango de edad se ubica

1. Entre 18 – 25 años _____

2. Entre 26 – 33 años _____
3. Entre 34 – 41 años _____
4. Entre 42 – 49 años _____
5. 50 años en adelante _____

2. Indique su género

1. Femenino _____
2. Masculino _____

3. Señale su nivel de instrucción

1. Educación Universitaria en curso _____
2. Educación Universitaria incompleta _____
3. Educación Universitaria completa _____
4. Postgrado en curso _____
5. Postgrado completo _____
6. Postgrado incompleto _____

4. Indique su ocupación actual

5. Jerarquice individualmente cada una de estas actividades según su grado de realización, eligiendo 1 si mayormente la realiza y 3 si la realiza con menor frecuencia

	1	2	3
Ir a eventos culturales (Cine, teatro, conciertos, recitales, etc.)			
Hacer deportes			
Salir con amigos			
Pasar tiempo con familiares			

Quedarse en casa			
Leer			
Ver TV			
Usar redes sociales			

6. ¿Cuál es su motivación principal para incurrir en el emprendimiento?

7. Indique del 1 al 3 con cuál de estos medios tiene más contacto, siendo 1 el medio con el que tiene más contacto y 3 el medio con el que tiene menos contacto

	1	2	3
Radio			
Cine			
Televisión			
Vallas publicitarias			
Redes sociales			
Sitios Web			
Medios impresos (Prensa, revistas, etc.)			

8. Indique del 1 al 3 cuál de estas redes sociales utiliza más, siendo 1 la red social que más usa y 3 la red social que menos usa

	1	2	3
<i>Facebook</i>			
<i>Instagram</i>			
<i>Twitter</i>			
<i>Pinterest</i>			
<i>Snapchat</i>			
<i>LinkedIn</i>			

9. ¿Le gusta recibir información promocional de forma personalizada?

10. Indique del 1 al 3 en qué medida prefiere recibir información promocional de forma personalizada a través de los siguientes medios, siendo 1 el más preferido y 3 el menos preferido. Si no prefiere recibir información promocional, marque la opción “No deseo recibir”

	1	2	3	No deseo recibir información personalizada a través de este medio
<i>Email</i>				
SMS				
Correo tradicional				
<i>Stands</i> promocionales				
Llamadas telefónicas				
<i>LinkedIn</i>				

11. Ordene en una escala del 1 al 3 los horarios en los que mayormente revisa cada una de las siguientes redes sociales, siendo 1 el horario en que más las revisa y 3 el horario en el que menos las revisa

	1	2	3
5:00 a.m. – 8:00 a.m.			
9:00 a.m. – 12:00 m			
1:00 p.m. – 4:00 p.m.			
5:00 p.m. – 8:00 p.m.			

9:00 p.m. – 12:00 a.m.			
---------------------------	--	--	--

12. ¿Tiene un emprendimiento digital o planes de desarrollar uno? *

13. Indique su nivel de conocimientos sobre los servicios prestados por una aceleradora de emprendimientos. En caso de que su respuesta sea “No conozco nada”, por favor pasar a la respuesta 24

Conozco mucho	
Conozco moderadamente	
Conozco poco	
No conozco nada	

14. ¿En qué medida estaría dispuesto a utilizar como recurso a una aceleradora para su emprendimiento?

Bastante	
Medianamente	
Poco	
Nada	

15. Indique su nivel de conocimientos sobre los servicios prestados por Wayra Venezuela.

Conozco mucho	
Conozco moderadamente	
Conozco poco	
No conozco nada	

16. Indique solo tres valores que considera se encuentran mayormente asociados a Wayra:

- Innovación
- Creatividad
- Proactividad
- Respeto
- Pasión
- Entusiasmo
- Persistencia
- Transparencia
- Camaradería
- Liderazgo
- Colaboración
- Diversidad
- Compromiso
- Diversión

17. Identifique solo tres frases que considera mayormente se identifican con Wayra.

- No nos llevamos bien con las reglas. Para nosotros, las reglas no están escritas.
- Creamos productos con pasión y orgullo. No hacemos cosas porque sí. Se nota.
- Aquí no hay lugar para la mediocridad. Has venido aquí para cambiar las cosas.
- Transparencia por sobre todas las cosas. Siempre.
- Los planes no duran para siempre. ¿O acaso crees en ellos? Abrazamos lo complejo y la incertidumbre
- La pasión no es solo una opción. ¿Podría un robot hacer tu trabajo?
- Permanece siempre con los ojos abiertos y dispuestos a aprender. Estás diseñado para ello.
- Nunca te conformes. Si puedes elegir, elige siempre el camino más duro.
- No tenemos miedo. Si fallamos, lo intentamos otra vez. Y otra más.
- Rodéate de gente mejor que tú. Ellos te animarán a mejorar día a día.

18. Indique en qué medida conoce los requisitos que tu emprendimiento debe tener para ser acelerado por Wayra Venezuela?

Conozco mucho	
Conozco moderadamente	
Conozco poco	
No conozco nada	

19. ¿Está familiarizado con algún emprendimiento que haya sido acelerado por Wayra Venezuela? De ser afirmativa su respuesta, indique cuál.

1. Sí
2. No

20. ¿Ha participado en algún foro, taller, evento o charla en el que Wayra Venezuela haya tenido participación de algún tipo, ya sea como ponente, auspiciante u organizador? (Especifique)

1. Sí
2. No

21. ¿Es usted seguidor de Wayra Venezuela en alguna de las siguientes redes sociales?

	Sí	No
<i>Facebook</i>		
<i>Instagram</i>		
<i>Twitter</i>		
<i>YouTube</i>		
<i>Snapchat</i>		

22. Indique del 1 al 3 cuáles de estos contenidos le interesa más, siendo 1 el tema que mayormente le interesa más y 3 el que menos le interesa

	1	2	3
Información general de Wayra			
Información sobre talleres, foros o charlas			
Curiosidades sobre emprendimientos			
Ecosistema emprendedor			
Prácticas de negocios			
Datos útiles de emprendimiento			
Frases			
Startups de Wayra			

23. ¿Ha recibido alguna información por algún medio de la academia Wayra Venezuela?

	Sí	No
Redes sociales		
SMS		
Prensa		
Radio		
Televisión		
Eventos		
Páginas web		

24. Indique del 1 al 3 cuáles de estos temas sobre el emprendimiento en general le interesa más, siendo 1 el tema que mayormente le interesa más y 3 el que menos le interesa

	1	2	3
Información sobre foros, charlas, eventos y talleres			
Información sobre emprendimientos venezolanos			
Noticias sobre el emprendimiento			
Datos útiles para emprender			
Historias de emprendedores exitosos			
Frases motivadoras			

4.8.2. Entrevista a la gerencia de Wayra

ENTREVISTA PARA LA GERENCIA DE WAYRA

La siguiente entrevista corresponde al Trabajo de Grado titulado Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para el público interno y externo de la academia Wayra Venezuela, de la carrera Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias en la Universidad Católica Andrés Bello. De antemano los investigadores agradecen su colaboración.

A continuación se presentarán una serie de preguntas. Es importante recalcar que no existen respuestas erróneas o correctas, sino que se medirá la opinión del entrevistado.

1. ASPECTOS GENERALES:

- 1.1. ¿Cuál es su nombre?
- 1.2. ¿Podría indicar su cargo?
- 1.3. ¿Cuánto tiempo tiene en Wayra?
- 1.4. ¿Cuáles son las metas operativas de Wayra para los próximos cinco años?
- 1.5. ¿Hay alguna empresa en Venezuela que preste los mismos servicios de aceleración que Wayra?

2. ASPECTOS REFERENTES AL POSICIONAMIENTO

- 2.1. ¿Cuál es la imagen de la marca que la empresa desea que tenga?
- 2.2. ¿Cuáles son los atributos de marca que posee la academia Wayra Venezuela?
- 2.3. ¿Cuáles son los valores asociados a Wayra?
 - 2.3.1. ¿Cuáles son los más importantes?
- 2.4. ¿Cómo mantienen la fidelidad de sus públicos internos y externos?
 - 2.4.1. ¿Cuál es la utilidad que tiene?

3. LINEAMIENTOS COMUNICACIONALES:

- 3.1. ¿Existen lineamientos de comunicación dados por la casa matriz de Wayra?
(Manuales, plataformas, indicaciones sobre el manejo de las comunicaciones internas o externas, etc.)
- 3.2. ¿Consideran importantes las comunicaciones internas y externas? ¿Por qué?
- 3.3. ¿Existen directrices generales para la comunicación interna?
 - 3.3.1. De ser así, ¿cuáles son?
- 3.4. ¿Existen directrices de comunicación externa con las cuales trabajan las agencias que prestan servicios de comunicación para Wayra?
 - 3.4.1. De ser así, ¿cuáles son?

- 3.5. ¿Cuál es el tono de las comunicaciones? Es decir, ¿cómo es la forma de expresarse a través de los diferentes canales?
- 3.6. ¿Existen directrices de comunicación internas y/o externas dadas por la casa matriz para las convocatorias anuales Wayra? Es decir, ¿Hay cierta información que deba ser transmitida siempre, o de algún modo o a través de un canal específico?
- 3.6.1. De ser así, ¿Cuáles son?
- 3.7. ¿Existen mecanismos para documentar las acciones, publicaciones o presencia en los medios de la Wayra. ¿Qué hacen con esos insumos? (Se archivan, se analizan, etc.?)
- 3.7.1. ¿Qué hacen con los insumos como fotografías, publicaciones en medios, etc.?
- 3.8. ¿Posee Wayra algún mecanismo para medir la respuesta que reciben de sus seguidores en cuanto al contenido que se publica a través de los diferentes medios de comunicación?

4. MEDIOS Y CONTENIDOS COMUNICACIONALES

4.1. Comunicación interna

- 4.1.1. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación interna entre la gerencia y los emprendedores?
- 4.1.2. ¿Qué tipo de mensajes son divulgados a través de estos canales? (Especificar para cada uno)
- 4.1.3. ¿Cuál es la frecuencia de publicación de cada uno? (Especificar cada uno)
- 4.1.4. ¿Con qué finalidad se divulgan los tipos de mensajes antes expuestos?
- 4.1.5. ¿Con qué ocasión se divulgan los tipos de mensajes antes expuestos? (Especificar para cada uno)

4.2. Comunicación externa

- 4.2.1. ¿Cuál es el público meta de Wayra?
- 4.2.2. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación externa entre la Wayra y su público externo?

- 4.2.3. ¿Qué tipo de mensajes son divulgados a través de estos canales?
(Especificar para cada uno)
- 4.2.4. ¿Cuál es la frecuencia de publicación de cada uno? (Especificar cada uno)
- 4.2.5. ¿Con qué finalidad se divulgan los tipos de mensajes antes expuestos?
- 4.2.6. ¿Con qué ocasión se divulgan los tipos de mensajes antes expuestos?
- 4.2.7. ¿A través de qué medios las personas comúnmente solicitan información sobre Wayra?
- 4.2.8. ¿Cuál es la frecuencia de publicación en cada uno? (Especificar cada uno)

4.8.3. Entrevista para el público interno

ENTREVISTA PARA EL PÚBLICO INTERNO DE LA ACADEMIA WAYRA

La siguiente entrevista corresponde al Trabajo de Grado titulado Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para el público interno y externo de la academia Wayra Venezuela, de la carrera Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias, en la Universidad Católica Andrés Bello. De antemano los investigadores agradecen su colaboración. Se asegura el anonimato de cada participante ya que se trata de un trabajo estrictamente académico.

A continuación se presentará una serie de preguntas. Es importante recalcar que no existen respuestas erróneas o correctas, sino que se medirá la opinión del entrevistado.

1. ASPECTOS GENERALES:

- 1.1. Indique su nombre y cargo
- 1.2. ¿Cuál es la descripción de su proyecto?
- 1.3. ¿Cómo ha sido la conformación del equipo?
- 1.4. ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno dentro del proyecto?

1.5. ¿Por qué la elección de una aceleradora como opción para hacer crecer tu emprendimiento?

1.5.1. ¿Se pensó en otras empresas que presten servicios de aceleración? (A nivel nacional o internacional)

1.6. Por favor indique la edad, sexo y nivel de instrucción de la directiva del proyecto

1.7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que más utilizan los miembros de su emprendimiento?

1.8. En una escala del 1 al 4, indique su grado de satisfacción con el proceso de aceleración de Wayra con respecto a las promesas iniciales

1. Muy satisfecho
2. Medianamente satisfecho
3. Poco satisfecho
4. Nada satisfecho

2. INFORMACIÓN RECIBIDA DURANTE LA POSTULACIÓN

2.1. ¿Cómo evaluaría la información recibida durante el proceso de postulación?

1. Muy satisfecho
2. Medianamente satisfecho
3. Poco satisfecho
4. Nada satisfecho

2.2. ¿Considera que la información recibida en el proceso de postulación, los beneficios de Wayra y lo experimentado en el proceso de aceleración hasta ahora se dio de forma explícita y coherente? ¿Por qué?

2.3. ¿A través de cuáles medios de comunicación se enteró de la academia Wayra y su proceso de aceleración?

2.4. ¿Cuál medio considera más efectivo para la divulgación de información sobre Wayra y su convocatoria?

2.5. ¿Qué mejoraría del proceso informativo para la postulación de proyectos?

3. INFORMACIÓN RECIBIDA SOBRE WAYRA

3.1. ¿Cuáles son los atributos y características de marca que tiene Wayra?

3.2. De los siguientes valores ¿Cuáles tres cree usted que representan mejor a Wayra?

1. Innovación _____
2. Creatividad _____
3. Proactividad _____
4. Respeto _____
5. Pasión _____
6. Entusiasmo _____
7. Persistencia _____
8. Transparencia _____
9. Camaradería _____
10. Liderazgo _____
11. Colaboración _____
12. Diversidad _____
13. Compromiso _____
14. Diversión _____

3.3. ¿Indique qué tan conveniente es la información recibida a través de los canales internos para el desarrollo de su emprendimiento?

1. Muy conveniente
2. Medianamente conveniente
3. Poco conveniente
4. Nada conveniente

4. SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

4.1. En una escala del 1 al 4, indique su grado de satisfacción con la efectividad de la comunicación entre la Gerencia de Wayra y su equipo a nivel interno.

1. Muy satisfecho
2. Medianamente satisfecho
3. Poco satisfecho

4. Nada satisfecho

- 4.2. ¿Sobre qué temas recibe información por parte de la Gerencia de Wayra?
Ejemplos: Avances y logros de Wayra, recibimiento de nuevos emprendimientos, cambios internos en el funcionamiento de la academia, reuniones para resolver problemas y/o crisis, eventos internos y/o externos, reuniones informales o celebraciones, etc.
- 4.3. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación utilizados para la comunicación de de su emprendimiento con la Gerencia de Wayra?
- 4.3.1. ¿Cada cuánto tiempo se utilizan estos canales?
- 4.3.2. ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes?
- 4.3.3. ¿Qué utilidad tienen para los empleados de su emprendimiento?
- 4.4. ¿Cómo considera usted que podrían mejorarse los canales de comunicación interna de Wayra?
- 4.5. ¿Cuál de los canales de uso interno considera más efectivo para la divulgación de información?
- 4.6. ¿Cree que se debería aumentar el número o la frecuencia en la que se publica la información a través de los canales internos?

4.9 Criterios de análisis

En el caso del cuestionario, los datos obtenidos se tabularon en el programa estadístico IBM SPSS Statistics 22, el cual es “un conjunto de herramientas de tratamiento de datos para el análisis estadísticos [que] funciona mediante menús desplegados, con cuadros de diálogo” (Guardiola, s.f., http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/spss_1.pdf).

En el caso del resto de los instrumentos, los cuales corresponden a entrevistas, los datos fueron analizados a partir de una matriz descriptiva de resultados en donde se vaciaron las respuestas de cada uno de los entrevistados. Posteriormente, se

procedió a agrupar por pregunta las respuestas en común e interpretar cada una de ellas, según fue el caso.

4.10 Procedimiento

Los instrumentos seleccionados para la recolección de datos (las guías de entrevista y el cuestionario) fueron aplicados principalmente a las unidades de análisis antes expuestas y que son objeto de las comunicaciones internas y externas de Wayra. De igual forma, se realizó una entrevista a la gerencia de Wayra.

Para la aplicación de las entrevistas a la gerencia y al personal de Wayra, se le pidió a Mariangela Valladares el apoyo en la realización de las mismas (tanto en la personal como la que iba dirigida a los emprendimientos que conforman el público interno de Wayra). Las mismas fueron realizadas vía telefónica.

Simultáneamente, se comenzó a aplicar el instrumento correspondiente al cuestionario para el público externo vía *online*, a través de la plataforma *Google Forms*. Para la mayor parte de las encuestas, se contactó a Edwin Ojeda, director del programa de emprendimiento *Emprende* del IESA, por recomendación de Mariangela Valladares. Como resultado, se obtiene que 84 de las 150 respuestas obtenidas provienen de personas que forman parte de este programa.

Además de *Emprende*, se seleccionó al resto de la muestra a partir de los criterios antes mencionados, los cuales corresponden a personas con algún proyecto de emprendimiento susceptible a ser acelerado por Wayra o con interés en el emprendimiento.

La obtención de datos estuvo subordinada a la disponibilidad de los encuestados y entrevistados, por lo que el tiempo de aplicación de los cuatro instrumentos tuvo una duración de un mes durante junio de 2016.

4.11 Limitaciones

La primera limitación encontrada fue la imposibilidad de incluir como objetivo de la investigación “Identificar los lineamientos de comunicación de Wayra global para su inclusión en el contexto local”. Esto se debió a que, al realizar la entrevista a Mariangela Valladares, se pudo conocer que en la actualidad no hay tales lineamientos actuales que puedan ser analizados.

La segunda limitación fue que originalmente se planteó como parte de la muestra al grupo de personas participantes del programa de emprendimiento de la Universidad Metropolitana, NOVOS. No obstante, a pesar de que se llegó a realizar el primer contacto con la directora del mismo, para el momento de la realización de los cuestionarios, no se obtuvo respuesta de parte de la directiva para hacerles llegar el instrumento. Debido a esta segunda limitación, se tuvieron que ampliar los criterios de selección de la muestra.

De igual forma, originalmente se planteó para la variable posicionamiento medir las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores:

Tabla 5: Operacionalización de variable “Consumo de los servicios ofrecidos por Wayra”

Variable	Dimensión	Indicador
Consumo de los servicios ofrecidos por Wayra	Número de participantes en las convocatorias anuales	Nivel de efectividad de las convocatorias
	Seguidores en redes sociales	Número de seguidores en redes sociales
	Impactos registrados en medios	Número de impactos registrados en medios
	Interacciones en redes sociales	Crecimiento registrado en redes sociales
	Visitas a la página web	Número de visitas a la

		página web
	Participantes en los eventos internos	Promedio de participantes en eventos internos

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, al entrevistar a Mariangela Valladares en comunicación personal, se determinó que no existe un sistema de medición de la efectividad de las convocatorias, los impactos registrados en medios, las visitas a la página web o del de participantes internos o externos de los eventos que se realizan en la academia. Por esta razón, no se tomaron en cuenta dichos factores para el análisis final de datos.

En este sentido, y referido al cuadro de la variable para comunicación externa, también se consideró únicamente a las redes sociales para el indicador del nivel de efectividad de los canales de comunicación, por lo que se modificó a este formato:

Tabla 6: Operacionalización de la variable de comunicación externa

Variable	Dimensión	Indicadores
Comunicación externa	Digitales y no digitales	Tipos de mensajes y contenidos más frecuentes
		Frecuencia de los mensajes
		Uso específico de los diferentes tipos de mensajes
		Canales de comunicación mayormente utilizados
		Nivel de efectividad de los canales de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, debido a la poca disposición y alta rotación del personal de Mashup Interactive Agency que maneja la cuenta Wayra no se pudo realizar la entrevista que originalmente estaba pautada para obtener datos acerca de los canales externos de comunicación de Wayra.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de cada uno de los instrumentos de recolección de datos. El análisis de los mismos será presentado más adelante en relación con los objetivos de investigación y los conceptos mencionados en el marco conceptual.

5.1 Escala de codificación a partir del instrumento N°1

Pregunta 1: Indique en qué rango de edad se ubica

Tabla 7: Rango de edad (Pregunta 1)

Rango de edad						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Entre 18 - 25 años	50	33.3	33.3	33.3	
	Entre 26 - 33 años	37	24.7	24.7	58.0	
	Entre 34 - 41 años	32	21.3	21.3	79.3	
	Entre 42 - 49 años	17	11.3	11.3	90.7	
	50 años en adelante	14	9.3	9.3	100.0	
	Total	150	100.0	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

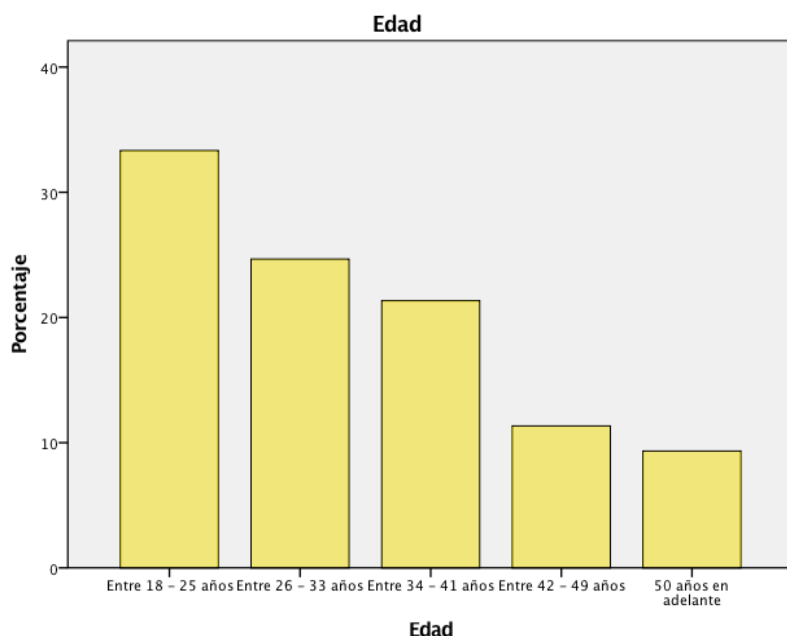


Figura 1: Indique en qué rango de edad se ubica (pregunta 1)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En el conjunto correspondiente a esta pregunta, 50 personas (33,3%) se ubican en el rango de edad de 18 a 25 años, 37 personas (24,7%) se ubican entre los 26 y los 33 años, 32 personas (21,3%) se ubican entre los 34 y los 41 años, 17 personas (11,3 %) tienen entre 42 y 49 años y 14 personas (9,3%) tienen más de 50 años.

Pregunta 2: Indique su género

Tabla 8: Indique su género (pregunta 2)

Género		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	67	44.7	44.7	44.7
	Masculino	83	55.3	55.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

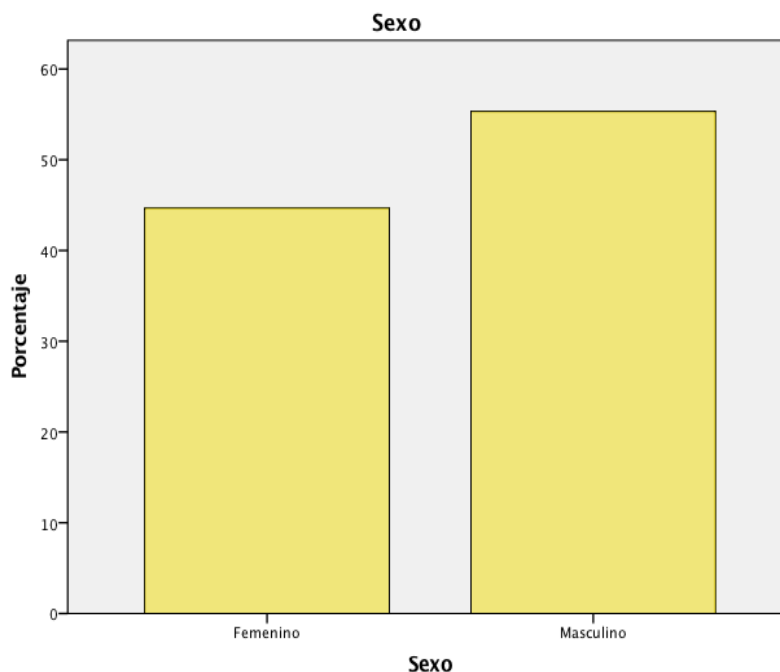


Figura 2: Indique su género (pregunta 2)
Fuente: Elaboración Propia (2016)

En esta pregunta, 67 personas (44,7%) indicaron ser de género femenino, mientras que 83 personas (55,3%) son de género masculino.

Pregunta 3: Señale su nivel de instrucción

Tabla 9: Nivel de instrucción (pregunta 3)

Nivel de instrucción		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Educación Universitaria en curso	30	20.0	20.0	20.0
	Educación Universitaria incompleta	4	2.7	2.7	22.7
	Educación Universitaria completa	59	39.3	39.3	62.0
	Postgrado en curso	15	10.0	10.0	72.0
	Postgrado completo	38	25.3	25.3	97.3
	Postgrado incompleto	4	2.7	2.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

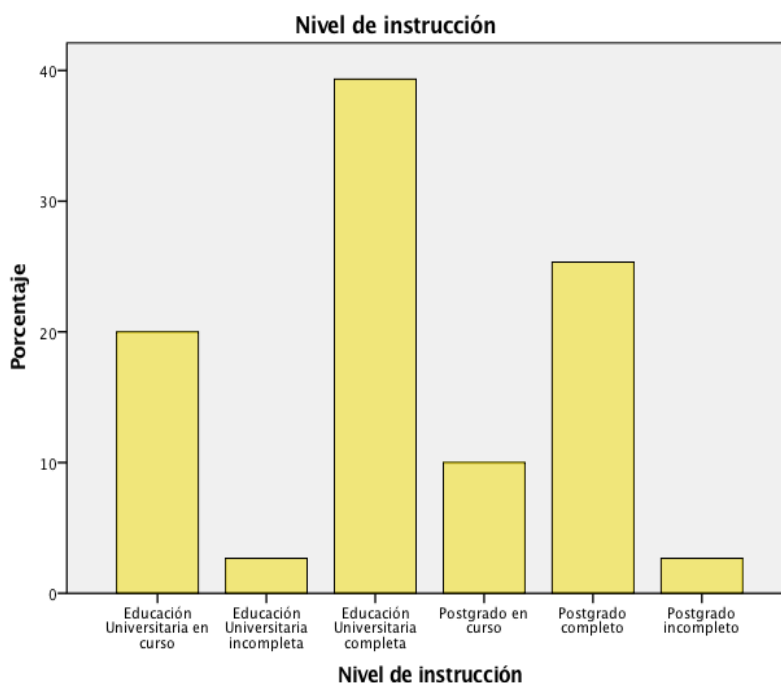


Figura 3: Nivel de instrucción (pregunta 3)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este gráfico se observa que 30 personas (20%) poseen educación universitaria en curso, cuatro personas (2,7%) tienen educación universitaria incompleta, 59 personas (39,3%) una educación universitaria completa, 15 personas (10%) actualmente cursan postgrado, 38 personas (25,3%) poseen un postgrado completo y cuatro personas (2,7%) un postgrado incompleto.

Pregunta 4: Indique su ocupación actual

Tabla 10: Ocupación actual (pregunta 4)

Ocupación actual					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cargos directivos	32	21.3	21.3	21.3
	Profesor o docente	4	2.7	2.7	24.0

	Estudiante	19	12.7	12.7	36.7
	Desempleado	23	15.3	15.3	52.0
	Profesional o empleado	72	48.0	48.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

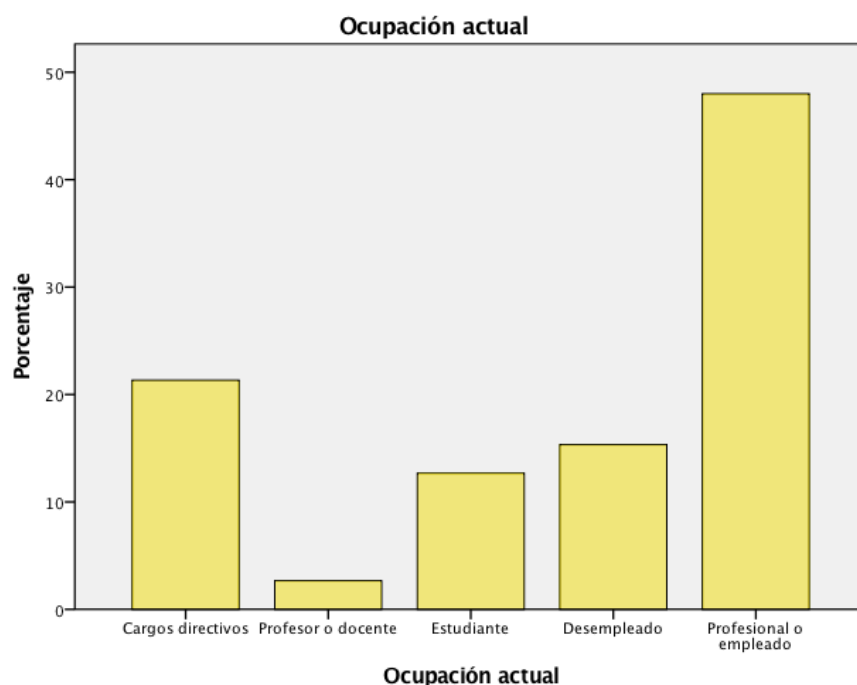


Figura 4: Ocupación actual (pregunta 4)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Anteriormente se puede observar que 32 personas (21,3%) poseen cargos directivos, cuatro personas (2,7%) son profesores o docentes, 19 personas (12,7%) son estudiantes, 23 personas (15,3%) son desempleados y 72 personas (48%) son profesionales o empleados.

Pregunta 5: Indique en qué medida realiza cada una de estas actividades en su tiempo libre del 1 al 3, siendo 1 la mayor frecuencia y 3 la menor frecuencia

Tabla 11: Asistencia a eventos culturales (pregunta 5)

Ida a eventos culturales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente realiza	38	25.3	25.3	25.3
	Realiza moderadamente	54	36.0	36.0	61.3
	Menos realiza	58	38.7	38.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

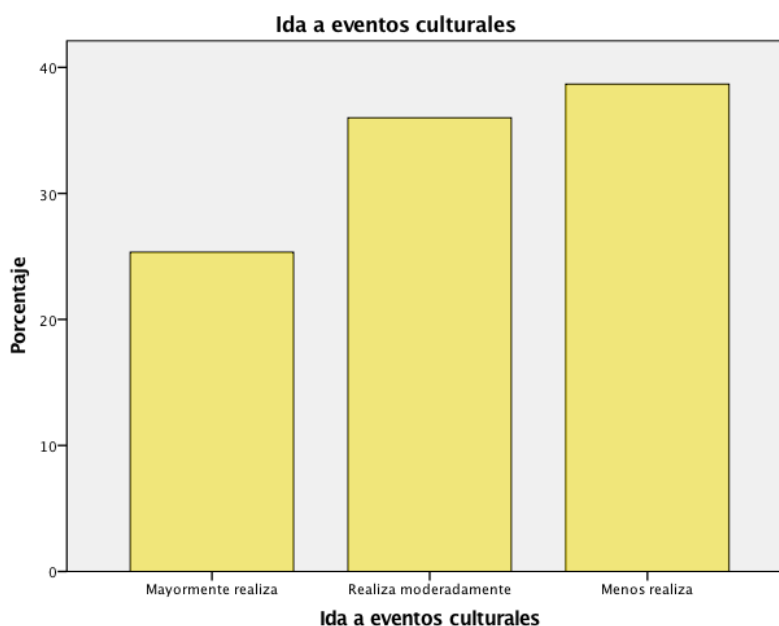


Figura 5: Asistencia a eventos culturales (pregunta 5)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este caso 38 personas (25,3%) realizan con mayor frecuencia la actividad de asistir a eventos culturales, 54 personas (36%) realizan esta actividad moderadamente y para 58 personas (38,7%) es la actividad que menos realizan.

Tabla 12: Realización de deportes (pregunta 5)

Realización de deportes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente realiza	36	24.0	24.0	24.0
	Realiza moderadamente	43	28.7	28.7	52.7
	Menos realiza	71	47.3	47.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

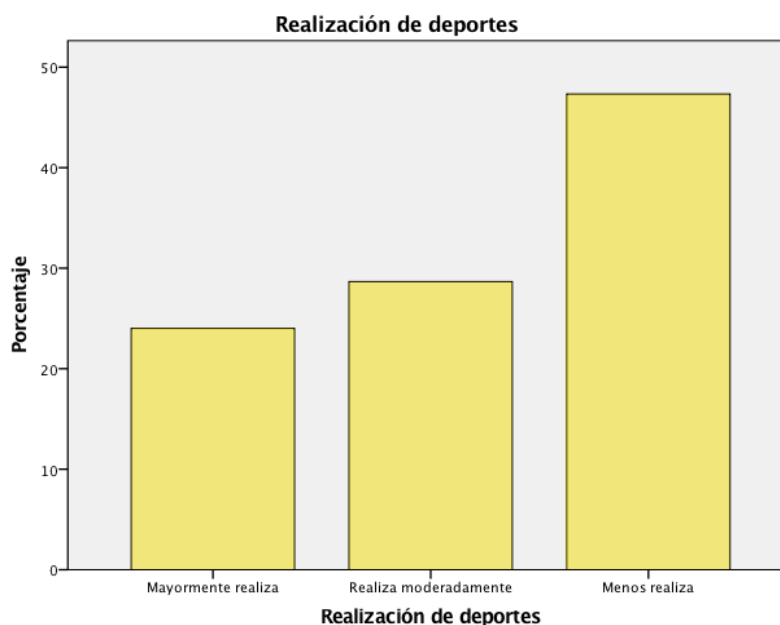


Figura 6: Realización de deportes (pregunta 5)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta ocasión 36 personas (24%) dicen realizar deportes con mayor frecuencia, 43 personas (28,7%) dicen realizar esta actividad moderadamente y 71 personas (47,3%) dicen realizar esta actividad en menor medida.

Tabla 13: Salida con amigos (pregunta 5)

Salidas con amigos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente realiza	51	34.0	34.0	34.0
	Realiza moderadamente	60	40.0	40.0	74.0
	Menos realiza	39	26.0	26.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

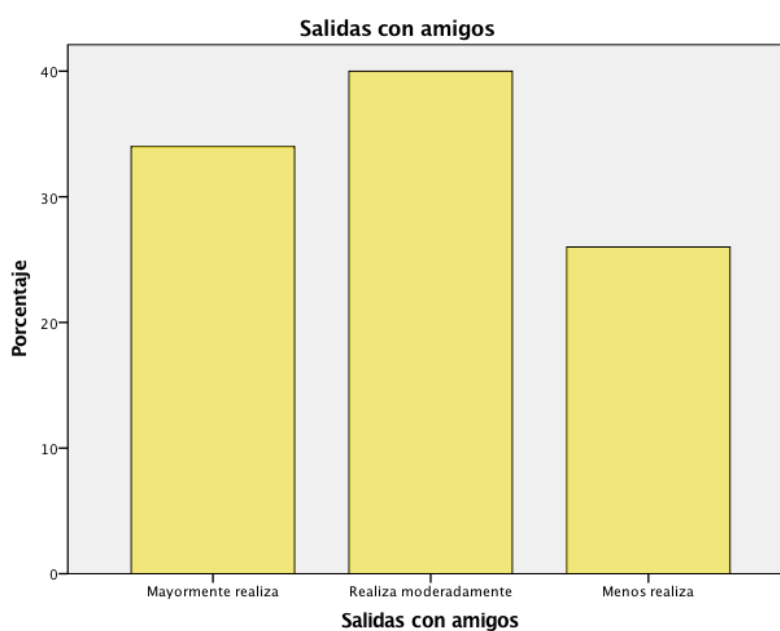


Figura 7: Salida con amigos (pregunta 5)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el gráfico anterior 51 personas (34%) afirmaron realizar la actividad de salir con amigos con mayor frecuencia, 60 personas (40%) realizan esta actividad moderadamente y para 39 personas (26%) es la actividad que menos realizan.

Tabla 14: Salidas con familia (pregunta 5)

Salidas con familia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente realiza	62	41.3	41.3	41.3
	Realiza moderadamente	62	41.3	41.3	82.7
	Menos realiza	26	17.3	17.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

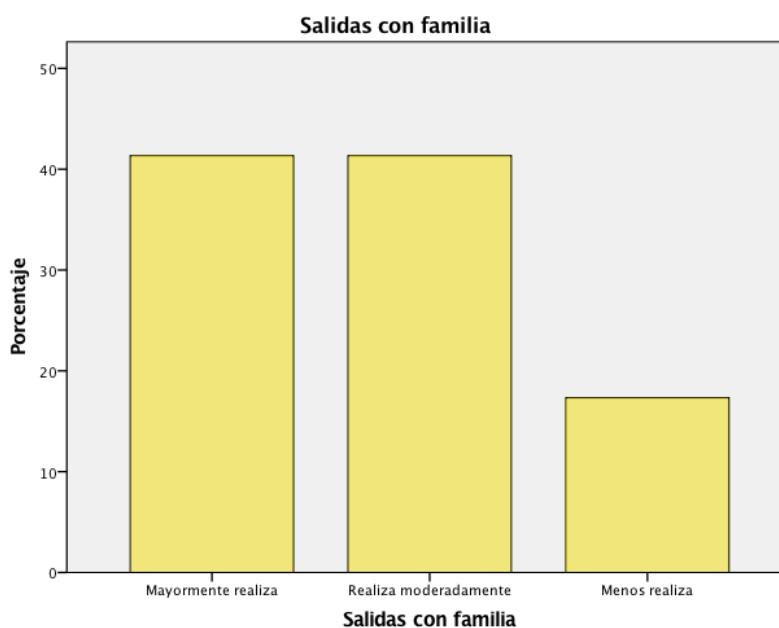


Figura 8: Salida con amigos (pregunta 5)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Anteriormente se observa que 62 personas (41,3%) salen con la familia con mayor frecuencia, 62 personas (41,3%) realizan esta actividad moderadamente y 26 personas (17,3%) dicen que esta es la actividad que menos realizan.

Tabla 15: Quedarse en casa (pregunta 5)

Quedarse en casa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente realiza	70	46.7	46.7	46.7
	Realiza moderadamente	53	35.3	35.3	82.0
	Menos realiza	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

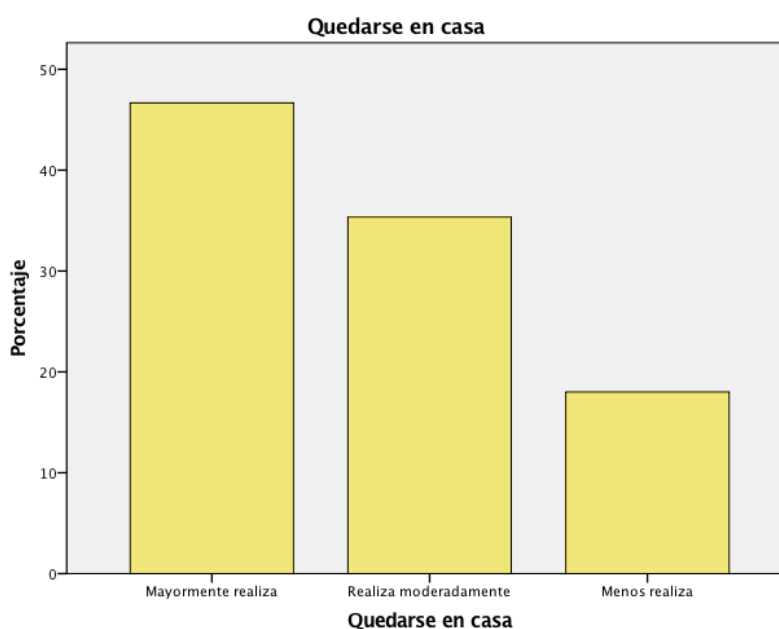


Figura 9: Quedarse en casa (pregunta 5)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el conjunto anterior se puede apreciar 70 personas (46,7%) se quedan en casa con mayor frecuencia, 53 personas (35,3%) realizan esta actividad moderadamente y 27 personas (18%) dicen realizar esta actividad en menor medida.

Tabla 16: Leer (pregunta 5)

Leer		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente realiza	55	36.7	36.7	36.7
	Realiza moderadamente	46	30.7	30.7	67.3
	Menos realiza	49	32.7	32.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

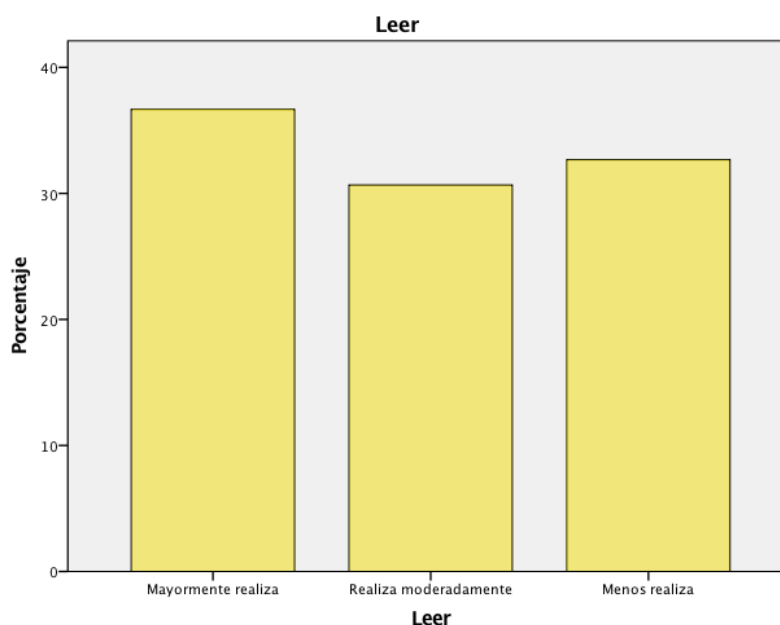


Figura 10: Leer (pregunta 5)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 55 personas (36,7%) leen con mayor frecuencia, 46 personas (30,7%) realizan esta actividad moderadamente y 49 personas (32,7%) realizan esta actividad en menor medida.

Tabla 17: Ver TV (pregunta 5)

Ver TV		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente realiza	42	28.0	28.0	28.0
	Realiza moderadamente	55	36.7	36.7	64.7
	Menos realiza	53	35.3	35.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

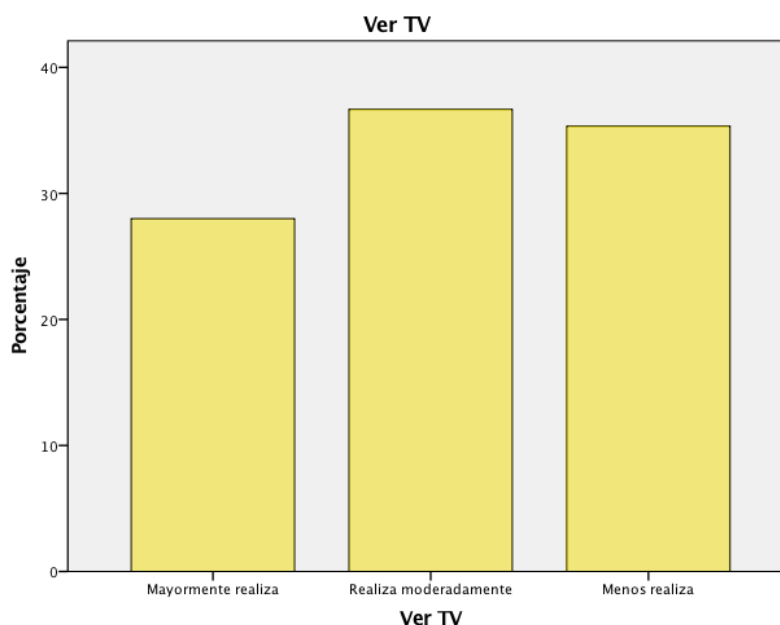


Figura 11: Ver TV (pregunta 5)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el gráfico anterior se puede ver que 42 personas (28%) ven televisión en su tiempo libre con mayor frecuencia, 55 personas (36,7%) realizan esta actividad moderadamente y para 53 personas (35,3%) es la actividad que menos realizan.

Tabla 18: Revisar o ver redes sociales (pregunta 5)

Revisar o ver redes sociales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente realiza	84	56.0	56.0	56.0
	Realiza moderadamente	48	32.0	32.0	88.0
	Menos realiza	18	12.0	12.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

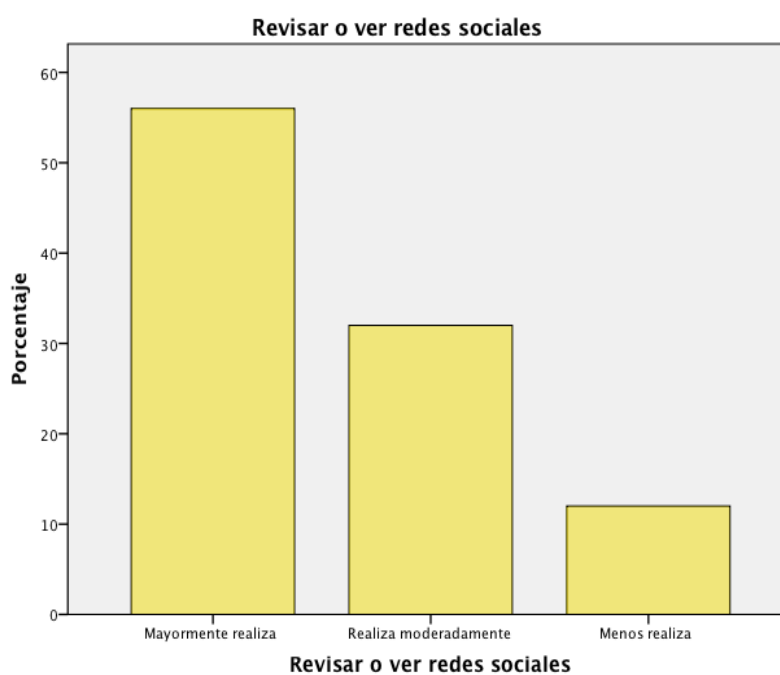


Figura 12: Revisar o ver redes sociales (pregunta 5)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de esta interrogante, 84 personas (56%) dicen revisar sus redes sociales en su tiempo libre con gran frecuencia, mientras que 48 personas (32%) dicen hacerlo de forma moderada y 18 personas (12%) en menor medida.

Pregunta 6: ¿Cuál es su motivación principal para incurrir en el emprendimiento?

Tabla 19: Motivación para emprender (pregunta 6)

Motivación para emprender					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Personal	88	58.7	58.7	58.7
	Económica	60	40.0	40.0	98.7
	No hubo respuesta	2	1.3	1.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

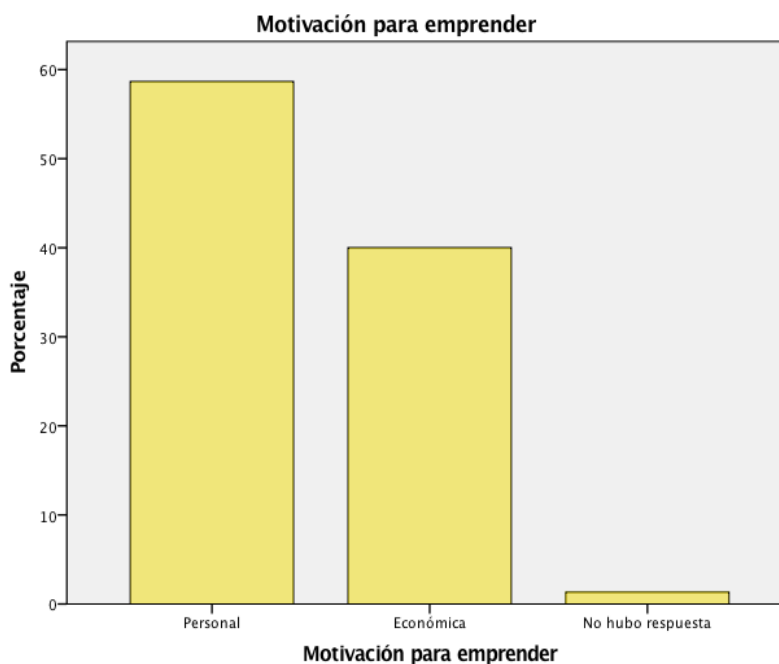


Figura 13: Motivación a emprender (pregunta 6)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 88 personas (58,7%) afirman tener una motivación personal para emprender, mientras que 60 personas (40%) una motivación económica. Por otra parte, no se obtuvo respuesta de dos personas (1,3%).

Pregunta 7: Indique en una escala del 1 al 3 en qué medida tiene contacto con cada uno de estos medios del 1 al 3, siendo 1 la mayor frecuencia de contacto y 3 la menor frecuencia de contacto

Tabla 20: Contacto con radio (pregunta 7)

Contacto con radio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor contacto	50	33.3	33.3	33.3
	Contacto moderado	52	34.7	34.7	68.0
	Menor contacto	48	32.0	32.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

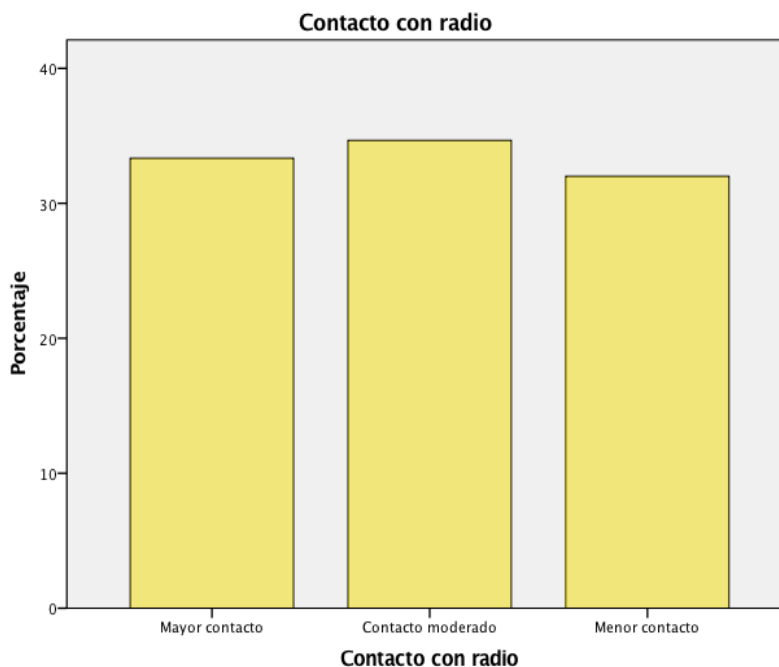


Figura 14: Contacto con radio (pregunta 7)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta ocasión 50 personas (33,3%) tienen contacto alto con la radio, 52 personas (34,7%) afirman tener contacto moderado y 48 personas (32%) menor contacto.

Tabla 21: Contacto con cine (pregunta 7)

Contacto con cine		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor contacto	22	14.7	14.7	14.7
	Contacto moderado	58	38.7	38.7	53.3
	Menor contacto	70	46.7	46.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

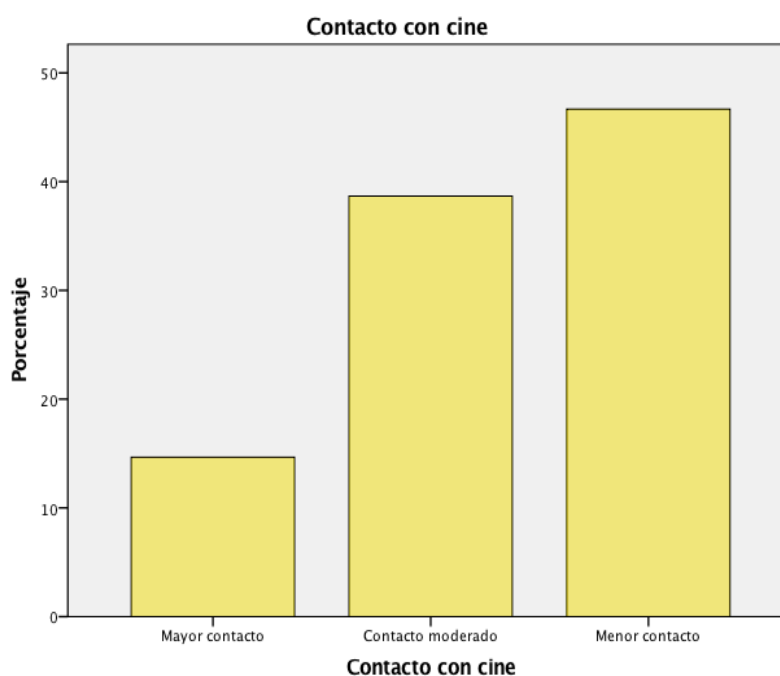


Figura 15: Contacto con Cine (pregunta 7)

Fuente: Elaboración propia (2016)

A partir de lo anterior se puede evidenciar que 22 personas (14,7%) dicen tener mayor contacto con el cine, 58 personas (38,7%) afirman tener un contacto moderado y 70 personas (46,7%) menor contacto.

Tabla 22: Contacto con televisión (pregunta 7)

Contacto con televisión		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor contacto	56	37.3	37.3	37.3
	Contacto moderado	62	41.3	41.3	78.7
	Menor contacto	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

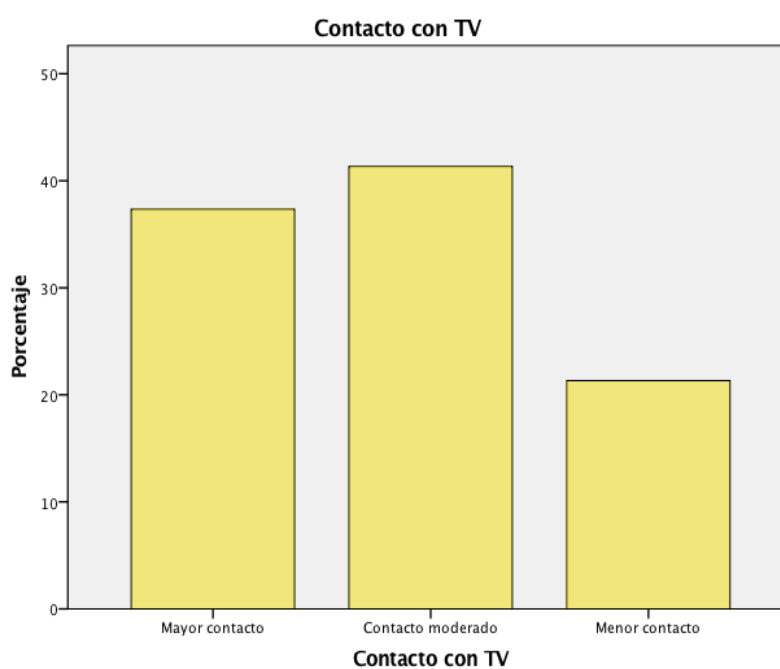


Figura 16: Contacto con televisión (pregunta 7)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta interrogante 56 personas (37,3%) tienen mayor contacto con la televisión, 62 personas (41,3%) afirman tener contacto moderado con la misma y 32 personas (21,3%) menor contacto.

Tabla 23: Contacto con vallas publicitarias (pregunta 7)

Contacto con vallas publicitarias		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor contacto	24	16.0	16.0	16.0
	Contacto moderado	71	47.3	47.3	63.3
	Menor contacto	55	36.7	36.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

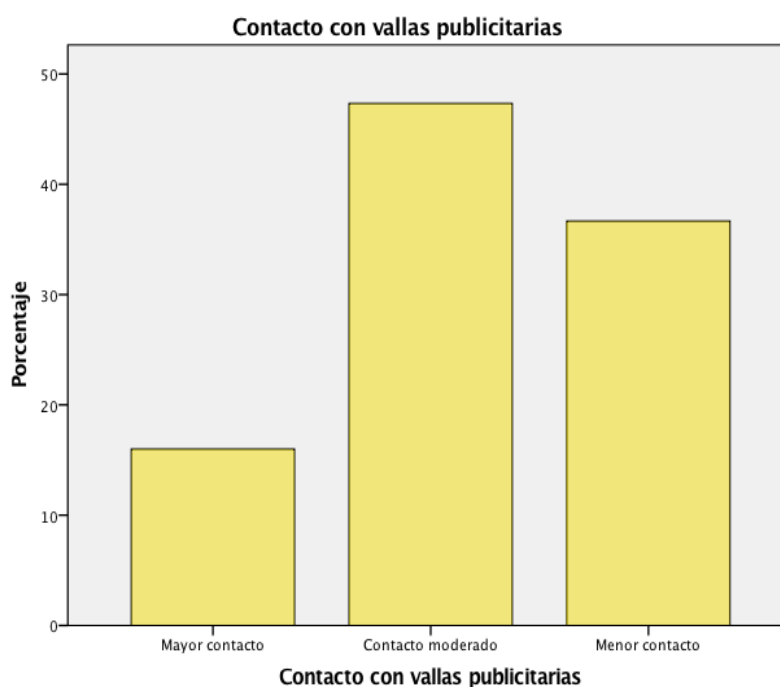


Figura 17: Contacto con Vallas publicitarias (pregunta 7)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este caso 24 personas (16%) tienen mayor contacto con las vallas publicitarias, 71 personas (47,3%) afirman tener contacto moderado y 55 personas (36,7%) menor contacto.

Tabla 24: Contacto con redes sociales (pregunta 7)

Contacto con RRSS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor contacto	120	80.0	80.0	80.0
	Contacto moderado	19	12.7	12.7	92.7
	Menor contacto	11	7.3	7.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

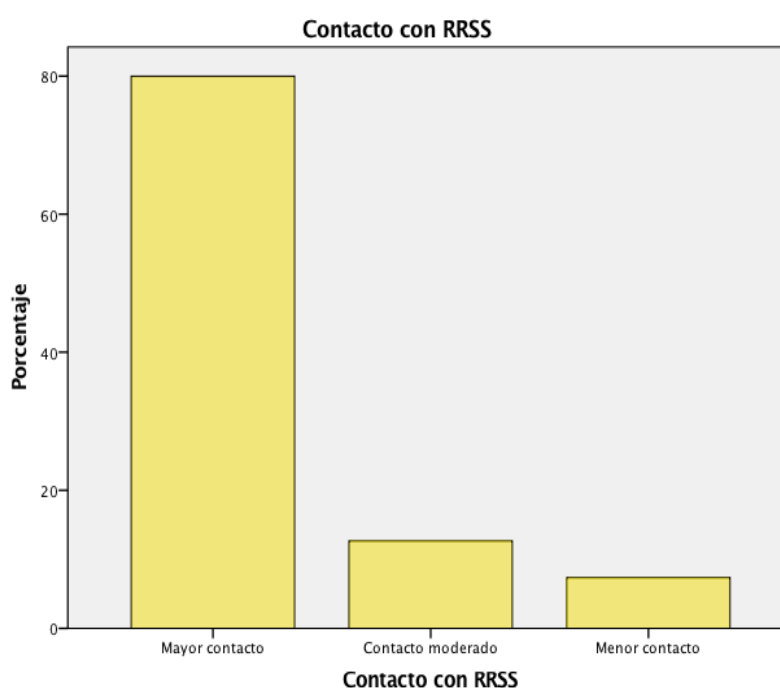


Figura 18: Contacto con RRSS (pregunta 7)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el gráfico anterior, 120 personas (80%) tienen mayor contacto con las redes sociales, 19 personas (12,7%) afirman tener contacto moderado y 11 personas (7,3%) menor contacto.

Tabla 25: Contacto con sitios web (pregunta 7)

Contacto con sitios web		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor contacto	98	65.3	65.3	65.3
	Contacto moderado	33	22.0	22.0	87.3
	Menor contacto	19	12.7	12.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

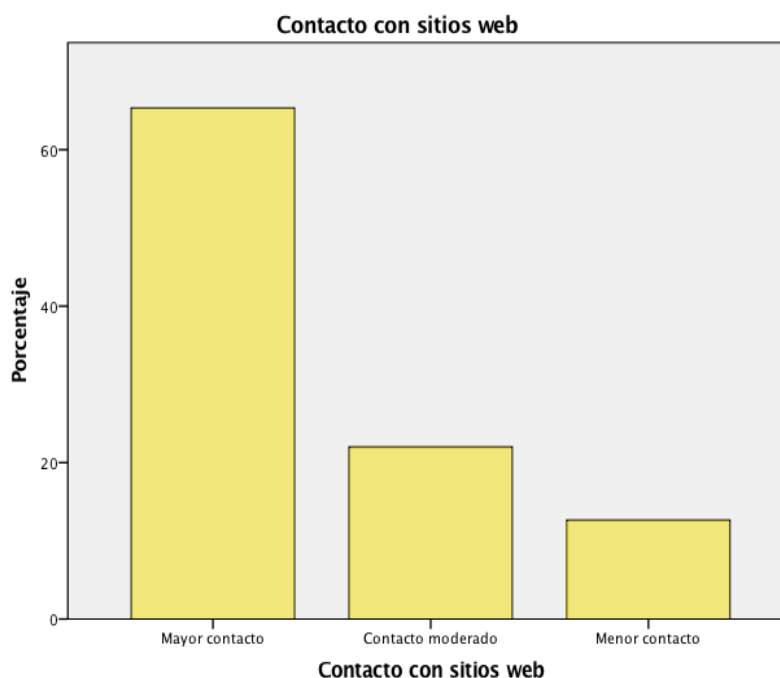


Figura 19: Contacto con sitios web (pregunta 7)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 98 personas (65,3%) tienen mayor contacto con los sitios web, 33 personas (22%) afirman tener contacto moderado y 19 personas (12,7%) menor contacto.

Tabla 26: Contacto con medios impresos (pregunta 7)

Contacto con medios impresos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor contacto	15	10.0	10.0	10.0
	Contacto moderado	53	35.3	35.3	45.3
	Menor contacto	82	54.7	54.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

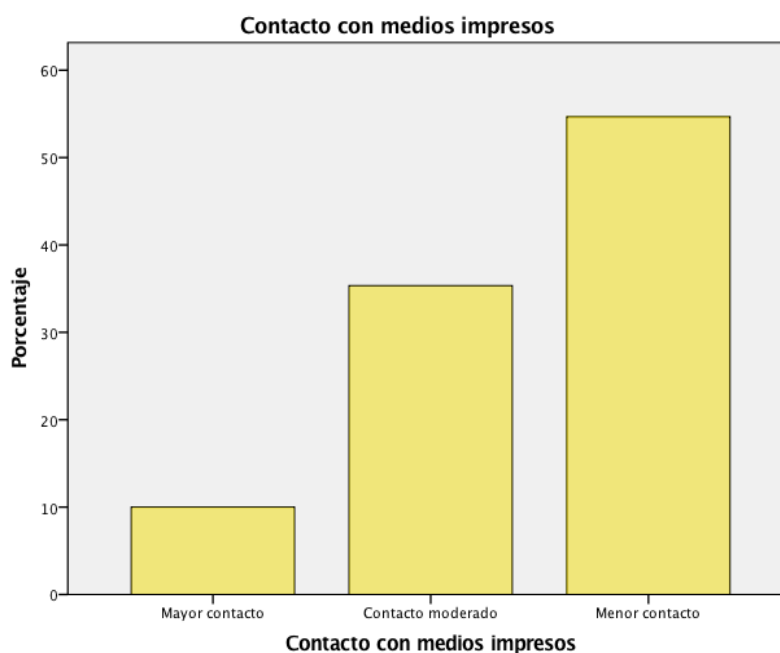


Figura 20: Contacto con medios impresos (pregunta 7)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Anteriormente, 15 personas (10%) tienen mayor contacto con los medios impresos, 53 personas (35,3%) afirman tener contacto moderado, 82 personas (54,7%) menor contacto.

Pregunta 8: Indique en qué medida utiliza cada una de estas redes sociales del 1 al 3, siendo 1 la mayor frecuencia de uso y 3 la menor frecuencia de uso

Tabla 27: Uso de *Facebook* (Pregunta 8)

Uso de Facebook		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor uso	85	56.7	56.7	56.7
	Uso moderado	36	24.0	24.0	80.7
	Menor uso	29	19.3	19.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

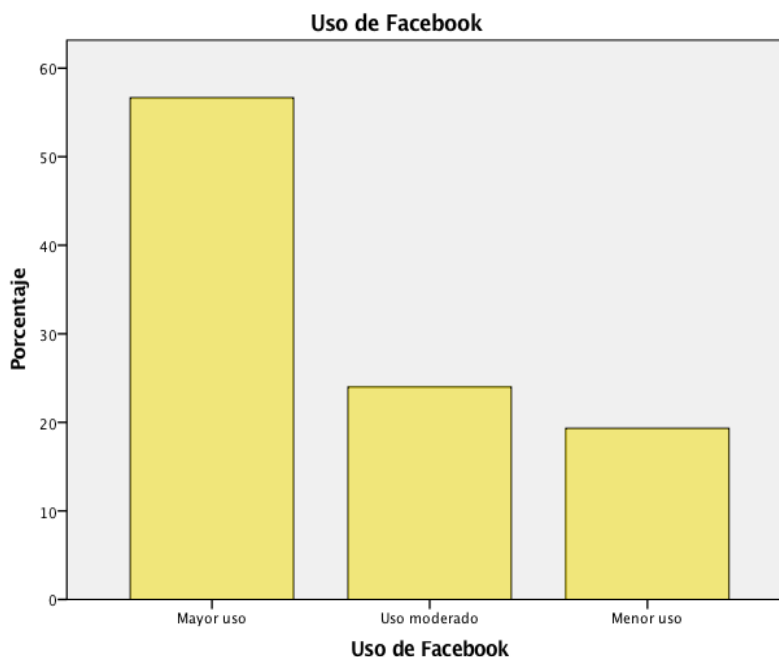


Figura 20: Uso de *Facebook* (pregunta 8)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este caso, 85 personas (56,7%) afirman darle un mayor uso a la red social *Facebook*, mientras que 36 personas (24%) un uso moderado y 29 personas (19,3%) un menor uso.

Tabla 28: Uso de *Instagram* (pregunta 8)

Uso de Instagram		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor uso	96	64.0	64.0	64.0
	Uso moderado	27	18.0	18.0	82.0
	Menor uso	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

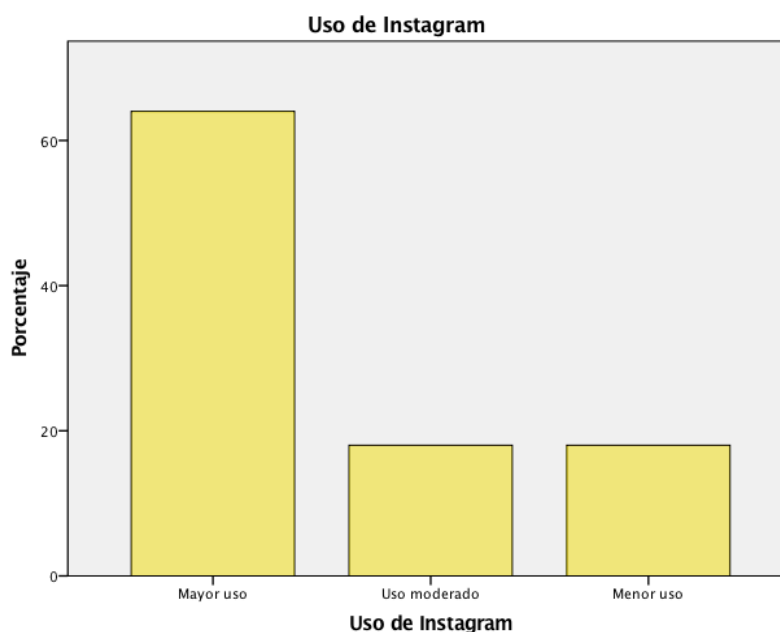


Figura 21: Uso de *Instagram* (pregunta 8)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 96 personas (64%) afirman darle un mayor uso a la red social *Instagram*, 27 personas (18%) un uso moderado y 27 personas (18%) un menor uso.

Tabla 29: Uso de *Twitter* (pregunta 8)

Uso de Twitter		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor uso	63	42.0	42.0	42.0
	Uso moderado	43	28.7	28.7	70.7
	Menor uso	44	29.3	29.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

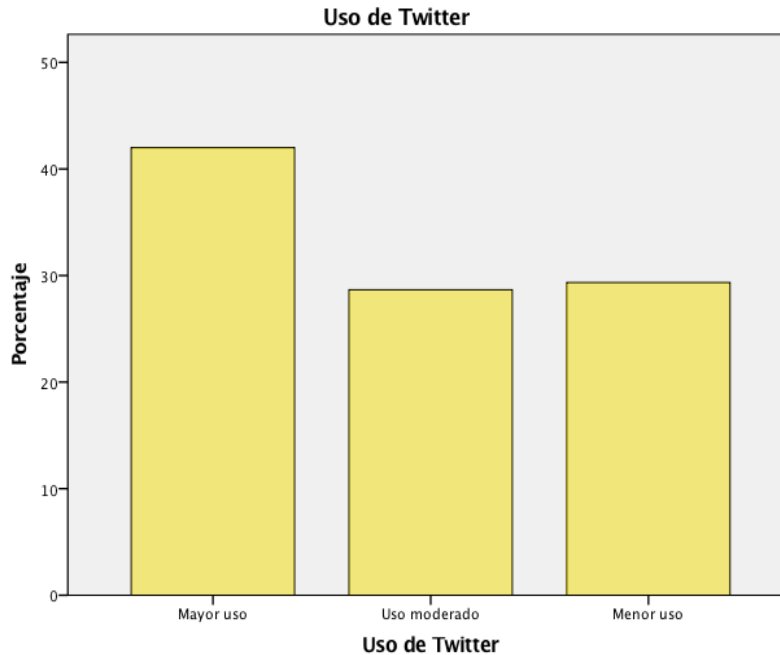


Figura 22: Uso de *Twitter* (pregunta 8)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este ítem 63 personas (42%) afirman darle un mayor uso a la red social *Twitter*, 43 personas (28,7%) un uso moderado y por último 44 personas (29,3%) un menor uso.

Tabla 30: Uso de *Pinterest* (pregunta 8)

Uso de <i>Pinterest</i>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor uso	20	13.3	13.3	13.3
	Uso moderado	28	18.7	18.7	32.0
	Menor uso	102	68.0	68.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

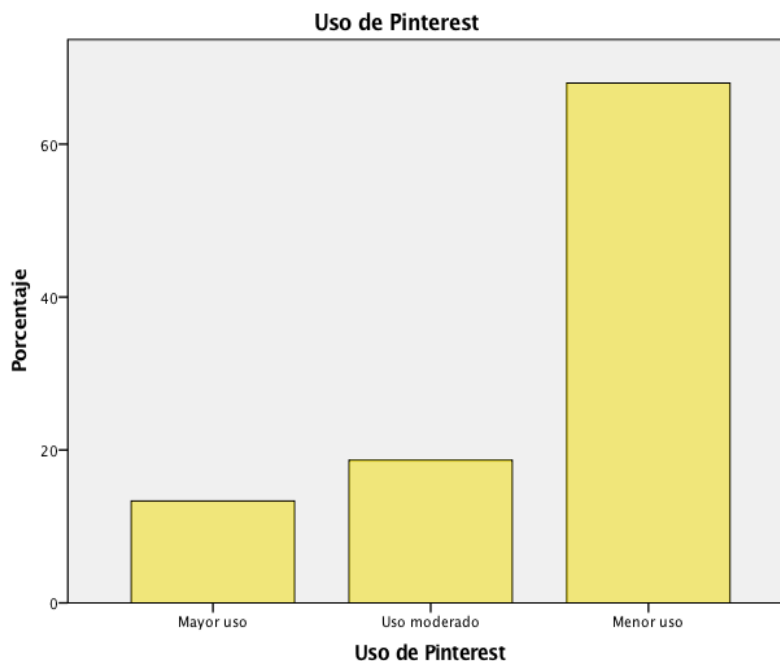


Figura 23: Uso de *Pinterest* (pregunta 8)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de esta pregunta 20 personas (13,3%) dicen darle un gran uso a *Pinterest*, en contraste con 28 personas (18,7%) que afirman tener un uso moderado de esta red y 102 personas (68%) un menor uso.

Tabla 31: Uso de *Snapchat* (pregunta 8)

Uso de Snapchat		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor uso	33	22.0	22.0	22.0
	Uso moderado	22	14.7	14.7	36.7
	Menor uso	95	63.3	63.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

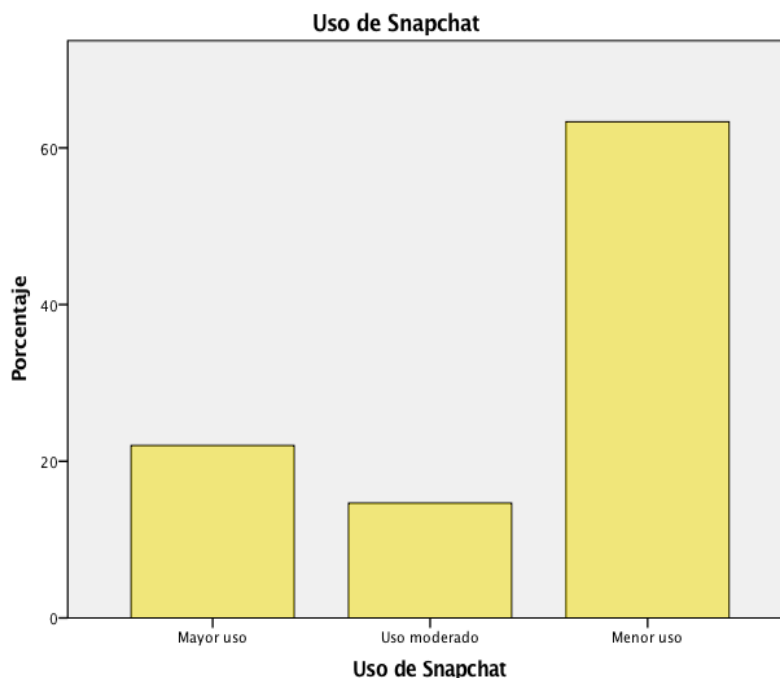


Figura 24: Uso de *Snapchat* (pregunta 8)
Fuente: Elaboración propia (2016)

Para el caso de esta pregunta, 33 personas (22%) afirman darle un uso mayor a *Snapchat*, en oposición a 22 personas (14,7%) que afirman usarla de forma moderada y 94 personas (63,3%) que afirman darle un uso menor.

Tabla 32: Uso de *LinkedIn* (pregunta 8)

Uso de LinkedIn		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor uso	26	17.3	17.3	17.3
	Uso moderado	62	41.3	41.3	58.7
	Menor uso	62	41.3	41.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

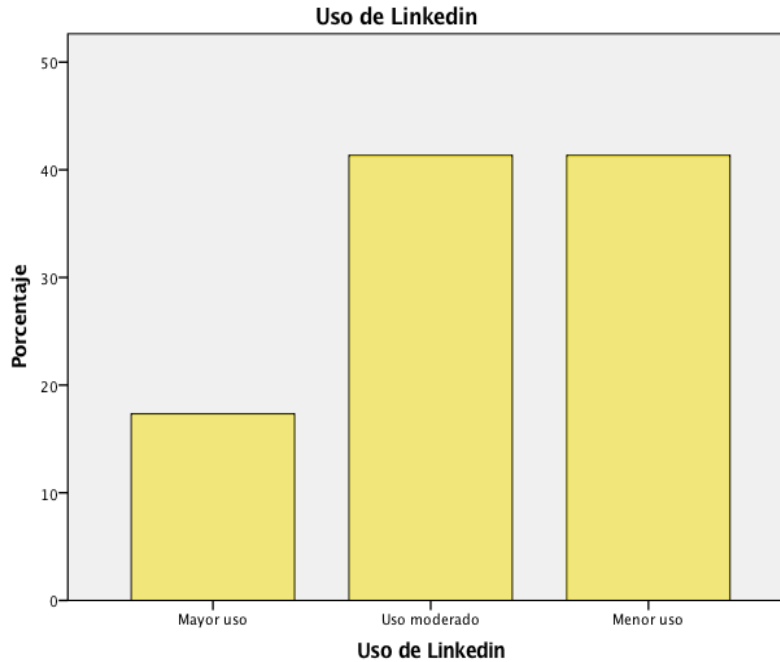


Figura 25: Uso de *LinkedIn* (pregunta 8)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para el caso de esta pregunta, 26 personas (17,3%) declaran darle un mayor uso a *LinkedIn*, mientras que 62 personas (41,3%) un uso moderado y, por último, 62 personas (41,3%) un menor uso.

Pregunta 9: ¿Le gusta recibir información promocional de forma personalizada?

Tabla 33: Deseo de recibir información promocional personalizada (pregunta 9)

Deseo de recibir información personalizada		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	96	64.0	64.0	64.0
	No	54	36.0	36.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

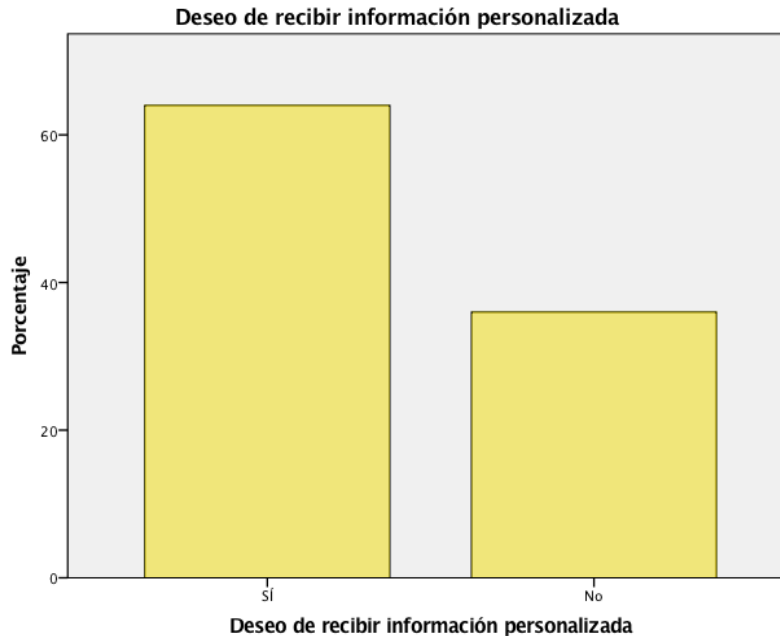


Figura 26: Deseo de recibir información promocional personalizada (pregunta 9)
Fuente: Elaboración Propia (2016)

En este ítem 96 personas (64%) dicen querer recibir información promocional personalizada, mientras que 54 personas (36%) no desean recibir información personalizada.

Pregunta 10: Indique en una escala del 1 al 3 en qué medida le gustaría recibir información promocional de forma personalizada a través de cada uno de estos medios, siendo 1 la mayor escala de preferencia y 3 la menor escala. Si no prefiere recibir información promocional a través de alguno de los medios, marque la opción "No deseo recibir"

Tabla 34: Deseo de recibir información vía *email* (pregunta 10)

Deseo de recibir información vía <i>email</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	84	56.0	56.0	56.0
	Moderado	20	13.3	13.3	69.3
	Poco	11	7.3	7.3	76.7
	No deseo recibir información	35	23.3	23.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

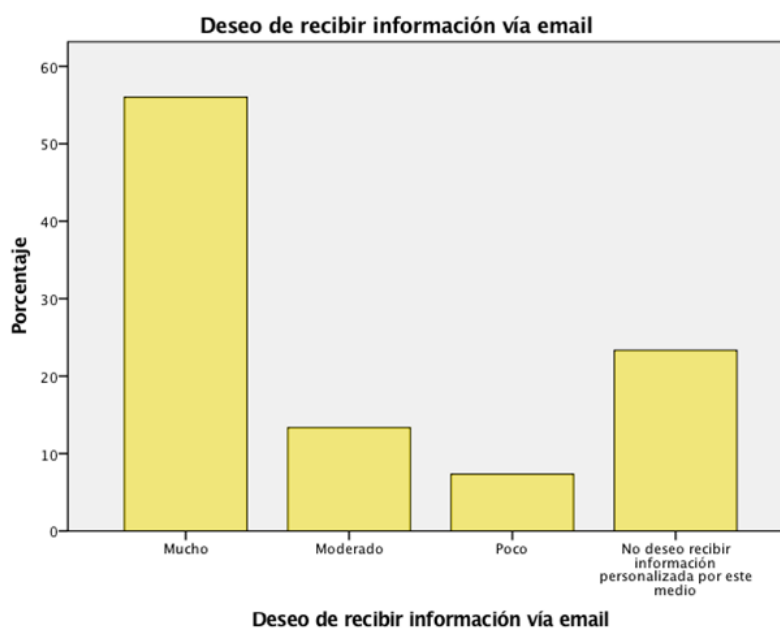


Figura 27: Deseo de recibir información vía *email* (pregunta 10)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta, 84 personas (56%) les gusta mucho recibir información vía *email*, a 20 personas (13,3%) les gusta moderadamente, a 11 personas (7,3%) les gusta poco y 35 personas (23,3%) no desean recibir información por este medio.

Tabla 35: Deseo de recibir información vía SMS (pregunta 10)

Deseo de recibir información vía SMS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	22	14.7	14.9	14.9
	Moderado	33	22.0	22.3	37.2
	Poco	19	12.7	12.8	50.0
	No deseo recibir información	74	49.3	50.0	100.0
	Total	148	98.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	1.3		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

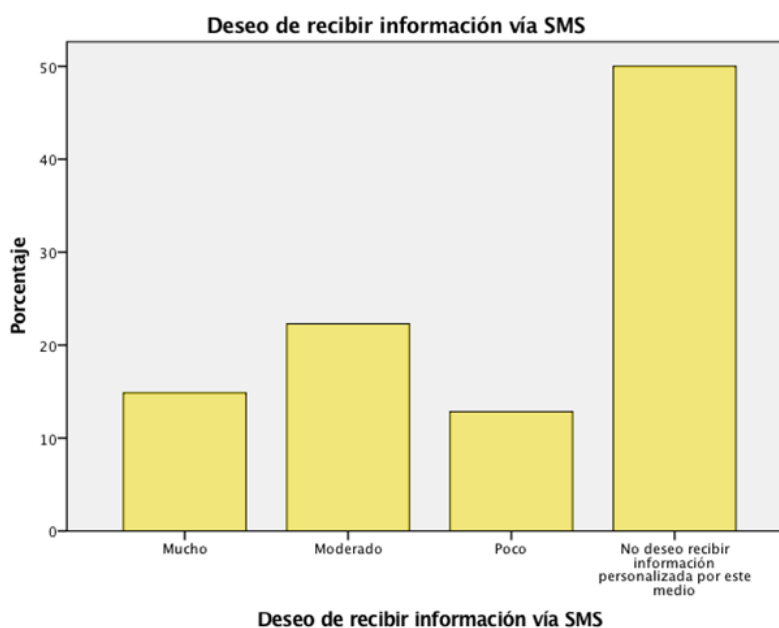


Figura 28: Deseo de recibir información vía SMS (pregunta 10)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta se obtuvo que a 22 personas (14,7%) les gusta mucho recibir información vía SMS, a 33 personas (22%) les gusta moderadamente, a 19 personas (12,7%) les gusta poco y 74 personas (49,3%) no desean recibir información por este medio. De igual manera, no se obtuvo respuesta de dos personas (1,3%).

Tabla 36: Deseo de recibir información vía correo tradicional (pregunta 10)

Deseo de recibir información vía correo tradicional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	12	8.0	8.2	8.2
	Moderado	14	9.3	9.6	17.8
	Poco	28	18.7	19.2	37.0
	No deseo recibir información	92	61.3	63.0	100.0
	Total	146	97.3	100.0	
Perdidos	Sistema	4	2.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

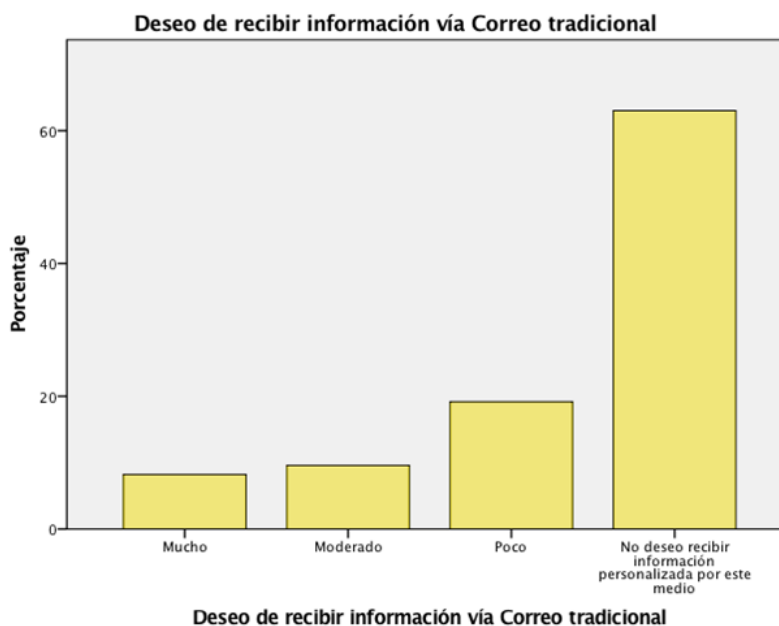


Figura 29: Deseo de recibir información vía correo tradicional (pregunta 10)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de esta pregunta, a 12 personas (8%) les gusta mucho recibir información vía correo tradicional, a 14 personas (9,3%) les gusta moderadamente, a 28 personas (18,7%) les gusta poco y 92 personas (61,3%) no desean recibir información por este medio. Asimismo, no se obtuvo respuesta de cuatro personas (2,7%).

Tabla 37: Deseo de recibir información vía *stands* (pregunta 10)

Deseo de recibir información vía <i>Stands</i>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	22	14.7	14.8	14.8
	Moderado	39	26.0	26.2	40.9
	Poco	34	22.7	22.8	63.8
	No deseo recibir información	54	36.0	36.2	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

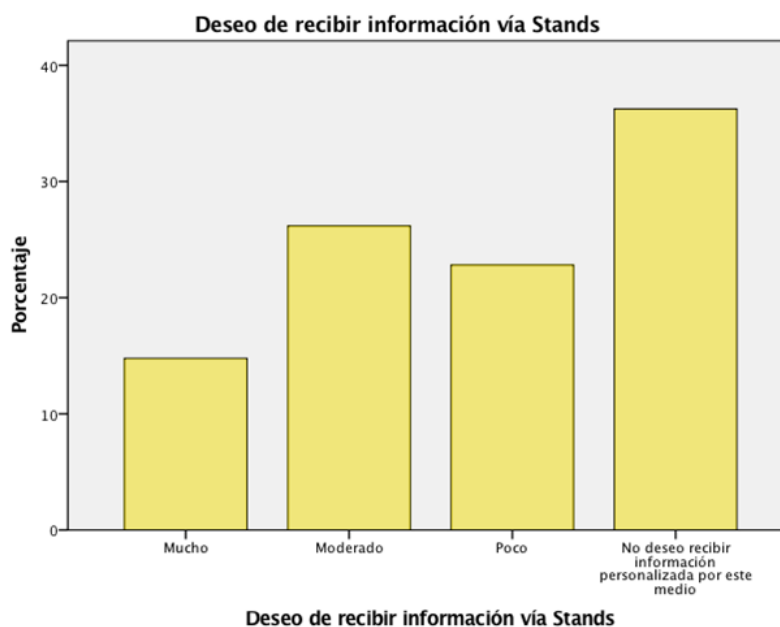


Figura 30: Deseo de recibir información vía *stands* (pregunta 10)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este ítem a 22 personas (14,7%) les gusta mucho recibir información vía *stands* promocionales, a 39 personas (26%) les gusta moderadamente, a 34 personas (22,7%) les gusta poco y 54 personas (36%) no desean recibir información por este medio. Igualmente, no se obtuvo respuesta de una persona (0,7%).

Tabla 38: Deseo de recibir información vía llamadas telefónicas (pregunta 10)

Deseo de recibir información vía llamadas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	2	1.3	1.3	1.3
	Moderado	8	5.3	5.3	6.7
	Poco	21	14.0	14.0	20.7
	No deseo recibir información	119	79.3	79.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

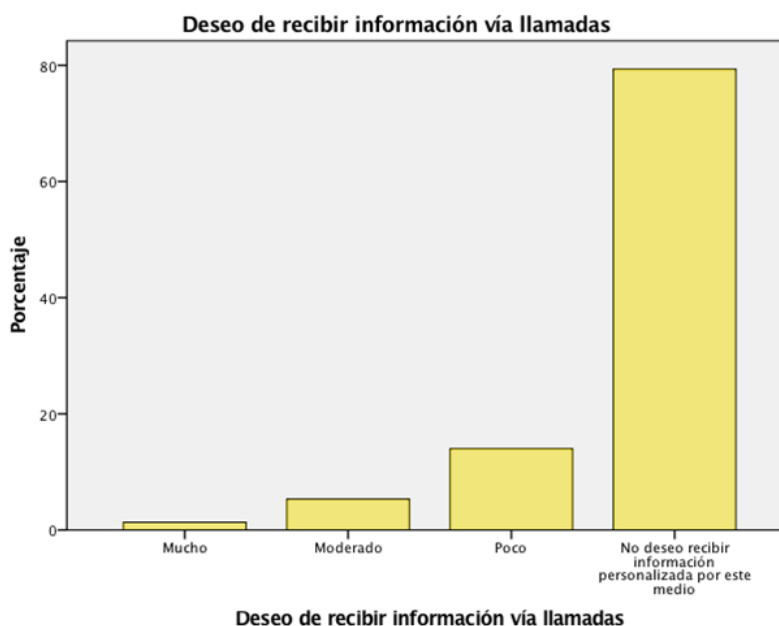


Figura 31: Deseo de recibir información vía llamadas telefónicas (pregunta 10)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta a dos personas (1,3%) les gusta mucho recibir información vía llamadas telefónicas, a ocho personas (5,3%) les gusta moderadamente, a 21 personas (14%) les gusta poco y 119 personas (79,3%) no desean recibir información por esa vía.

Pregunta 11: Indique en una escala del 1 al 3 la frecuencia en la que revisa sus redes sociales en cada uno de los siguientes horarios, siendo 1 la mayor frecuencia de revisión y 3 la menor frecuencia de revisión

Tabla 39: Horario de revisión de redes sociales 5 a.m. – 8 a.m. (pregunta 11)

Horario de revisión de redes sociales (5am a 8 am)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente revisa	48	32.0	32.0	32.0
	Revisa moderadamente	35	23.3	23.3	55.3
	Revisa poco	67	44.7	44.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

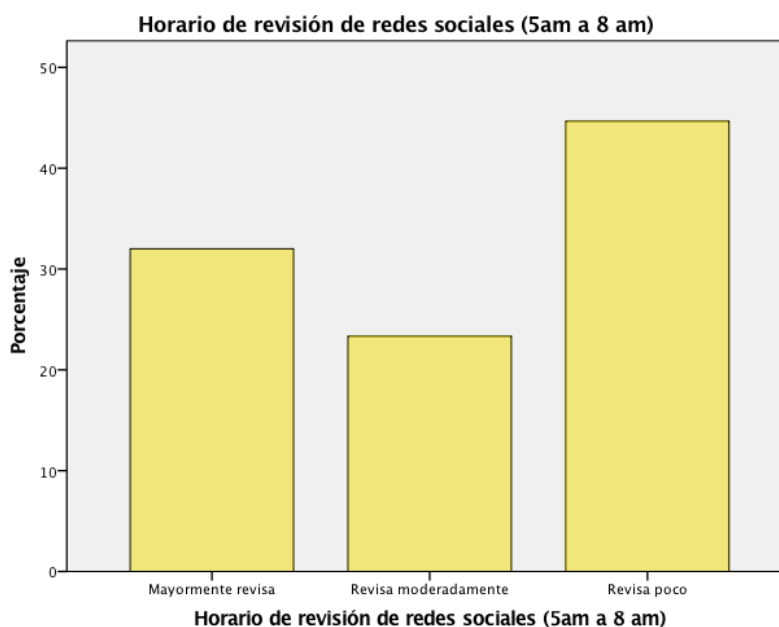


Figura 32: Horario de revisión de redes sociales 5 a.m. – 8 a.m. (pregunta 11)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este ítem, 48 (32%) personas dicen mayormente revisar sus redes sociales en el horario comprendido entre las 5 y las 8 a.m., 35 personas (23,3%) dicen hacerlo moderadamente y 67 personas (44,7%) dicen revisarlas muy poco en este horario.

Tabla 40: Horario de revisión de redes sociales 9 a.m. – 12m. (pregunta 11)

Horario de revisión de redes sociales (9am a 12m)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente revisa	39	26.0	26.0	26.0
	Revisa moderadamente	48	32.0	32.0	58.0
	Revisa poco	63	42.0	42.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

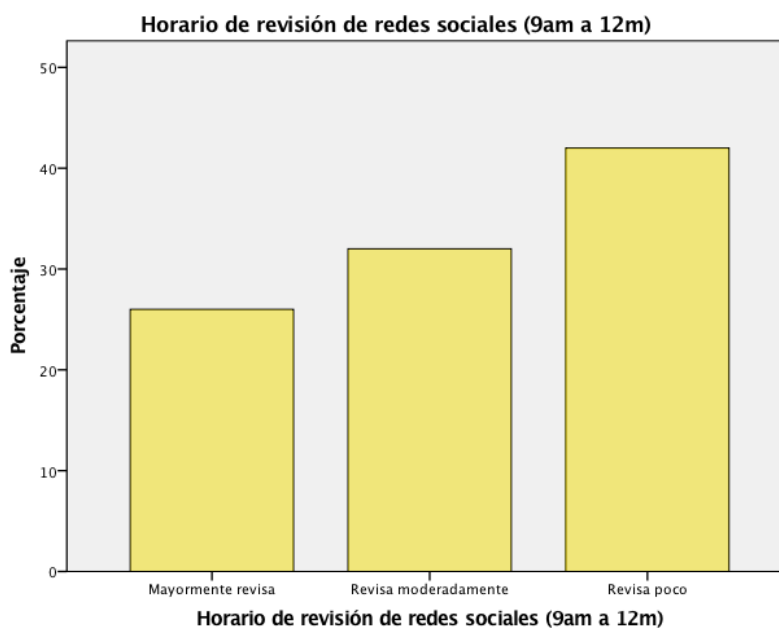


Figura 33: Horario de revisión de redes sociales 9 a.m. – 12m (pregunta 11)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de esta pregunta, 39 personas (26%) afirmaron revisar sus redes sociales entre las 9 de la mañana y las 12 del mediodía, 48 personas (32%) revisan moderadamente sus redes sociales a esta hora, mientras que 63 personas (42%) las revisan muy poco a esa hora.

Tabla 41: Horario de revisión de redes sociales 1p.m. – 4p.m. (pregunta 11)

Horario de revisión de redes sociales (1pm a 4 pm)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente revisa	39	26.0	26.0	26.0
	Revisa moderadamente	53	35.3	35.3	61.3
	Revisa poco	58	38.7	38.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

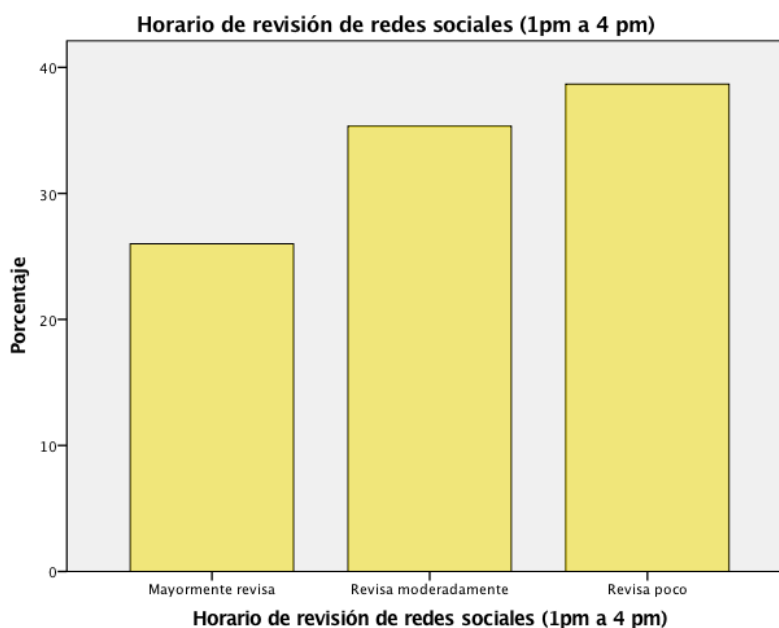


Figura 34: Horario de revisión de redes sociales 1p.m – 4p.m (pregunta 11)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Anteriormente, 39 personas (26%) afirmaron revisar sus redes sociales mayormente entre las 1 de la tarde y las 4 de la tarde, 53 personas (35,3%) moderadamente, mientras que 58 personas (38,7%) revisan poco a esa hora.

Tabla 42: Horario de revisión de redes sociales 5 p.m. – 8 p.m. (pregunta 11)

Horario de revisión de redes sociales (5pm a 8pm)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente revisa	64	42.7	42.7	42.7
	Revisa moderadamente	50	33.3	33.3	76.0
	Revisa poco	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

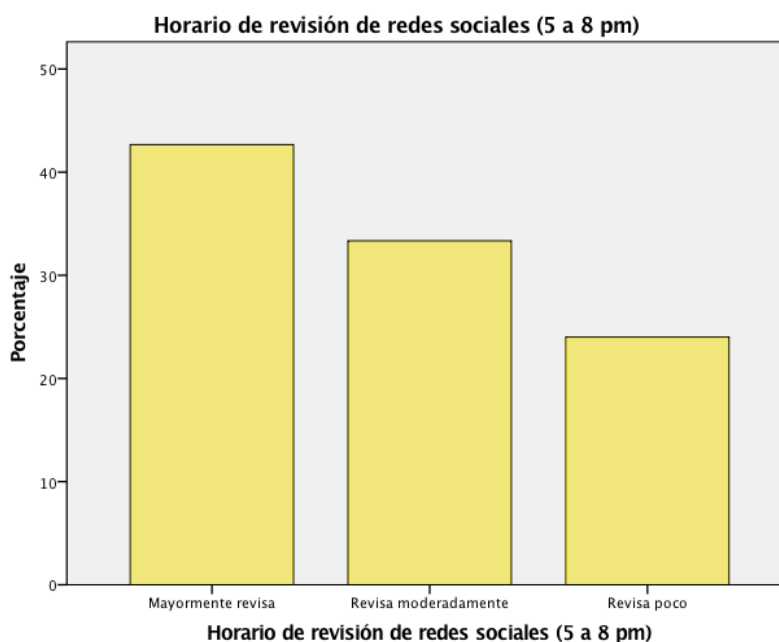


Figura 35: Horario de revisión de redes sociales 5pm – 8pm (pregunta 11)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de esta pregunta, 64 personas (42,7%) afirmaron revisar sus redes sociales entre las 5 de la tarde y las 8 de la noche, 50 personas (33,3%) revisar moderadamente sus redes sociales a esta hora, mientras que 36 personas (24%) dijeron revisarlas muy poco en este horario.

Tabla 43: Horario de revisión de redes sociales 9 p.m. – 12 a.m. (pregunta 11)

Horario de revisión de redes sociales (9 pm a 12 am)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayormente revisa	93	62.0	62.0	62.0
	Revisa moderadamente	27	18.0	18.0	80.0
	Revisa poco	30	20.0	20.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

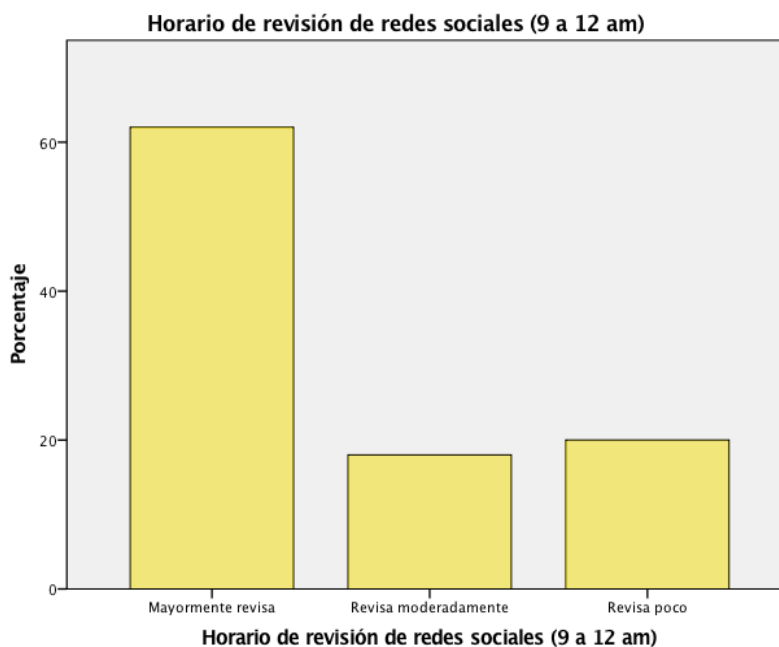


Figura 36: Horario de revisión de redes sociales 9 p.m. – 12 a.m. (pregunta 11)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para esta pregunta, 93 personas (62%) afirmaron revisar sus redes sociales entre las 9 de la noche y la medianoche, 27 personas (18%) revisarlas moderadamente a esta hora, mientras que 30 personas (20%) dijeron revisarlas muy poco en este horario.

Pregunta 12: ¿Tiene un emprendimiento digital o planes de desarrollar uno?

Tabla 44: Posee un emprendimiento o planes de tener uno (pregunta 12)

Posesión de un emprendimiento digital o planes de desarrollar uno					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	98	65.3	65.3	65.3
	No	52	34.7	34.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

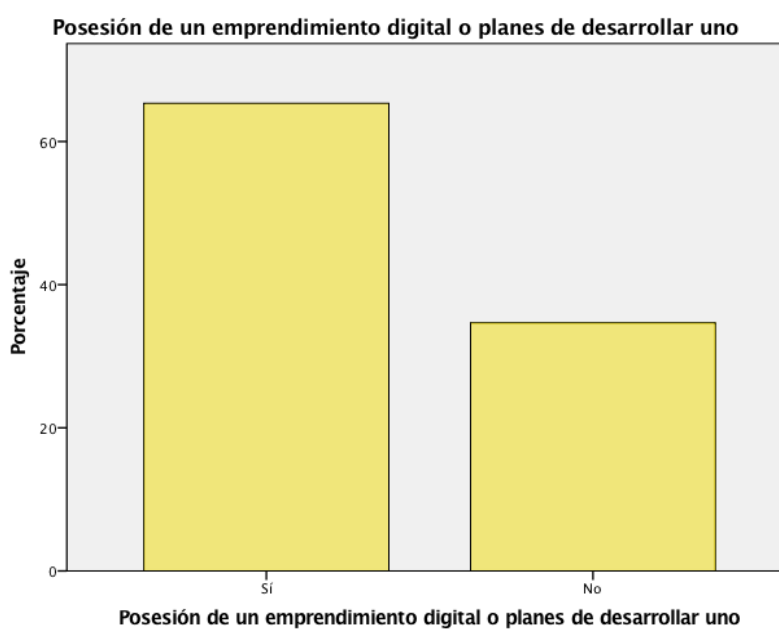


Figura 37: Posesión un emprendimiento o planes de tener uno (pregunta 12)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este ítem 98 personas (65,3%) afirmaron tener un emprendimiento digital o planes de desarrollar uno, mientras que 52 personas (34,7%) no poseen ni tienen planes de iniciar un emprendimiento digital.

Pregunta 13: Indique su nivel de conocimientos sobre los servicios prestados por una aceleradora de emprendimientos. En caso de que su respuesta sea “No conozco nada”, por favor pasar a la pregunta 24.

Tabla 45: Nivel de conocimiento de los servicios prestados por una aceleradora (pregunta 13)

Nivel de conocimiento de los servicios prestados por una aceleradora					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conozco mucho	16	10.7	10.7	10.7
	Conozco moderadamente	42	28.0	28.0	38.7
	Conozco poco	42	28.0	28.0	66.7
	No conozco nada	50	33.3	33.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

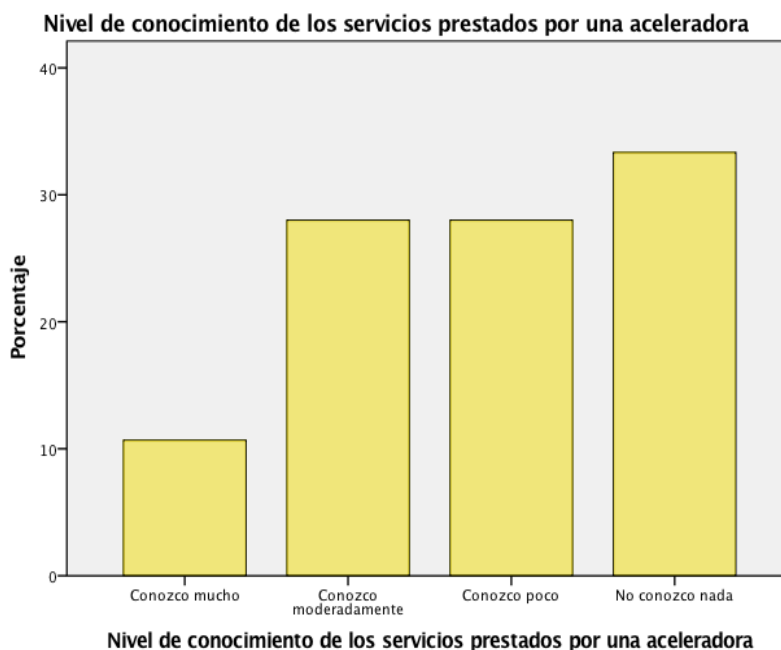


Figura 38: Nivel de conocimiento de los servicios prestados por una aceleradora (pregunta 13)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para el caso de esta pregunta, 16 personas (10,7%) dicen conocer mucho sobre los servicios prestados por una aceleradora, mientras que 42 personas (28%) conocen moderadamente, 42 personas (28%) conocen poco y 50 personas (33,3%) afirman no conocer nada.

Pregunta 14: ¿En qué medida estaría dispuesto a utilizar como recurso a una aceleradora para su emprendimiento?

Tabla 46: Disposición al uso de una aceleradora (pregunta 14)

Medida en la que estaría dispuesto a utilizar una aceleradora					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante	55	36.7	48.2	48.2
	Medianamente	40	26.7	35.1	83.3
	Poco	16	10.7	14.0	97.4
	Nada	3	2.0	2.6	100.0
	Total	114	76.0	100.0	
Perdidos	Sistema	36	24.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

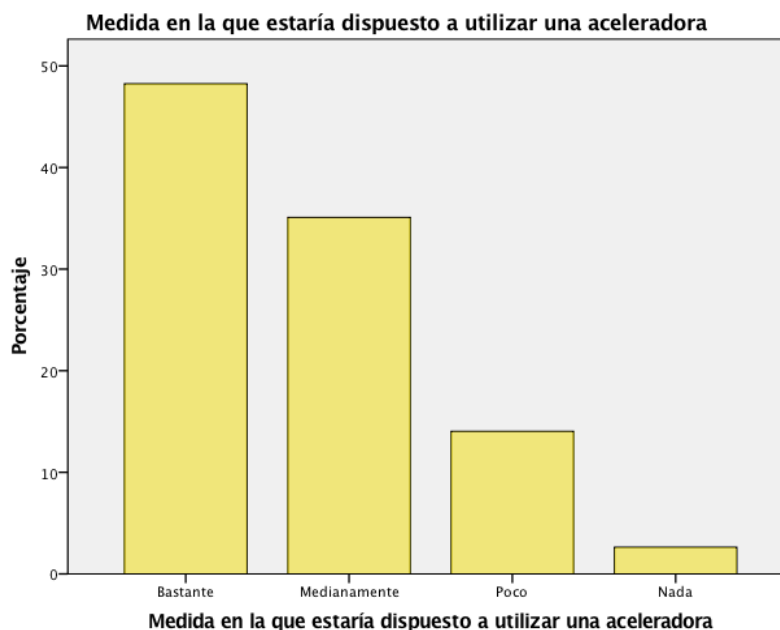


Figura 39: Disposición al uso de una aceleradora (pregunta 14)
 Fuente: Elaboración propia (2016)

En cuanto a pregunta, 55 personas (36,7%) están bastante dispuestas a utilizar una aceleradora de emprendimientos, mientras que 40 personas (26,7%) están medianamente dispuestas, 16 personas (10,7%) poco dispuestas, finalmente tres personas (2%) no están dispuestas al uso de esta. Asimismo, no se obtuvo respuesta de 36 personas (24%).

Pregunta 15: Indique su nivel de conocimientos sobre los servicios prestados por Wayra Venezuela.

Tabla 47: Nivel de conocimiento sobre servicios prestados por Wayra (pregunta 15)

Nivel de conocimientos sobre los servicios prestados por Wayra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conozco mucho	18	12.0	13.7	13.7
	Conozco moderadamente	34	22.7	26.0	39.7
	Conozco poco	41	27.3	31.3	71.0

	No conozco nada	38	25.3	29.0	100.0
	Total	131	87.3	100.0	
Perdidos	Sistema	19	12.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

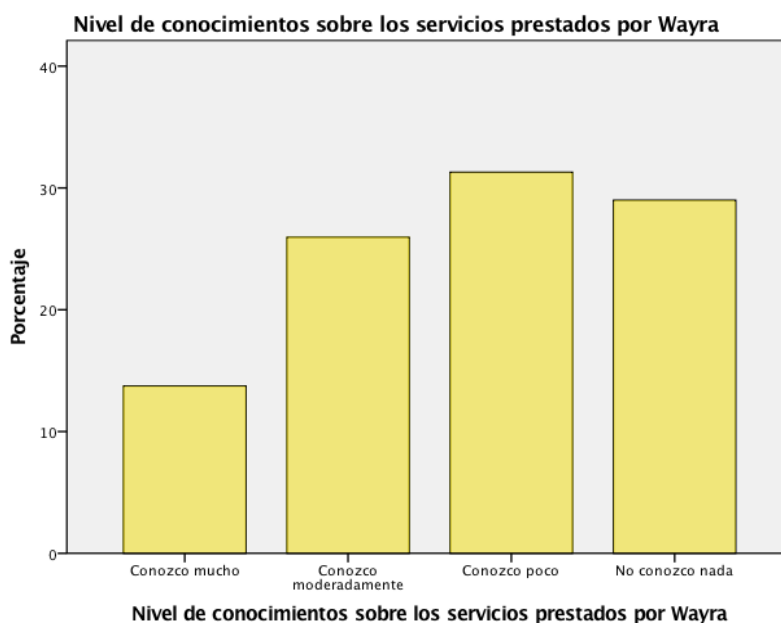


Figura 40: Nivel de conocimiento sobre servicios prestados por Wayra (pregunta 15)
Fuente: Elaboración propia (2016)

Para esta pregunta 18 personas (12%) afirmaron conocer mucho los servicios prestados por Wayra, mientras que 34 personas (22,7%) dijeron conocer moderadamente sobre estos, 41 personas (27,3%) conocen poco y finalmente 38 personas (25,3%) afirmaron no conocer nada. Asimismo, no se obtuvo respuesta de 19 personas (12,7%).

Pregunta 16: Indique solo tres valores que considera se encuentran mayormente asociados a Wayra.

Tabla 48: Valores asociados a Wayra (pregunta 16)

Valores mayormente asociados a Wayra		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Valores asociados a Wayra	Innovación	75	24.8%	72.8%
	Creatividad	54	17.8%	52.4%
	Proactividad	22	7.3%	21.4%
	Respeto	5	1.7%	4.9%
	Pasión	22	7.3%	21.4%
	Entusiasmo	12	4.0%	11.7%
	Persistencia	12	4.0%	11.7%
	Transparencia	5	1.7%	4.9%
	Camaradería	6	2.0%	5.8%
	Liderazgo	21	6.9%	20.4%
	Colaboración	30	9.9%	29.1%
	Diversidad	8	2.6%	7.8%
	Compromiso	27	8.9%	26.2%
Diversión	4	1.3%	3.9%	
Total		303	100.0%	294.2%

Fuente: Elaboración propia (2016)

En cuanto a los valores, 75 personas (24,8%) escogieron innovación, 54 personas (17.8%) la palabra creatividad, 22 personas (7,3%) proactividad, 5 personas (1,7%) respeto, 22 personas (7,3%) la palabra pasión. De igual forma, 12 personas (4%) escogieron la palabra entusiasmo, 12 personas (4%) la palabra persistencia, cinco personas (1,7%) transparencia, seis personas (2%) la palabra camaradería, 21 personas (6,9%) liderazgo, 30 personas (9,9%) la palabra colaboración y ocho personas (2,6%) diversidad; mientras que 27 personas (8,9%) escogieron la palabra compromiso y por último cuatro personas (1,3%) la palabra diversión.

En el caso de esta pregunta, a pesar de que se deberían haber obtenido 450 respuestas en total (el equivalente a las tres respuestas esperadas por cada uno de los encuestados), se obtuvieron solo 303 ya que algunas personas no señalaron los tres valores como se indicaba en la pregunta, seleccionando uno o dos únicamente.

Pregunta 17: Identifique solo tres frases que considera mayormente se identifican con Wayra.

Tabla 49: Frases asociadas a Wayra (pregunta 17)

Frecuencia de frases		Respuestas	Porcentaje
		N	%
No nos llevamos bien con las reglas. Para nosotros, las reglas no están escritas.		18	6.2%
Creamos productos con pasión y orgullo. No hacemos cosas porque sí. Se nota.		37	11%
Aquí no hay lugar para la mediocridad. Has venido aquí para cambiar las cosas.		37	11%
Transparencia por sobre todas las cosas. Siempre.		14	4.8%
Los planes no duran para siempre. ¿O acaso crees en ellos? Abrazamos lo complejo y la incertidumbre		7	2.4%
La pasión no es solo una opción. ¿Podría un robot hacer tu trabajo?		16	5.5%
Permanece siempre con los ojos abiertos y dispuestos a aprender. Estás diseñado para ello.		40	13%
Nunca te conformes. Si puedes elegir, elige siempre el camino más duro.		25	8.7%
No tenemos miedo. Si fallamos, lo intentamos otra vez. Y otra más.		47	16%
Rodéate de gente mejor que tú. Ellos te animarán a mejorar día a día.		45	15%
Total		286	100%

Fuente: Elaboración propia (2016)

En cuanto a las frases, los encuestados tuvieron que elegir tres opciones de 10. Algunas personas eligieron menos de tres, por ende no hay una suma total de 450 frases seleccionadas, además de los encuestados que no conocen Wayra y pasaron a responder a la pregunta 24, de los cuales tampoco se obtuvo respuesta.

No obstante, 18 personas (6,2%) seleccionaron "No nos llevamos bien con las reglas. Para nosotros, las reglas no están escritas", 37 personas (11%) eligieron "Creamos productos con pasión y orgullo. No hacemos cosas porque sí. Se nota", 37 personas (11%) prefirieron "Aquí no hay lugar para la mediocridad. Has venido aquí para cambiar las cosas". 14 personas (4,8%) prefirieron "Transparencia por sobre todas las cosas. Siempre", 7 personas (2,4%) optaron por "Los planes no duran para siempre. ¿O acaso crees en ellos? Abrazamos lo complejo y la incertidumbre", 16 personas (5,5%) seleccionaron por la frase "La pasión no es solo una opción. ¿Podría un robot hacer tu trabajo?", 40 personas (13%) decidieron la frase "Permanece siempre con los ojos abiertos y dispuestos a aprender. Estás diseñado para ello" y 25 personas (8,7%) seleccionaron "Nunca te conformes. Si puedes elegir, elige siempre el camino más duro". De igual forma, 47 personas optaron "No tenemos miedo. Si fallamos, lo intentamos otra vez. Y otra más" y 45 personas se decidieron por "Rodéate de gente mejor que tú. Ellos te animarán a mejorar día a día".

Pregunta 18: Indique en qué medida conoce los requisitos que tu emprendimiento debe tener para ser acelerado por Wayra Venezuela

Tabla 50: Conocimiento de los requisitos de Wayra (pregunta 18)

Grado de conocimiento de los requisitos de Wayra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Conozco mucho	12	8.0	8.0	8.0
	Conozco moderadamente	22	14.7	14.7	22.7
	Conozco poco	42	28.0	28.0	50.7
	No conozco nada	74	49.3	49.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

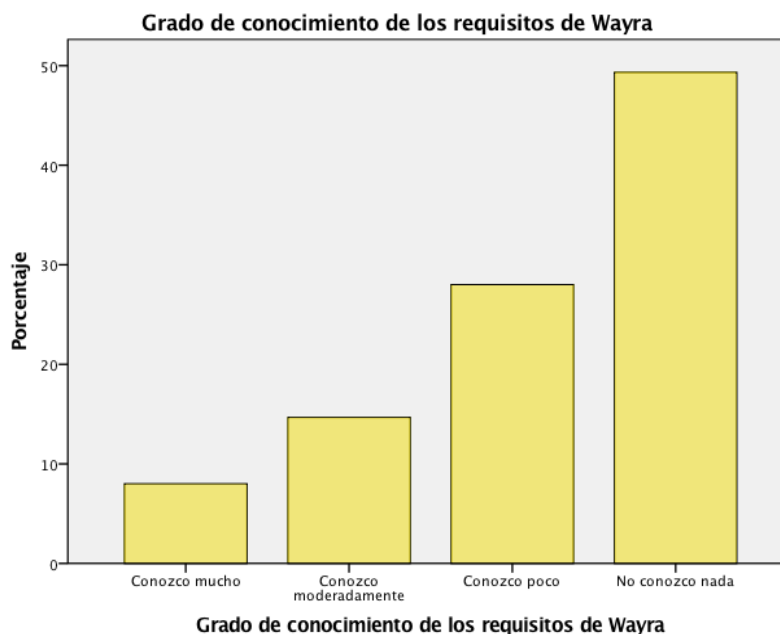


Figura 41: Conocimiento de los requisitos de Wayra (pregunta 18)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de este ítem 12 personas (8%) dijeron conocer mucho los requisitos de Wayra para acelerar su proyecto, mientras que 22 personas (14,7%) afirmaron conocerlos moderadamente, 42 personas (28%) conocerlos en poca medida y 74 personas (49,3%) dicen no conocer nada.

Pregunta 19: ¿Está familiarizado con algún emprendimiento que haya sido acelerado por Wayra Venezuela?

Tabla 51: Familiarizado con emprendimientos acelerados por Wayra (pregunta 19)

Familiarización con emprendimientos acelerados por Wayra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	44	29.3	29.5	29.5
	No	105	70.0	70.5	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
No hubo respuesta		1	.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

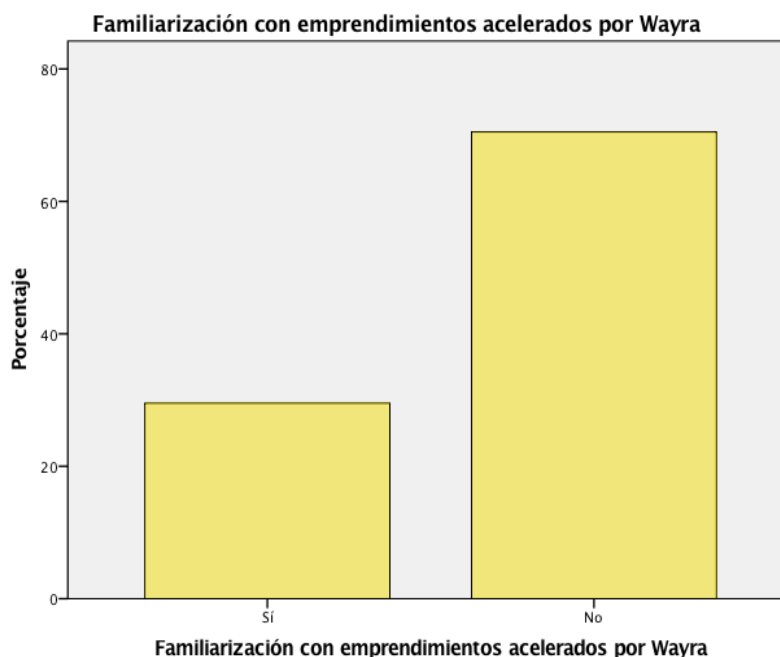


Figura 42: Familiarización con emprendimientos acelerados por Wayra (pregunta 19)
Fuente: Elaboración propia (2016)

Para el caso de esta pregunta 44 personas (29,3%) afirmaron estar familiarizadas con emprendimientos acelerados por Wayra, mientras que 105 personas (70%) no están familiarizadas. Asimismo, no se obtuvo respuesta de 1 persona (0,7%).

Pregunta 20: ¿Ha participado en algún foro, taller, evento o charla en el que Wayra Venezuela haya tenido participación de algún tipo, ya sea como ponente, auspiciante u organizador?

Tabla 52: Participación en eventos en los que Wayra ha participado (pregunta 20)

Participación en eventos en los que Wayra haya participado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	19	12.7	13.3	13.3
	No	124	82.7	86.7	100.0
	Total	143	95.3	100.0	
No hubo respuesta		7	4.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)



Figura 42: Participación en eventos en los que Wayra ha participado (pregunta 20)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En este ítem 19 personas (12,7%) dijeron haber participado en eventos en los que Wayra ha sido organizador o ha estado presente, mientras que 124 personas (82,7%) no han participado. Asimismo, no se obtuvo respuesta de siete personas (4,7%).

Pregunta 21: ¿Es usted seguidor de Wayra Venezuela en alguna de las siguientes redes sociales?

Tabla 53: Seguidor en Facebook (pregunta 21)

Seguidor en Facebook		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	16	10.7	12.6	12.6
	No	111	74.0	87.4	100.0
	Total	127	84.7	100.0	
No hubo respuesta		23	15.3		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

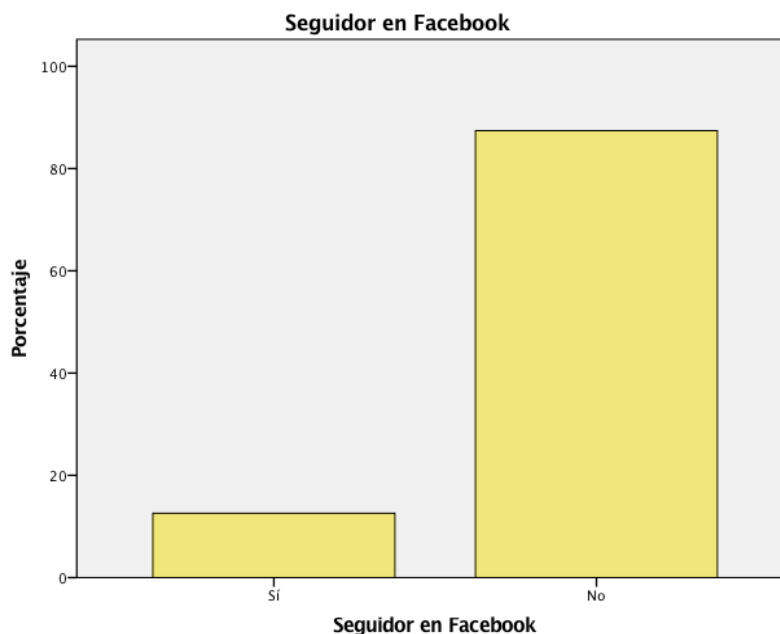


Figura 43: Seguidor en *Facebook* (pregunta 21)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 16 personas (10,7%) afirmaron ser seguidoras de Wayra en *Facebook*, mientras que 111 personas (74%) no son seguidoras. Asimismo, no se obtuvo respuesta de 23 personas (15,3%).

Tabla 54: Seguidor en *Instagram* (pregunta 21)

Seguidor en Instagram		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	39	26.0	30.5	30.5
	No	89	59.3	69.5	100.0
	Total	128	85.3	100.0	
No hubo respuesta		22	14.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

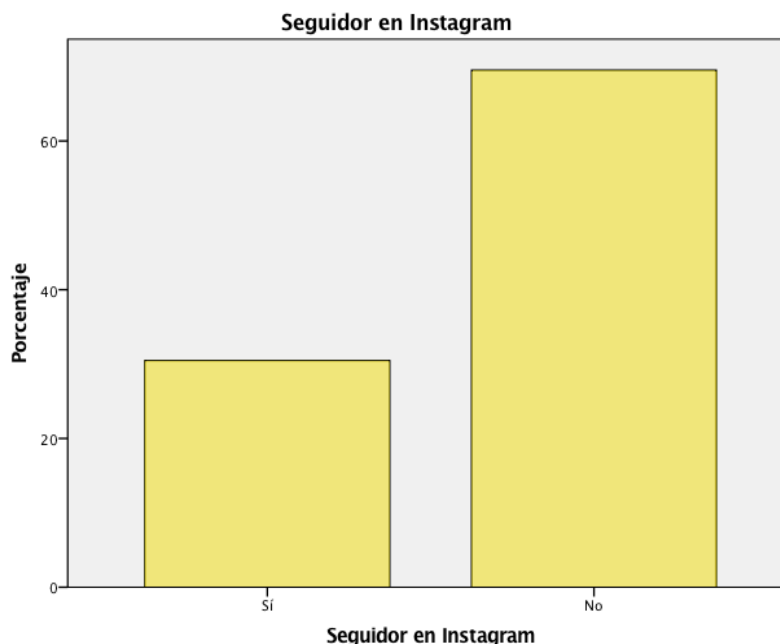


Figura 44: Seguidor en *Instagram* (pregunta 21)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para el caso de esta pregunta, 39 personas (26%) dijeron ser seguidoras de Wayra en *Instagram*, mientras que 89 personas (59,3%) no son seguidoras. Asimismo, no se obtuvo respuesta de 22 personas (14,7%).

Tabla 55: Seguidor en *Twitter* (pregunta 21)

Seguidor en Twitter		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	50	33.3	39.7	39.7
	No	76	50.7	60.3	100.0
	Total	126	84.0	100.0	
No hubo respuesta		24	16.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

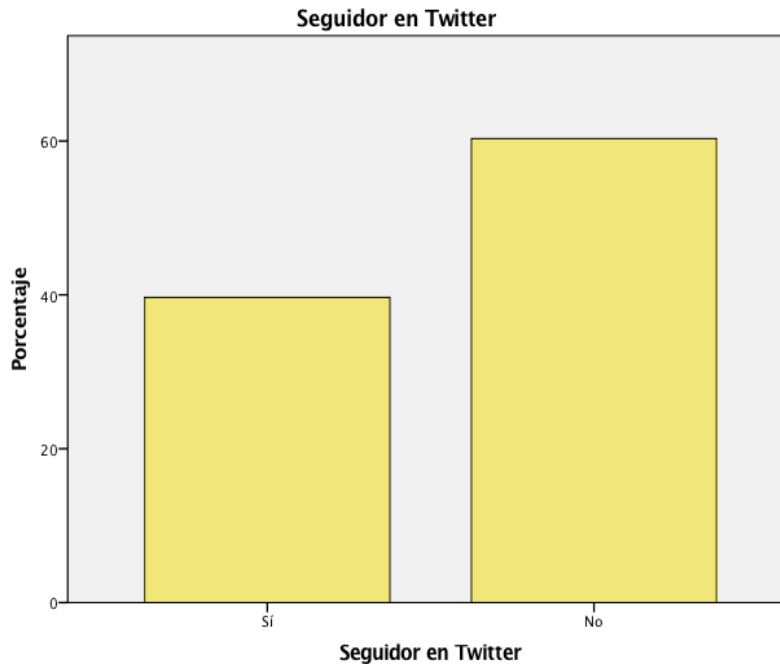


Figura 45: Seguidor en *Twitter* (pregunta 21)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En este ítem 50 personas (33,3%) afirmaron ser seguidoras de Wayra en *Twitter*, mientras que 76 personas (50,7%) no son seguidoras. Igualmente, no se obtuvo respuesta de 24 personas (16%).

Tabla 56: Seguidor en *YouTube* (pregunta 21)

Seguidor en Youtube		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	1	.7	.8	.8
	No	122	81.3	99.2	100.0
	Total	123	82.0	100.0	
No hubo respuesta		27	18.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

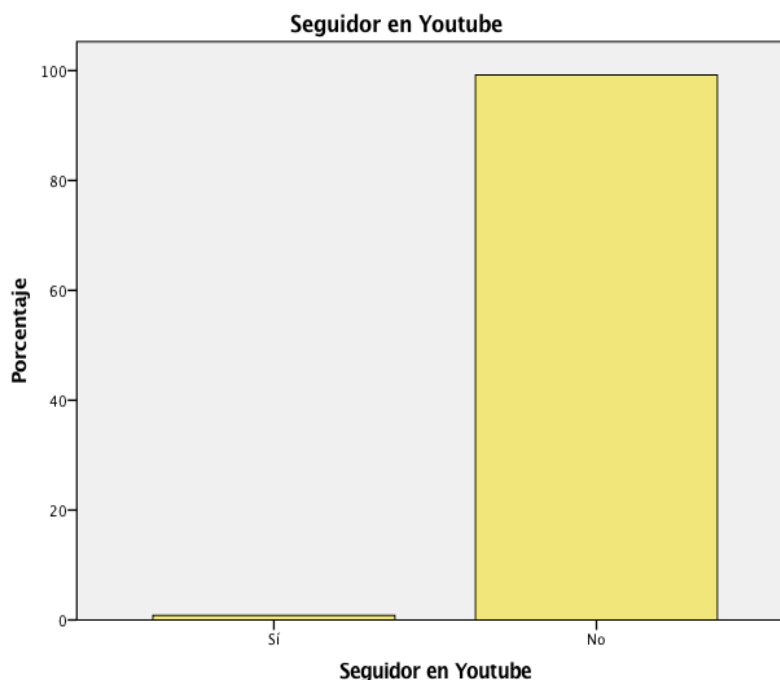


Figura 46: Seguidor en *YouTube* (pregunta 21)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Solo una persona (0,7%) dijo ser seguidora de Wayra en *YouTube*, mientras que 122 personas (81,3%) no son seguidoras. De igual forma, no se obtuvo respuesta de 27 personas (18%).

Tabla 57: Seguidor de *Snapchat* (pregunta 21)

Seguidor en Snapchat					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	3	2.0	2.4	2.4
	No	120	80.0	97.6	100.0
	Total	123	82.0	100.0	
No hubo respuesta		27	18.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

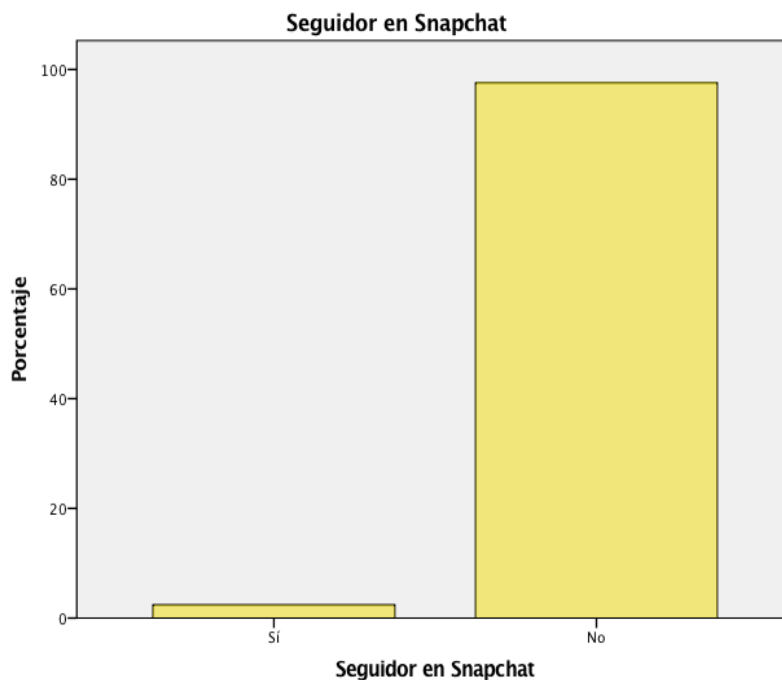


Figura 47: Seguidor en *Snapchat* (pregunta 21)
 Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta solo tres personas (2%) dijeron ser seguidoras de Wayra en *Snapchat*, mientras que 120 personas (80%) no son seguidoras. Igualmente, no se obtuvo respuesta de 27 personas (18%).

Pregunta 22: Indique del 1 al 3 su nivel de interés de cada uno de estos contenidos, siendo 1 la mayor preferencia y 3 la menor preferencia

Tabla 58: Interés en información general de Wayra (pregunta 22)

Interés en Información general de Wayra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	48	32.0	37.5	37.5
	Me interesa moderadamente	44	29.3	34.4	71.9
	Me interesa poco	36	24.0	28.1	100.0
	Total	128	85.3	100.0	
No hubo respuesta		22	14.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

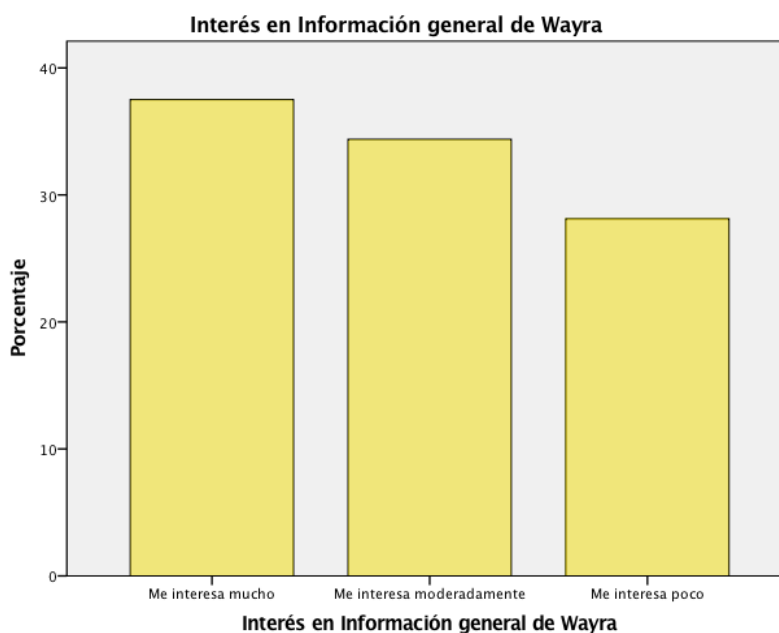


Figura 48: Interés en información general de Wayra (pregunta 22)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 48 personas (32%) muestran mucho interés en información general de Wayra, mientras que a 44 personas (29,3%) les interesa moderadamente y

a 36 personas (24%) les interesa poco. De igual forma, no se obtuvo respuesta de 22 personas (14,7%).

Tabla 59: Interés sobre talleres, foros o charlas (pregunta 22)

Interés sobre talleres, foros o charlas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	83	55.3	64.8	64.8
	Me interesa moderadamente	26	17.3	20.3	85.2
	Me interesa poco	19	12.7	14.8	100.0
	Total	128	85.3	100.0	
No hubo respuesta		22	14.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

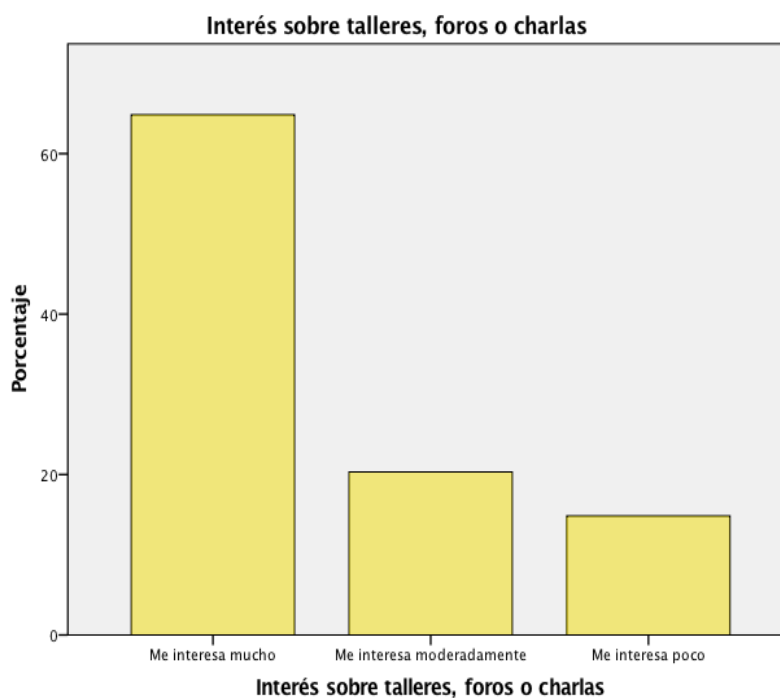


Figura 50: Interés sobre talleres, foros o charlas (pregunta 22)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de esta interrogante, 83 personas (55,3%) muestran mucho interés en los talleres, foros o charlas, mientras que a 26 personas (17,3%) les interesa de forma moderada, y a 19 personas (12,7%) les interesa poco. De igual manera, no se obtuvo respuesta de parte de 22 personas (14,7%).

Tabla 60: Interés en curiosidades sobre emprendimientos (pregunta 22)

Interés en curiosidades sobre emprendimientos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	68	45.3	53.1	53.1
	Me interesa moderadamente	35	23.3	27.3	80.5
	Me interesa poco	25	16.7	19.5	100.0
	Total	128	85.3	100.0	
No hubo respuesta		22	14.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

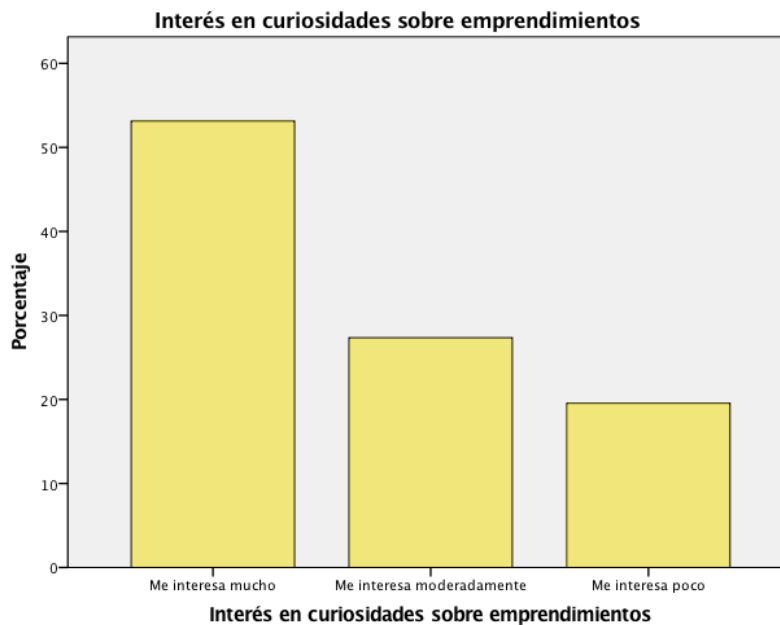


Figura 51: Interés en curiosidades sobre emprendimientos (pregunta 22)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En este ítem 68 personas (45,3%) afirman tener mucho interés en curiosidades sobre el emprendimiento, mientras que 35 personas (23,3%) expresan que estos temas les interesan moderadamente y a 25 personas (16,7%) les interesa poco. Aunado a esto, no se obtuvo respuesta de 22 personas (14,7%).

Tabla 61: Interés ecosistema emprendedor (pregunta 22)

Interés en el ecosistema emprendedor					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	58	38.7	45.0	45.0
	Me interesa moderadamente	44	29.3	34.1	79.1
	Me interesa poco	27	18.0	20.9	100.0
	Total	129	86.0	100.0	
No hubo respuesta		21	14.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

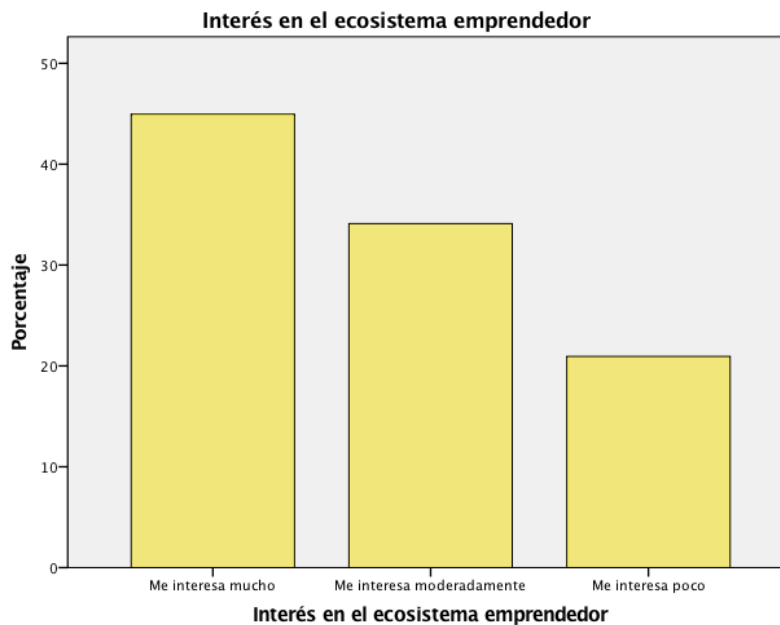


Figura 52: Interés en ecosistema emprendedor (pregunta 22)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de esta pregunta 58 personas (38,7%) tienen un interés alto en el ecosistema emprendedor, en contraste con 44 personas (29,3%) a quienes les interesa moderadamente y 27 personas (18%), a quienes les interesa poco. De igual forma, no se obtuvo respuesta de parte de 21 personas (14%).

Tabla 62: Interés en prácticas de negocios (Pregunta 22)

Interés en prácticas de negocios					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	90	60.0	69.8	69.8
	Me interesa moderadamente	27	18.0	20.9	90.7
	Me interesa poco	12	8.0	9.3	100.0
	Total	129	86.0	100.0	
No hubo respuesta		21	14.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)



Figura 53: Interés en prácticas de negocios (pregunta 22)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 90 personas (60%) muestran mucho interés en las prácticas de negocios, a 27 personas (18%) les interesa moderadamente y a 12 personas (8%) les interesa poco. Igualmente, no se obtuvo respuesta de 21 personas (14%).

Tabla 63: Interés en datos útiles para el emprendimiento (pregunta 22)

Interés en datos útiles para el emprendimiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	97	64.7	75.2	75.2
	Me interesa moderadamente	20	13.3	15.5	90.7
	Me interesa poco	12	8.0	9.3	100.0
	Total	129	86.0	100.0	
No hubo respuesta		21	14.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

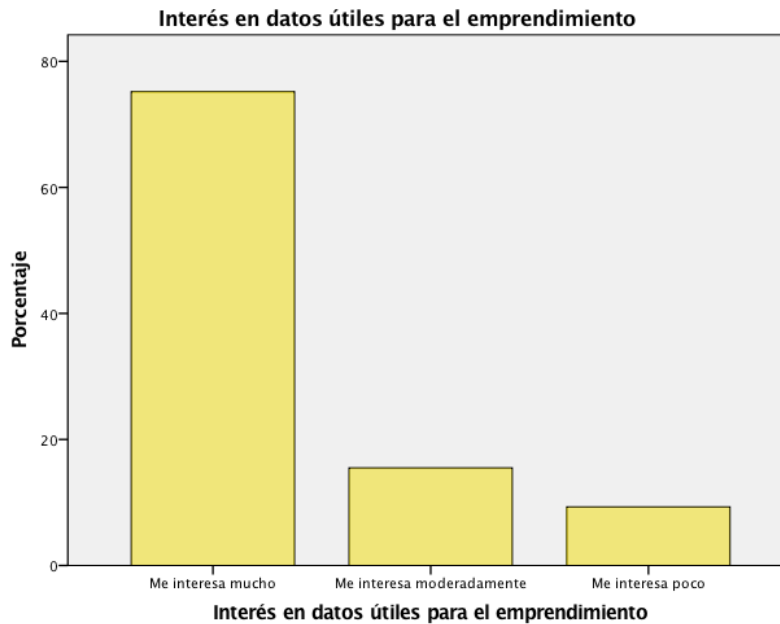


Figura 54: Interés en datos útiles para el emprendimiento (pregunta 22)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para el caso de esta pregunta, 97 personas (64,7%) muestran mucho interés en datos útiles sobre el emprendimiento, a 20 personas (13,3%) les interesa

moderadamente y, por último, a 12 personas (8%) les interesa poco. De igual manera, no se obtuvo respuesta de parte de 21 personas (14%).

Tabla 64: Interés en frases sobre emprendimiento (pregunta 22)

Interés en frases sobre emprendimiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	24	16.0	18.8	18.8
	Me interesa moderadamente	49	32.7	38.3	57.0
	Me interesa poco	55	36.7	43.0	100.0
	Total	128	85.3	100.0	
No hubo respuesta		22	14.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

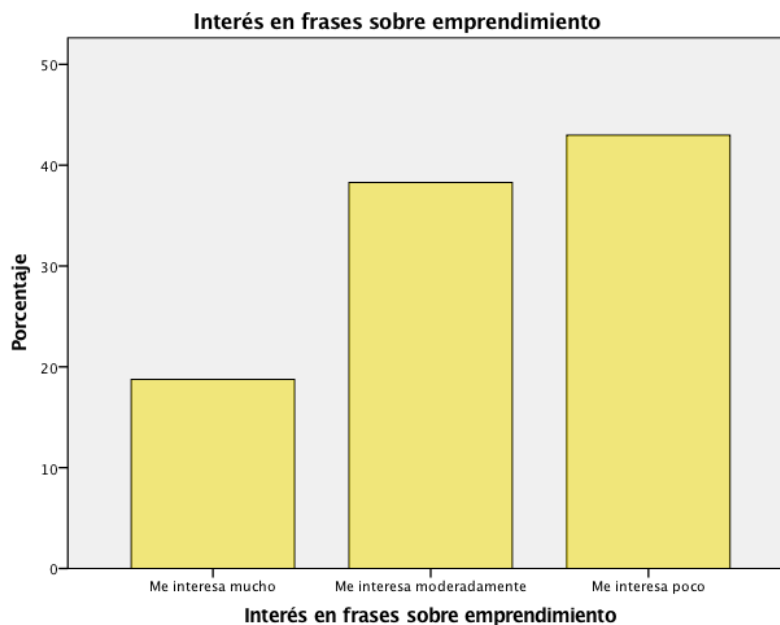


Figura 55: Interés en frases sobre emprendimiento (pregunta 22)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta en particular, 24 personas (16%) muestran mucho interés en frases sobre el emprendimiento, 49 personas (32,7%) muestran interés moderado y 55

personas (36,7%) poco interés. De la misma manera, no se obtuvo respuesta de 22 personas (14,7%).

Tabla 65: Interés en *startups* de Wayra (pregunta 22)

Interés en <i>startups</i> de Wayra					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	48	32.0	37.5	37.5
	Me interesa moderadamente	47	31.3	36.7	74.2
	Me interesa poco	33	22.0	25.8	100.0
	Total	128	85.3	100.0	
No hubo respuesta		22	14.7		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

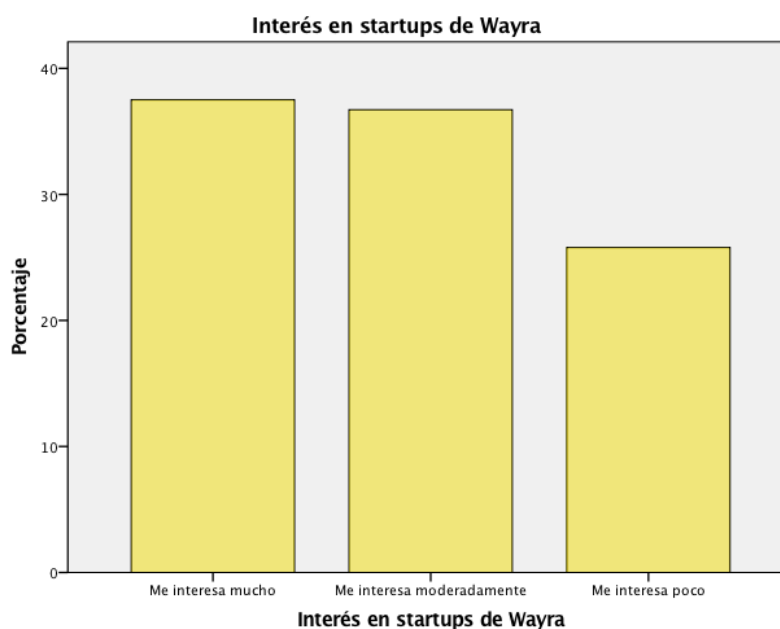


Figura 56: Interés en *startups* de Wayra (pregunta 22)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 48 personas (32%) afirman mostrar mucho interés por *startups* de Wayra, mientras que 47 personas (31,3%) muestran interés moderado y 33

personas (22%) muestran poco interés. De la misma forma, no se obtuvo respuesta de 22 personas (14,7%).

Pregunta 23: ¿Ha recibido alguna información por algún medio de la academia Wayra Venezuela?

Tabla 66: Información vía redes sociales (RRSS) (pregunta 23)

¿Ha recibido información vía RRSS?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	65	43.3	50.0	50.0
	No	65	43.3	50.0	100.0
	Total	130	86.7	100.0	
No hubo respuesta		20	13.3		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

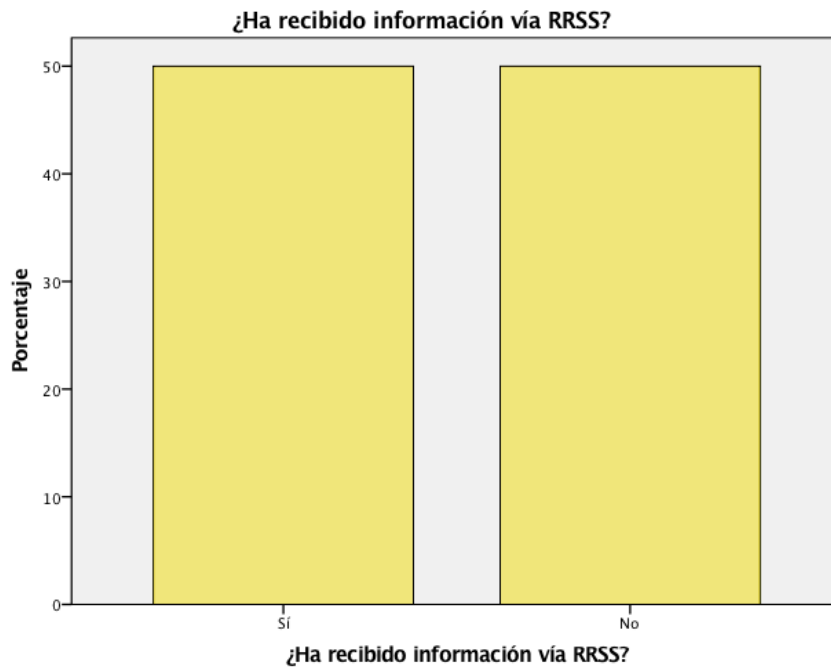


Figura 57: Información vía RRSS (pregunta 23)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de esta pregunta, 65 personas (43,3%) afirman haber recibido información vía RRSS, mientras que 65 personas (43,3%) no han recibido información por esta vía. Igualmente, no se obtuvo respuesta de 20 personas (13,3%).

Tabla 67: Información vía SMS (pregunta 23)

¿Ha recibido información vía SMS?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	11	7.3	8.5	8.5
	No	119	79.3	91.5	100.0
	Total	130	86.7	100.0	
No hubo respuesta		20	13.3		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

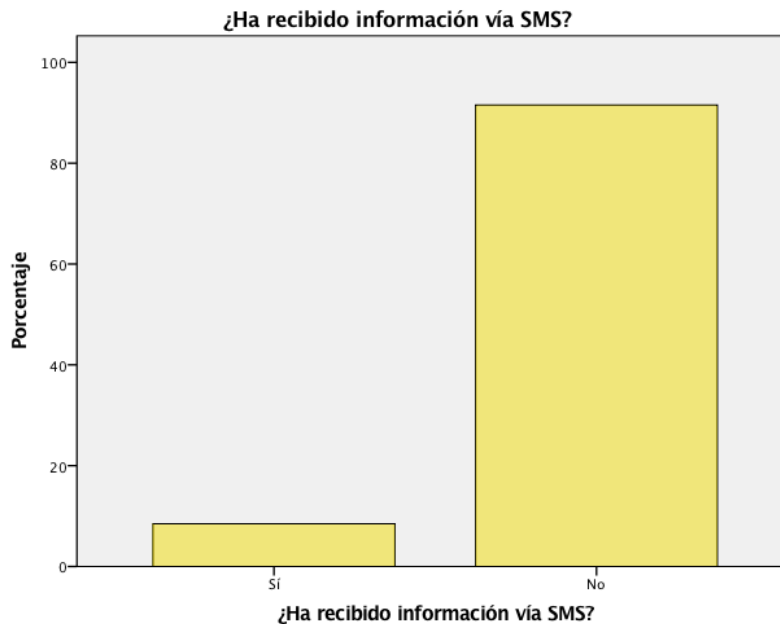


Figura 58: Información vía SMS (pregunta 23)

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 11 personas (7,3%) afirman haber recibido información vía SMS, mientras que 119 personas (79,3%) no han recibido información por este medio. Además, no se obtuvo respuesta de 20 personas (13,3%).

Tabla 68: Información vía prensa (pregunta 23)

¿Ha recibido información vía prensa?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	129	86.0	100.0	100.0
No hubo respuesta		21	14.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)



Figura 59: Información vía prensa (pregunta 23)

Fuente: Elaboración propia (2016)

A partir de este conjunto se puede apreciar que 129 personas (86%) dijeron no haber recibido información vía prensa. De igual forma, no se obtuvo respuesta de 21 personas (14%).

Tabla 69: Información vía radio (pregunta 23)

Ha recibido información vía radio?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	15	10.0	11.6	11.6
	No	114	76.0	88.4	100.0
	Total	129	86.0	100.0	
No hubo respuesta		21	14.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

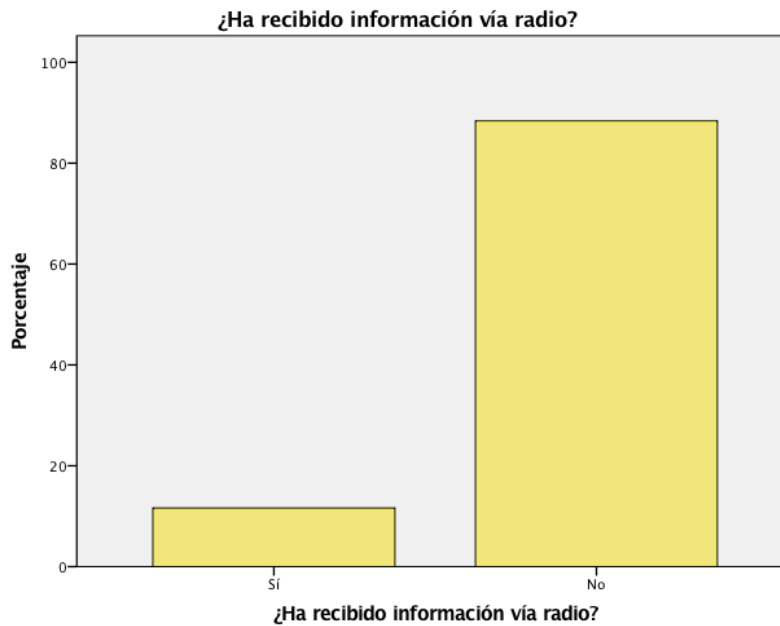


Figura 60: Información vía radio (pregunta 23)

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para este ítem, 15 personas (10%) afirman haber recibido información vía radio, mientras que 114 personas (76%) no han recibido información por este medio y no se obtuvo respuesta de 21 personas (14%).

Tabla 70: Información vía televisión (pregunta 23)

		¿Ha recibido información vía TV?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	129	86.0	100.0	100.0
No hubo respuesta		21	14.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

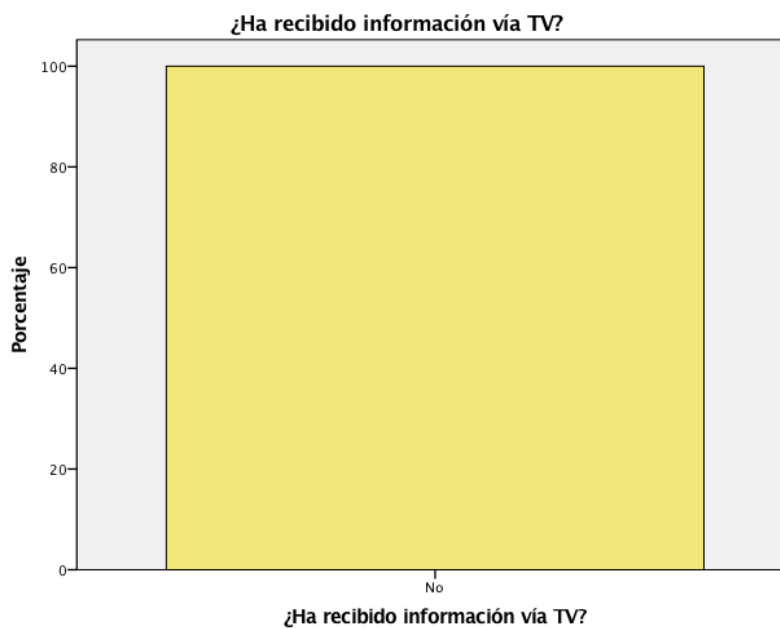


Figura 61: Información vía televisión (pregunta 23)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de este ítem 129 personas (86%) afirmaron no haber recibido información vía televisión, mientras que no se obtuvo respuesta de 21 personas (14%).

Tabla 71: Información vía eventos (pregunta 23)

¿Ha recibido información vía eventos?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	20	13.3	15.5	15.5
	No	109	72.7	84.5	100.0
	Total	129	86.0	100.0	
No hubo respuesta		21	14.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)



Figura 62: Información vía eventos (pregunta 23)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta 20 personas (13,3%) dijeron que sí han recibido información vía eventos y 109 personas (72,7%) respondieron que no han recibido información por esta vía. Igualmente, no se obtuvo respuesta de 21 personas (14%).

Tabla 72: Información vía página web (pregunta 23)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	28	18.7	21.7	21.7
	No	101	67.3	78.3	100.0
	Total	129	86.0	100.0	
No hubo respuesta		21	14.0		
Total		150	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

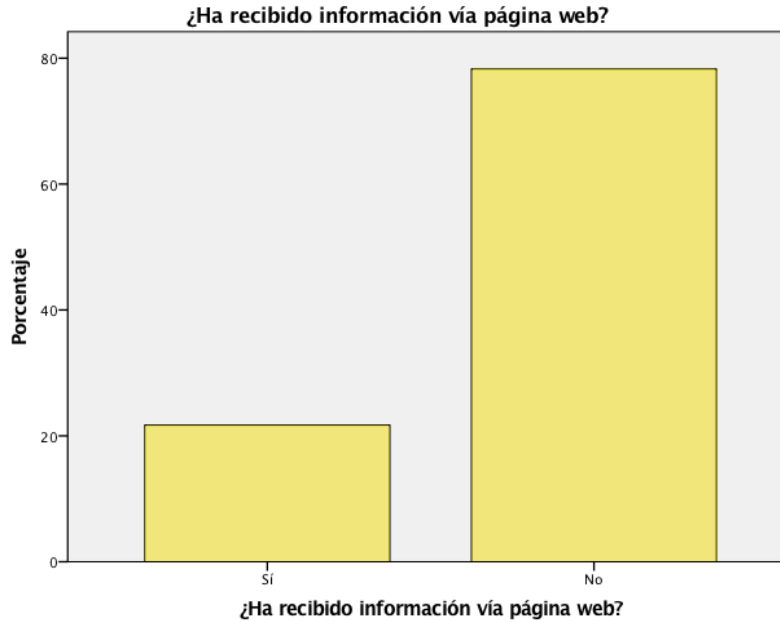


Figura 63: Información vía página web (pregunta 23)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de este ítem 28 personas (18,7%) afirman haber recibido información vía la página web, mientras que 101 personas (67,3%) dicen no haber recibido información a través de ella. De igual manera, no hubo respuesta de parte de 21 personas (14%).

Pregunta 24: Indique del 1 al 3 su nivel de interés de cada uno de estos contenidos, siendo 1 indicativo de mayor interés y 3 indicativo de menor interés

Tabla 73: Interés en información sobre foros, charlas, eventos y talleres (pregunta 24)

Interés en información sobre foros, charlas, eventos y talleres					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	100	66.7	66.7	66.7
	Me interesa moderadamente	34	22.7	22.7	89.3
	Me interesa poco	16	10.7	10.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

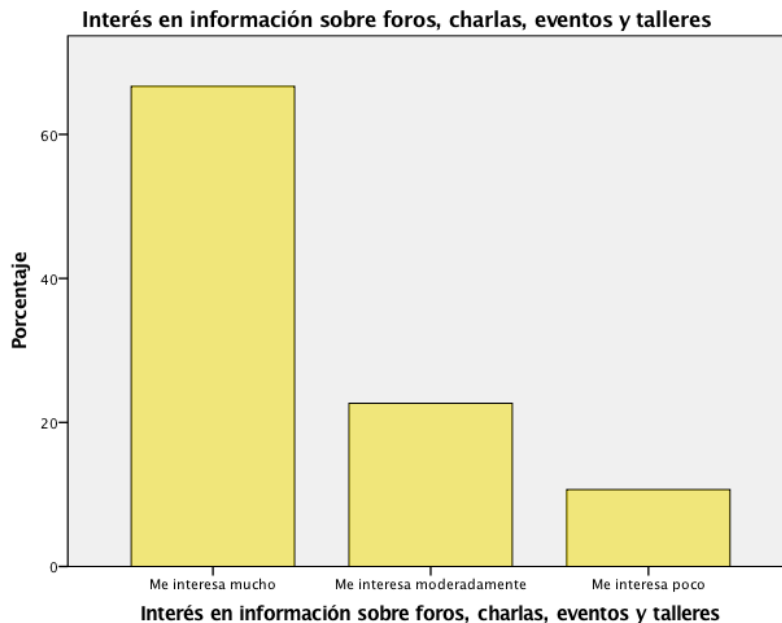


Figura 64: Interés en información sobre foros, charlas, eventos y talleres (pregunta 24)
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Para el caso de esta pregunta 100 personas (66,7%) dicen que encuentran muy interesante información sobre foros, charlas, eventos y talleres, mientras que 34 personas (22,7%) la consideran moderadamente interesante y a 16 personas (10,7%) les interesa poco.

Tabla 74: Interés en información sobre emprendimiento venezolanos (pregunta 24)

Interés en información sobre emprendimientos venezolanos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	95	63.3	63.3	63.3
	Me interesa moderadamente	37	24.7	24.7	88.0
	Me interesa poco	18	12.0	12.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

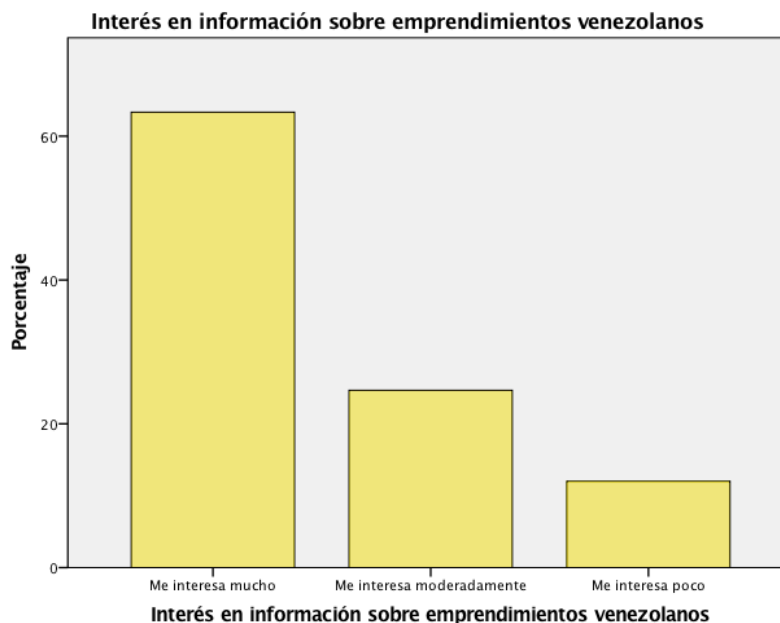


Figura 65: Interés en información sobre emprendimiento venezolanos (pregunta 24)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En este ítem 95 personas (63,3%) encuentran muy interesante la información sobre emprendimientos venezolanos, 37 personas (24,7%) consideran que la información es moderadamente interesante y a 18 personas (12%) les interesa poco.

Tabla 75: Interés en noticias sobre el emprendimiento (pregunta 24)

Interés en noticias sobre el emprendimiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	70	46.7	46.7	46.7
	Me interesa moderadamente	55	36.7	36.7	83.3
	Me interesa poco	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

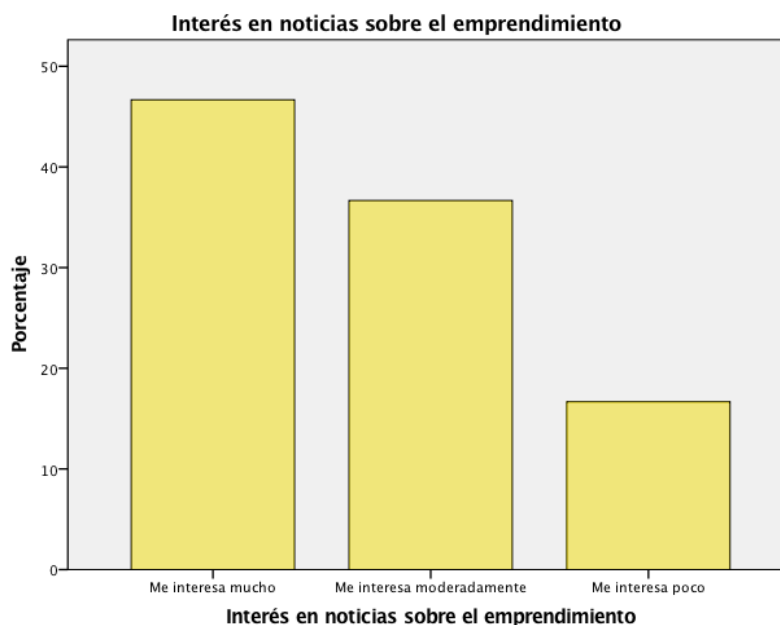


Figura 66: Interés en noticias sobre el emprendimiento (pregunta 24)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta pregunta en particular, 70 personas (46,7%) encuentran muy interesante información sobre noticias de emprendimiento, en contraste con 55 personas (36,7%) quienes las encuentran moderadamente interesante y 25 personas (16,7%) a quienes les interesa poco.

Tabla 76: Interés en información sobre datos útiles para emprender (pregunta 24)

Interés en información sobre datos útiles para emprender					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	115	76.7	76.7	76.7
	Me interesa moderadamente	20	13.3	13.3	90.0
	Me interesa poco	15	10.0	10.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)



Figura 67: Interés en información sobre datos útiles para emprender (pregunta 24)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de este ítem 115 personas (76,7%) encuentran muy interesante los datos útiles para emprender, 20 personas (13,3%) los encuentran moderadamente interesantes y a 15 personas (10%) les interesa poco este tema.

Tabla 77: Interés en historias de emprendedores exitosos (pregunta 24)

Interés en historias de emprendedores exitosos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	66	44.0	44.0	44.0
	Me interesa moderadamente	46	30.7	30.7	74.7
	Me interesa poco	38	25.3	25.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)



Figura 68: Interés en historias de emprendedores exitosos (pregunta 24)
Fuente: Elaboración propia (2016)

En el caso de esta pregunta, 66 personas (44%) encuentran muy interesante las historias de emprendedores exitosos, en oposición a 46 personas (30,7%) que las encuentran moderadamente interesantes y 38 personas (25,3%) a quienes les interesa poco.

Tabla 78: Interés en frases motivadoras (pregunta 24)

Interés en frases motivadoras					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Me interesa mucho	45	30.0	30.0	30.0
	Me interesa moderadamente	50	33.3	33.3	63.3
	Me interesa poco	55	36.7	36.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

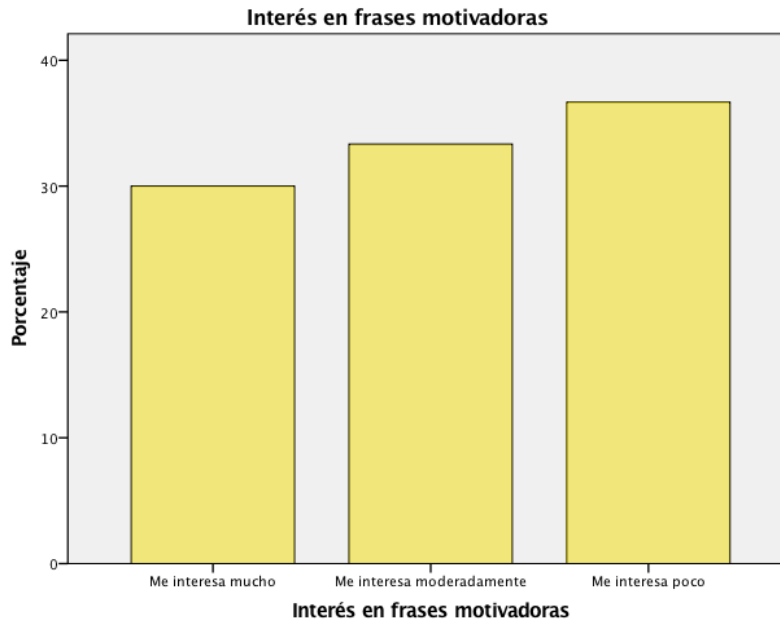


Figura 69: Interés en frases motivadoras (pregunta 24)
 Fuente: Elaboración propia (2016)

Para esta pregunta 45 personas (30%) dijeron encontrar muy interesante las frases motivadoras, mientras que 50 personas (33,3%) las califican como moderadamente interesantes y a 55 personas (36,7%) les interesa poco.

5.2. Matriz descriptora del Instrumento N° 2 – Entrevista a la Gerencia de Wayra

Tabla 79: Matriz descriptora del Instrumento N° 2

Pregunta	Entrevistado: Mariangela Valladares
1. ¿Cuál es su nombre?	Mariangela Valladares
2. ¿Podría indicar su cargo?	Gerente de aceleración en Wayra Venezuela
3. ¿Cuánto tiempo tiene en Wayra?	Un año y seis meses.
4. ¿Cuáles son las metas operativas de Wayra para los próximos cinco años?	Las metas operativas son: Seguir incrementando el portafolio de <i>startups</i> digitales que tengan afinidad con Telefónica o que puedan ser incorporados a su portafolio de productos y servicios, ya sea como proveedores o como productos para vender a sus clientes, y posicionarnos como el ecosistema de emprendimiento de mayor relevancia en el país, a nivel de emprendimiento digital. Otro objetivo es lograr el éxito de las <i>startups</i> que tenemos actualmente, ya sea incrementando sus niveles de tracción, la expansión internacional, ya sea en las posibilidades de conseguir fondos. O sea, un éxito para nosotros es que alguna de nuestra <i>startups</i> fuera comprada por una empresa mucho más grande y relevante.
5. ¿Hay alguna empresa en Venezuela que preste los mismos servicios de aceleración que Wayra o que ustedes consideren competencia tanto directa	Hay varias instituciones y organismos que están trabajando con el emprendimiento que efectivamente son una competencia, pero a nosotros nos gusta verlos más como una parte del ecosistema. Actualmente, digamos que de los diferentes entes que existen, cada uno tiene como un propósito y un

<p>como indirecta?</p>	<p>fin y un target distinto, sin embargo compartimos emprendedores. Hay emprendedores que pasan primero por una institución y luego vienen a Wayra. Entonces, nosotros nos estamos enfocando en los emprendimientos digitales; sin embargo, hay otras instituciones como el <i>Impact Hub</i> que se enfoca en los emprendimientos de impacto social que nosotros también compartimos, digamos, compartimos emprendimientos que forman parte del <i>Impact Hub</i> y también forman parte de Wayra.</p> <p>También hay instituciones como el centro de emprendimiento de la UNIMET que se llama Novos y ahí también hay muchos emprendimientos que pudieran pasar por ahí y luego venir a Wayra, ya que es más incubadora que aceleradora. También está el parque tecnológico Sartenejas, incluso el IESA, que no tiene un programa de aceleración o incubación pero tiene un programa virtual que varios de nuestros emprendedores han hecho antes de entrar a Wayra.</p>
<p>6. ¿Cuál es la imagen de marca que la gerencia desea que tenga Wayra tanto a corto como a largo plazo?</p>	<p>Queremos ser vistos como la mejor oportunidad para los emprendedores que quieran desarrollar proyectos digitales. Queremos ser vistos como la institución que invierte en el mejor talento. Cuando un emprendedor entra a Wayra, queremos que sepa que está siendo seleccionado entre los mejores talentos del país en el área digital.</p>
<p>7. Actualmente , ¿cuáles son los atributos de marca que posee Wayra?</p>	<p>Un atributo bien recalado es el tema de la innovación, el tema de la creatividad, el romper reglas, la globalidad, ya que somos una organización global y que compartimos los mismos valores. Yo</p>

	<p>creo que apoyamos al emprendimiento pero no desde la vista de una fundación, sino más como una inversión, no como un apoyo social sino como una inversión en un negocio.</p>
<p>8. ¿Cuáles son los valores particulares asociados a Wayra?</p>	<p>Colaboración...libertad...un poco como salir de los parámetros, ser disruptivo y cambiar la forma de hacer las cosas...la agilidad: hacer las cosas de forma rápida y optimizar los procesos y los tiempos. Un valor también es el compañerismo, que tiene mucho que ver con la colaboración.</p>
<p>10. ¿Cómo mantienen la fidelidad de los públicos asociados tanto interno como externo? ¿Tienen algún tipo de estrategia? ¿Hay ejemplos concretos?</p>	<p>Hay dos grandes líneas de acción en este sentido. Una es que aquí siempre estamos tratando de tener eventos y actividades que sean de valor para los emprendedores, pero no solo para ellos sino también para la comunidad, como una forma de mantener a la gente con el ojo puesto en lo que nosotros hacemos, y tratamos de que esos eventos siempre sean innovadores, traer gente digamos otros emprendedores que puedan compartir sus experiencias. Esa, digamos es una línea.</p> <p>La otra línea está enfocada a los emprendedores Wayra, ya que nosotros no rompemos la relación cuando se termina el proceso de aceleración, sino que nosotros seguimos siendo socios siempre. Nosotros siempre estamos pendiente de las necesidades que ellos tienen y de qué forma los podemos apoyar....Y bueno, ellos también nos ven a nosotros como un norte y cuando tienen alguna necesidad recurren a nosotros. Entonces yo creo que la forma que nosotros tenemos de fidelizar a los</p>

	<p>emprendedores es estar muy pendientes y muy de cerca de sus necesidades.</p> <p>Digamos cuando los negocios están un poco más avanzados, las necesidades que son más comunes son de difusión. Digamos que eso significa ayudarlos a través de nuestras redes de comunicación, tanto redes sociales como contactos de comunicaciones con Movistar, dando instrucciones de las cosas que ellos están logrando, del lanzamiento e incluso de sus planes...eso es un apoyo que damos a través de la difusión cuando ellos quieren difundir algo.</p>
<p>10. 1 ¿Qué utilidad tiene esto para ustedes?</p>	<p>En el caso de los emprendedores, nosotros somos socios de esos proyectos, entonces a medida que a ellos les vaya bien, a nosotros nos va a ir bien. El beneficio es directo porque nosotros los apoyamos a ellos para crecer para nosotros también. Eso, digamos, es algo que está dado por la relación que tenemos con los equipos.</p> <p>En relación a la comunidad, el beneficio que nosotros obtenemos es que a nosotros nos interesa tener...captar talento, y para captar talento tienes que comunicar lo que tú haces y tienes que ser atractivo también para tu comunidad. O sea, probablemente los que nos siguen en las redes sociales sean prospectos a luego ser emprendedores y luego parte de nuestro portafolio. Digamos, mientras nosotros nos comuniquemos bien con esa comunidad, y le reflejemos lo que nosotros hacemos,</p>

	<p>vamos a poder captar ese talento que tiene Wayra.</p>
<p>11. ¿Existen lineamientos de comunicación dados por la casa matriz de Wayra? (Manuales, plataformas, indicaciones sobre el manejo de comunicaciones internas o externas, etc. ?</p>	<p>Realmente no, no existe, digamos, un manual estricto de cómo hacer la comunicación. Procuramos que sea rápida, o sea que sea abierta y usar todos los canales que tenemos, incluso la conversación presencial, el <i>email</i>, tenemos un <i>newsletter</i> donde ponemos noticias...Pero no, la verdad es que no hay un manual o lineamientos, lo importante es que se dé la información oportuna y que se dé información de valor para ellos.</p>
<p>12. ¿Consideran importantes las comunicaciones internas y externas y por qué?</p>	<p>Por supuesto que son importantes, es como que las comunicaciones internas son las que nos permiten mantener a la comunidad de emprendedores informada de todo lo que pasa acá, incluso lo vemos como una oportunidad de mejora en lo que nosotros comunicamos y cómo lo comunicamos y para las comunicaciones externas también. Tenemos las redes sociales y yo creo que las redes sociales pueden comunicar también de otra forma todo lo que se hace acá en la academia.</p> <p>Yo creo que son muy importantes las cosas que se pueden hacer tanto en las comunicaciones internas como en las externas, ya que esto va a ayudar a</p>

	<p>captar mejor talento, a tener a los emprendedores más satisfechos con el apoyo que nosotros les damos y vamos a poder fluir mejor y apoyarlos más.</p>
<p>13. ¿Existen directrices generales dadas por la casa matriz para la comunicación interna?</p>	<p>Hay como los lineamientos básicos de marca, como la forma del logo, los colores y el tipo de contenido a comunicar que siempre tiene que estar vinculado al emprendimiento y a todo lo que es innovación digital. Pero no hay un manual ni nada, sino que simplemente incluso se han sostenido reuniones con sobre todo con la agencia de redes sociales para que se difunda más contenido de los emprendedores, es decir de la vida que hacen los emprendedores aquí en Wayra.</p>
<p>15. ¿Existen directrices de comunicación interna y/o externa dadas por la casa matriz para las convocatorias anuales de Wayra? Es decir, ¿Hay cierta información que deba ser transmitida siempre, o de algún modo, o a través de algún canal específico? ¿Cuáles son?</p>	<p>Normalmente hacemos una reunión previa con la agencia en la que normalmente se expresan claramente cuáles son las directrices y que casi siempre son las mismas: cuáles son los criterios de selección, que comuniquen las fechas tope, que se invite a los emprendedores a venir a las actividades y al <i>Open House</i> que hacemos para explicar en qué consiste Wayra, y que se utilice los emprendedores que ya están acá como medios de referencia.</p> <p>En relación a lo que es posterior a la convocatoria, es decir al proceso de selección como tal, no existe una directriz como tal ya que al final los emprendedores terminan recibiendo un correo cuando son seleccionados y cuando no lo son.</p>

<p>¿Wayra tiene alguna forma de medir la efectividad que ha tenido esta convocatoria? Es decir, de ver si la información está llegando de forma efectiva o si está llegando de la forma que se quiere que llegue</p>	<p>Bueno, o sea, siempre estamos como que buscando mejorar o perfeccionar ese mensaje para procurar que los proyectos que nos lleguen estén más alineados con lo que buscamos. Sin embargo, hay gente que se sigue postulando con proyectos que no son tan afines y yo creo que es porque nos ven como una de las pocas instituciones que apoya el emprendimiento acá. Yo sí creo que he visto una mejora con base en el tema digital: He visto, al menos en la última convocatoria, que todos los que se postularon eran proyectos digitales. En ocasiones anteriores había una tasa de proyectos no digitales más alta.</p> <p>En relación al tema del equipo es algo que también he visto que se ha hecho bastante énfasis. Yo creo que en dónde hay una oportunidad es en el tema de lo que es un proyecto escalable o lo que es un proyecto innovador, porque hay muchos proyectos que se postulan porque tienen una solución similar a un proyecto que ya tenemos. Entonces yo creo que hay una oportunidad en comunicar que algo innovador es algo que no es igual a algo que ya se hizo acá.</p>
<p>16. ¿Cuál es el tono de las comunicaciones de Wayra? Es decir, ¿cómo es la forma de expresarse a través de los diferentes canales?</p>	<p>Es una comunicación bastante simple, como la que se puede tener con amigos o un compañero de trabajo. Es una comunicación respetuosa pero informal, tanto la que se tiene con los emprendedores a través de los correos como la que se transmite en redes sociales busca ser bien cercana.</p>

<p>17. Entiendo que existen mecanismos para documentar las acciones, publicaciones, o presencia de Wayra en los medios, ¿qué hacen con estos insumos como impactos en medios, publicaciones, fotografías? ¿Las analizan, se han dado cuenta si ha habido un crecimiento?</p>	<p>La verdad es que no. Sí tenemos los libros. Pero dentro del equipo no tenemos a nadie que se enfoque en hacer ese análisis comunicacional.</p>
<p>18. ¿Posee Wayra algún mecanismo para medir la respuesta que reciben de su público externo en cuanto al contenido que se publica en los diferentes medios de comunicación? Ej. Correo, buzón de sugerencias, etc.</p>	<p>El mecanismo que tenemos es todo a través de las redes sociales. O sea, de las publicaciones que se hacen, normalmente recibimos o podemos medir el impacto que tienen, hay unas que aportan más valor que otras, e incluso hay unas que cuando nos buscan recibimos una serie de comentarios, y tratamos de generar una respuesta. Sin embargo, no necesariamente es oportuno.</p> <p>Yo creo que ahí también tenemos una oportunidad: que esas respuestas a ese <i>feedback</i> que tenemos sea oportuna, se haga mucho más...a pesar de que normalmente podemos ver las publicaciones que gustan más, no necesariamente eso se usa para ver después cuáles son las propuestas que tienen valor. Digamos que normalmente llegamos al punto de que esa es la información y <i>ok</i> sí, sabemos cuál es la mejor publicación, pero no se toman acciones con respecto a eso.</p>
<p>19. ¿Cuáles son los</p>	<p>Bueno, la herramienta fundamental que se utiliza es</p>

<p>principales medios de comunicación interna entre la gerencia de Wayra y los emprendedores?</p>	<p>el correo y bueno, las reuniones presenciales. Pero sí, el canal que más se usa es el e-mail. Hicimos un intento con una herramienta que se llama <i>Slack</i> pero no funcionó muy bien, o sea, no tuvo una acogida importante, porque igual el mail se sigue usando entonces tienes que estar pendiente tanto del e-mail...También usamos el grupo de <i>WhatsApp</i>, pero muy poco. Creo que ahí también hay una oportunidad y tenemos una dificultad, ya que tenemos un grupo donde están los proyectos...se quedan los emprendedores activos dentro del grupo, entonces como que la oportunidad de difundir las cosas como que más relacionadas al programa de aceleración se pierden porque se coloca algo ahí pues hay un poco de gente a la que no le interesa actividad, sobre todo los que están acá. Es un buen medio y les permite a ellos intercambiar cosas, pero se pierde un poco la esencia del canal de comunicación porque están incorporados también otros equipos que no son como el foco allí y tampoco los vamos a sacar, me parece un poco feo sacarlos del grupo. Entonces, termina siendo un canal pero para avisos públicos.</p>
<p>20. ¿Qué tipo de mensajes son divulgados a través de estos canales?</p>	<p>Bueno, por correo obviamente se mandas las invitaciones a las actividades, se comunican todos los temas asociados a los objetivos y a las actividades que ellos tienen que cumplir, también mandamos algunos concursos y oportunidades, incluso se les pide información más detallada de sus proyectos para enviarla a otras academias o a personas interesadas.</p>

	<p>A través del grupo de <i>WhatsApp</i> son como...cosas que ellos quieren, por ejemplo tienen una entrevista y lo dicen por ahí, o mandan fotos de algún evento que tuvieron, o hacemos algún aviso de, si hay algún problema con la luz o con el internet...son cosas muy de aviso público.</p>
<p>20.1. ¿Cuál es la frecuencia de publicación de contenidos en cada uno de ellos? (Especificar para cada uno</p>	<p>Las reuniones son semanales o cada quince días. El grupo de <i>WhatsApp</i> yo creo que por lo menos tres veces a la semana se comparte algo y los <i>emails</i> sí son diarios.</p>
<p>21. ¿Con qué ocasión se divulgan los mensajes antes expuestos?</p>	<p>Bueno si tiene que tiene que comunicar alguna convocatoria, se hace por <i>email</i> y se copia a todos ellos. Si es algún punto relacionado con el desarrollo del proyecto se comunica por <i>email</i> o se hace una reunión, dependiendo del caso y se hace solamente con el grupo que esté involucrado. El tema de avances y evolución siempre es una reunión acompañado de un correo.</p>
<p>22. ¿Cuál es el público meta de Wayra?</p>	<p>Posibles emprendedores digitales.</p>
<p>23. ¿Cuáles son los principales medios de comunicación de Wayra y su público externo?</p>	<p>El canal de comunicación son las redes sociales. No hay más. También estamos muy involucrados con el <i>Startup Weekend</i>, que es un evento que se hace dos veces al año a veces tres, incluso se está haciendo en Valencia. Este es un buen sitio para conocer talento digital, porque el <i>Startup Weekend</i> está relacionado con emprendimientos digitales. Igualmente, se hacen presentaciones en universidades donde hay un talento emergente y bueno, a veces nos invitan a eventos relacionados</p>

	<p>con emprendimiento realizados por otras personas que también son buenas formas de darnos a conocer y llegar a ese público.</p>
<p>24 ¿Toman en cuenta algún otro tipo de esfuerzo como los publicitarios, relaciones públicas, etc.?</p>	<p>Nosotros dentro de nuestra campaña para darnos a conocer no contemplamos ningún tipo de publicidad. Sí tenemos algún tipo de participación en radio, entrevistas,...pero que nos invitan para generar contenido. Y mantenemos una buena relación con algunos programas o con páginas web que están interesadas en conocer qué es Wayra. Pero nosotros no estamos interesados en hacer campaña masiva d</p>
<p>24. ¿Qué tipo de mensajes son divulgados a través de estos canales?</p>	<p>En los eventos, normalmente se explica qué es Wayra y se habla, a veces se mezcla lo que es Wayra y se incluye lo que son procesos de innovación, de tendencias en el área digital, de desarrollo de proyectos de emprendimiento, de búsqueda de capital...es decir, el concepto de Wayra y se agrega algún tema asociado con el emprendimiento digital.</p> <p>Por las redes se dan <i>tipos</i> o recomendaciones para emprendedores, eso es contenido base...siempre se está tratando de dar algunas recomendaciones de cómo sacar un negocio adelante y también se dan noticias de interés sobre todo de oportunidades para emprendedores, concursos, de las actividades que se hacen y las actividades que hacen los emprendedores.</p>

<p>25. ¿Cuál es el tipo de contenido que normalmente genera mucho <i>engagement</i> o que a la gente le gusta más?</p>	<p>Yo creo que la información que está relacionada a los proyectos de Wayra, y sobre todo una experiencia que tuvimos que hicimos y que fue bastante buena fue que transmitimos uno de nuestros <i>Open House</i> en vivo por <i>Facebook</i>. Esa publicación tuvo bastante <i>engagement</i>. Yo creo que primero, el hecho de usar bastante otro tipo de contenido (El vídeo) es algo que es bastante potente y es distinto, y yo creo que la gente la ve como algo que le interesa. Yo creo que ese es un contenido que es bueno, lo que hacemos por video y...bueno, también algunos de los concursos o convocatorias que están asociadas a, digamos, oportunidades que no solamente pueden ser buenas para los emprendedores, sino que también son bastante recibidas siempre y cuando la información esté bien preparada. Yo creo que el tema estético es fundamental.</p>
<p>25. ¿Cuál es la frecuencia de publicación de contenidos en cada uno de ellos? (Especificar para cada uno?)</p>	<p>El fin de lo que son los eventos, de los eventos públicos, bueno la frecuencia es una vez al mes que tenemos participación en algún evento y bueno, la idea es dar a conocer Wayra...darnos a conocer y conocer talento que pudiese ser Wayra. En relación a la comunicación que se hace por redes sociales, diariamente se hacen publicaciones con el fin de mantener a ese público emprendedor interesado con contenido relacionado con cómo hacer su negocio valer, es decir, mantenerlos interesados.</p> <p>Por otro lado dar a conocer oportunidades que tienen para desarrollar.</p>

5.3 Matriz descriptora de resultados del instrumento 3: Entrevista al público interno

Tabla 80: Matriz descriptora de resultados del instrumento 3: Entrevista al público interno

Número de pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5
¿Por qué la elección de una aceleradora como opción para hacer crecer tu emprendimiento?	Por las opciones que dan para conseguir contactos y formas de comercializarse, además de las mentorías y el apoyo financiero que dan.	La razón principal fue que estábamos buscando donde podríamos tener un lugar de exposición a potenciales clientes e inversionistas. Una de las cosas más importantes que nosotros estábamos buscando de una aceleradora es ese foco que te da el hecho de ya estar validado por un ente como Wayra, lo que te da certeza de que tienes una buena idea y que con los objetivos adecuados puede ser ejecutada	Primero porque el apoyo que te da es muy valioso, desde la parte económica, aunque no es mucho, ayuda a la parte de nómina que es bien crítico en los inicios del <i>startup</i> . Te apoyan con las instalaciones, con lo que sería la mentoría y el acompañamiento que realmente vayas como debe ser y ver la asignación de los objetivos que ellos te colocan siempre van en función a la etapa de tu proyecto. Por lo	Bueno, porque después de mucho estudiarlo, analizarlo, entendimos que el apoyo que podía brindarnos una red de contacto, era una oportunidad importante para hacer crecer el emprendimiento más rápido.	Porque no teníamos probablemente nosotros para mantener e impulsar el proyecto, no teníamos capital, no teníamos mentoría, no teníamos los contactos. Ni siquiera estábamos bien ubicados geográficamente, porque en Venezuela, todo está en Caracas. O sea, todas las oficinas están en Caracas, toda la gente está en Caracas y entonces estar en Valencia es distante a todas las

		de la mejor manera posible.	menos nosotros estábamos en la etapa semilla y utilizamos la aceleradora para entender cuáles eran las etapas que nos corresponde vivir como Startup y que hemos estado viviendo poco a poco.		cosas que suceden en el epicentro que es Caracas, entonces llega un momento que colle ya nosotros habíamos hecho algo chévere, teníamos una cierta cantidad de usuarios de todo, entonces si tú querías agarrar la plataforma e impulsarla como es fuertemente, tenías que buscar un inversionista porque si no tienes el dinero para poder invertir en tu empresa y hacerla crecer entonces tu empresa solo se va a mantener en tus ratos libres, se va a convertir en un <i>hobbie</i> pero no vas a poder darle el 100% a tu empresa porque tendrías que hacer
--	--	-----------------------------	---	--	---

					<p>otra cosa que te genere dinero, en el caso de nosotros somos profesores, entonces nosotros tenemos que estar dando clases y en las horas libres era que bueno, nos metíamos a ver como estaba la página, si habían reclamos, si se habían metido. Y es un negocio que tienes que abrir la Santamaría todos los días a todas horas, no puedes abrir la "Santamaría" 15 minutos diarios porque no vendes nada. Entonces nada, teníamos que buscar una inversión y en ese momento conocimos Wayra y nosotros dijimos, bueno, vamos</p>
--	--	--	--	--	--

					a postularnos a ver que tal.
1.5.1. ¿Se pensó en otras empresas que presten servicios de aceleración? (A nivel nacional o internacional)	La única opción que pensamos fue Wayra a nivel nacional ya que no conozco a más ninguna aquí en Venezuela.	Bueno realmente aquí en Venezuela nosotros no consideramos ninguna otra porque la variedad de aceleradoras que existe en el país no son tantas. Wayra fue la que realmente nos llamó la atención por todo el tiempo que lleva funcionando y el <i>feedback</i> que recibimos de gente que ya había salido de Wayra y había tenido esta experiencia... y a nivel internacional nosotros no lo estábamos considerando, sino más bien estamos	Sí, a nivel internacional antes de Wayra participamos en un concurso en Europa, ahorita ya después de estar en Wayra hemos participado en 5 o 6 convocatorias, hemos avanzado hasta llegar a la semifinal, todavía no hemos llegado a ser finalistas como lo hemos llegado a ser con Wayra.	Mira nosotros estamos en Margarita, así que a nivel nacional, pues, era complicado. Conocíamos de Wayra por Telefónica y porque mientras que estuvimos investigando nos dimos cuenta que era una de las más grandes e importantes y decidimos ir definitivamente con ellos porque tenía la oportunidad de estar aquí en Venezuela.	No.

		considerando posteriormente a Wayra buscar una aceleradora o inversiones afuera, pero luego de Wayra para tener la experiencia de haber ejecutado el plan en Venezuela.			
1.7. ¿Cuáles son los medios de comunicación que más utilizan los miembros de su emprendimiento? ¿Por qué?	Hablamos por Slack y correo electrónico como secundario.	Nosotros nos comunicamos muchísimo por correo, también implementamos Slack dentro de nuestro equipo, que es una herramienta relativamente nueva y se nos ha hecho muy útil, utilizamos Trello como herramienta de organización, WhatsApp la utilizamos mucho para las cosas de diario y nos gusta también las	<i>Slack, Trello</i> , correo electrónico y <i>WhatsApp</i> .	Correo electrónico o teléfono.	Usamos <i>Bitrix</i> que es como un <i>Facebook</i> pero es ultranet. Y <i>WhatsApp</i> , tenemos nuestro grupo en <i>WhatsApp</i> .

		reuniones presenciales, que son dos veces por semana porque consideramos que es importante siempre tener ese toque físico donde se alinee todo lo del proyecto.			
1.8. En una escala del 1 al 4, indique su grado de satisfacción con el proceso de aceleración de Wayra con respecto a las promesas iniciales	1. Muy satisfecho (X)	3. Poco satisfecho (X)	2. Medianamente satisfecho (X)	2. Medianamente satisfecho (X)	2. Medianamente satisfecho (X)
2.1. ¿Cómo es su nivel de satisfacción con respecto a la información recibida durante el proceso de postulación?	3. Poco satisfecho (X)	2. Medianamente satisfecho (X)	4. Nada satisfecho (X)	2. Medianamente satisfecho (X)	2. Medianamente satisfecho (X)
2.2. ¿Considera que la información recibida sobre el proceso de postulación, los	La información no fue tan explícita. Me enteré de más cosas cuando ya estuve	Algunos se cumplieron bastante bien como fue por ejemplo el tema de la	No, no recibí ningún tipo de información, de hecho siempre tuve que estar	Sí	Sí, sí yo creo que sí. Todo lo que han dicho, han sido coherentes. Yo creo

<p>beneficios de Wayra y lo experimentado en el proceso de aceleración hasta ahora se dio de forma explícita y coherente? ¿Por qué?</p>	<p>aquí. La parte del financiamiento no fue tan clara, si no leías el contrato no te ibas a enterar tan claro porque no te lo decían todo explícito a voz, sino que tenías que enterarte directamente con el contrato que ibas a firmar.</p>	<p>oficina y los cursos en el IESA, otra cosa lo que son las mentorías y los aportes yo creo que podrían ser un poco más explícitos y definirlos mejor cuando uno se va a postular. El tema de las mentorías creo que me dejaron muy poco que desear en alguno de los casos. Creo que el tema de los aportes no queda tan claro cuando se trazan los objetivos, creo que hay mucha subjetividad.</p>	<p>pidiendo hasta el contrato. A nivel de beneficios digamos que el día antes del <i>Wayra Week</i>, la directiva sí se sentó con cada uno de nosotros para aclarar dudas y para explicar los beneficios, pero más allá de eso no recibimos nada. Realmente creo que pueden explicar un poco más los beneficios de la academia, suele suceder que crees que tienes algunos beneficios y cuando realmente lo que el mercado (los emprendedores) necesitan es algo totalmente diferente. Wayra dice que es apoyo económico</p>		<p>que sí.</p>
---	--	--	--	--	----------------

			<p>pero no es tan útil comparado con el aporte que dan en otros países. Nosotros realmente lo que valoramos son los espacios y las actividades que realiza, los cursos, las charlas son muy valiosas. A nivel de asesoría yo creo que las personas que están como asesoras son excelentes sin embargo cumplen más un rol de mentores. Es como una incubadora porque todo es muy teórico. Los emprendedores necesitan a asesores que quieran estar con los emprendedores de la mano ayudando directamente en el</p>		
--	--	--	--	--	--

			proyecto.		
2.3. ¿A través de cuáles medios de comunicación se enteró de la Academia Wayra y su proceso de aceleración?	Fue mediante el boca a boca.	Por referencia de conocidos, que estuvieron en Wayra anteriormente, por correos y periódico web.	Yo me enteré de Wayra porque estaba en el <i>Impact Hub</i> que queda tres pisos más abajo y por el boca a boca. Luego fuimos a la academia y preguntamos directamente.	No, estuvimos investigando como te digo y tuvimos un amigo que nos hizo la referencia también.	Una amiga que no está aquí, está en Colombia, me dijo "Mira, existe algo que se llama Wayra si quieres ve que en Venezuela existe. Y después fue que investigué."
2.4. ¿Cuál medio considera más efectivo para la divulgación de información sobre Wayra y su convocatoria?	Las redes sociales.	Las redes sociales y los periódicos online, son dos de los medios que más se están utilizando actualmente para noticias de ese estilo.	Lo primero que yo hice fue meterme en la página web de Wayra y no encontré nada que me explicara. Tuve que acudir a la parte de <i>Open Future</i> pero ahí tampoco había mucha información. En ese momento no los seguía en las redes. Al final lo que hice fue buscarlo por internet. Pienso que la comunicación debería ir directamente hacia	No sabría decirte si las redes sociales, la web, no sé, la combinación de todo si quieres.	Oye, la verdad es que no sabía nada de Wayra te diré. Todo lo que yo vi de Wayra, lo vi por <i>YouTube</i> y eran puros videos de España, otros países, pero de Venezuela nunca llegue a ver nada. O sea, de hecho yo entre a Wayra, nosotros fuimos elegidos como quien dice para la fase final y en una entrevista que nos hicieron yo mismo se

			web.		lo dije Mariangela en aquella época, le dije bueno, a la final de cuentas ¿Qué es Wayra?. Yo estoy aquí porque sé que es una aceleradora y sé que hay un beneficio y que hay una inversión, pero hasta que yo no estuve ahí sentado con ella no supe realmente que era Wayra, porque todo lo que yo sabía era muy publicidad pero ni siquiera estaba referido a Venezuela sino a España.
2.5 ¿Qué mejoraría del proceso informativo para la postulación de proyectos?	La explicación de todo lo que va a pasar en Wayra durante el año que vas a estar aquí, reunirte con una persona que te siente y te explique toda la	Realmente creo que la información llega bastante explícita, me gusta el hecho de que la gente venga a Wayra a conocer toda la experiencia antes	Realmente, es explicar cuánto es el monto que la aceleradora está dispuesta a darle a cada <i>startup</i> , es algo que no te enteras	Colle, que la gente se entere. Hay que informar más.	Bueno eso, que la comunicación sea mucho más clara, que sea mucha más información. Debería existir mucha más información en la Web

	<p>explicación de la parte legal. El <i>Open House</i> sirve para eso pero todavía no estás postulado en ese entonces. Lo que más ayudó fue el <i>Open House</i> sin embargo es mejor una explicación directa.</p>	<p>de hacerlo y lo único que yo mejoraría es un poco de dedicarle más tiempo al vivir la experiencia Wayra. Que se repitan un poco más seguidos los <i>Open House</i>.</p>	<p>hasta el día que te toca dar el Pitch y sinceramente cuando tú te postulas a una aceleradora tú decides en qué invertir tu tiempo. Porque la convocatoria es muy tediosa y pierdes muchísimo tiempo. Lo más importantes es saber cuánto me van a dar, cuanto me van a quitar, si me van a quitar acciones, eso no se aclaró nunca, es muy ambiguo. Las condiciones como tal, los beneficios no quedan claro, el día que te lees el contrato que son 24 páginas lo cual es muy tedioso es que te enteras de todo. Yo haría un resumen de todas las</p>		<p>y mucho más clara de qué es realmente lo que te vas a encontrar cuando estés allí adentro.</p>
--	--	--	--	--	---

			condiciones y premios que te dan a cambio.		
3.1. ¿Cuáles son los atributos y características de marca que tiene Wayra?	El <i>coworking</i> , el ambiente tecnológico moderno, como Google, y que da una imagen por lo menos fuera de las redes sociales y todo el <i>branding</i> que ofrece la energía que de seguir trabajando en el país y por el país.	Automáticamente lo asocio con emprendimiento y lo asocio con una institución de confianza porque Telefónica tiene bastante trayectoria y es bien reconocida en el campo laboral entonces es una institución que transmite respeto por eso.	Un espacio <i>cool</i> , donde hay emprendedores y mucha tecnología. De hecho no lo veo como aceleradora. Creo que el enfoque que hace con sus comunicaciones, no me da impresión de aceleradora. Por ejemplo lo tips y todo lo que hacen en las redes sociales más que hablar de una aceleradora, quieren ayudar a los emprendedores, no dan hechos útiles ni importantes más allá de las herramientas y comunicaciones. Realmente siendo una aceleradora debería ir más en el día a día de	Emprendimiento... oye, efectividad, apoyo, mentoría, soporte, coworking, amistad.	Contactos, redes de contactos, ahorita porque lo sé, lo relaciono con Telefónica, inversionistas y tecnología.

			lo que es la vida de una <i>startup</i> .		
3.2. De los siguientes valores: ¿Cuáles tres cree usted que representan mejor a Wayra?	Liderazgo, diversidad y compromiso	Innovación, pasión y entusiasmo	Persistencia, camaradería y colaboración	Innovación, pasión y liderazgo	Innovación, colaboración y compromiso
3.4. ¿Indique qué tan conveniente es la información recibida a través de los canales internos para el desarrollo de su emprendimiento?	2. Medianamente conveniente (X)	2. Medianamente conveniente (X)	1. Muy conveniente (X)	2. Medianamente conveniente (X)	1. Muy conveniente (X)
4.1. En una escala del 1 al 4, indique su grado de satisfacción con la efectividad de la comunicación entre la gerencia de Wayra y su equipo a nivel interno.	2. Medianamente satisfecho (X)	3. Poco satisfecho (X)	2. Medianamente satisfecho (X)	1. Muy satisfecho (X)	2. Medianamente satisfecho (X)
4.2. ¿Sobre qué temas recibe información por parte de la Gerencia de	Concursos a nivel internacional, o participar en premios a nivel nacional,	Sobre convocatorias a competencias y sobre las actividades que se tienen que hacer	Sobre convocatorias, de resto son <i>tips</i> , charlas... Sobre oportunidades en	Eventos, actividades, oportunidades, convocatorias, avances de otros	Por lo general siempre están pasando información sobre otras

Wayra?	información de lectura, mejoras a nivel de trabajo y guías de mejora para tu equipo.	semanales en Wayra.	general.	grupos.	convocatorias y de otras empresas que también aceleran y cosas así.
4.3. ¿Cuáles son los principales medio de comunicación utilizados para la comunicación de su emprendimiento con la Gerencia de Wayra?	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico
4.3.1. ¿Cada cuánto tiempo se utilizan estos canales?	Diariamente	Semanalmente	Diariamente	No sabría decirte	Todos los días
4.3.2. ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes?	Noticias, información de valor, comunicación interna, negociaciones con Telefónica.	Generalmente los nuevos concursos que hay para aplicar, de vez en cuando reuniones semanales establecidas en Wayra.	Están las oportunidades, potenciales competidores, herramientas que nos pueden servir.	Información referente a oportunidades específicas para nuestro emprendimiento, o convocatorias o reuniones.	“Que si”, aquí te mando las imágenes para que ayuden con las redes sociales, que si cambiaron la reunión tal, que si, por favor no cocinen pescado en el microondas, de todo,

					ahí se habla de todo.
4.3.3. ¿Qué utilidad tienen para las empleados de su emprendimiento?	Es importante para tener un <i>feedback</i> y Wayra nos da su punto de vista y nos orienta.	Muy poca utilidad. Generalmente es información para los fundadores y no para el equipo.	No sirven, porque los mensajes son enviados a la directiva. Y muchas veces no tenemos tiempo de reenviar estos correos, ya sea porque se nos olvida o no los leemos a tiempo.	Sí claro, si hay algún curso o alguna actividad en la que puedan participar, ellos se enriquecen y es productivo	No, ninguna, eso tiene más que todo utilidad para nosotros.
4.4. ¿Cómo considera usted que podrían mejorarse los canales de comunicación interna con Wayra?	Con un filtrado de noticias, para cada proyecto. Hay que cosas que le interesa a algunos emprendimientos y a otros no.	Primero que para Wayra darse a conocer como marca las redes sociales deben ser manejadas de otra forma, al igual que su página web. Me parece que sobre todo cuando se da la tecnología hay que enmarcar el ejemplo y creo que Wayra no las ha manejado como debería. Creo que debería haber mayor	Primero tener una buena lista de correos donde estén actualizando constantemente todos los miembros del equipo, dividiendo la información dependiendo de la <i>startup</i> para recibir información de interés. La directiva pudiese implementar la herramienta de <i>Slack</i> con los	Oye, probablemente trabajando con agenda que permita para la gente que estamos remota, poder avisar con mas anterioridad, o sea que podamos participar físicamente también.	Oye no lo sé, yo creo que hasta ahorita han sido bien, pero otro sistema no sé, yo creo que usan canales suficientes.

		comunicación de <i>feedback</i> de los proyectos más que las convocatorias y cualquier información fuera de los proyectos.	emprendimientos, para tener una visión sobre el status, charlas y que no sea tan burocrático como el email.		
4.5. ¿Cuál de los canales de uso interno considera más efectivo?	El correo electrónico.	El correo electrónico.	Correo electrónico	Email, nuevamente, yo realmente me enfoco es en el email.	El correo electrónico yo creo que es suficiente. Me parece que es claro y conciso.
4.6. ¿Cree que se debería aumentar el número o la frecuencia en la que se publica la información a través de los canales internos?	Utilizan muchísimo el correo.	No. yo creo que por los momentos está bien, pero creo que la información debería ser un poco más directa referente a los proyectos de cada uno.	Yo le colocaría más información de interés más a menudo.	Si hace falta, si hay algo más que comunicar, sí. Sino no.	A mí me parece que está bien, a veces recibo dos o tres correos diarios.

- Con respecto a la pregunta 1.5: “¿Por qué la elección de una aceleradora como opción para hacer crecer tu emprendimiento?”:

Dos de las cinco personas entrevistadas mencionaron la elección de Wayra por los contactos que esta podría proveerles y otras dos mencionaron el beneficio del apoyo financiero. De igual forma, una persona mencionó la exposición a inversionistas y el respaldo que brinda Wayra para el emprendimiento.

- Para la pregunta 1.6: “¿Se pensó en otras empresas que presten servicios de aceleración? (A nivel nacional o internacional)”:

Tres entrevistados dijeron que solo pensaron en Wayra como opción de aceleradora, mientras que uno explicó que ya había estado en dos instituciones de apoyo al emprendimiento con su proyecto. Por otra parte, un entrevistado expresó que si bien no pensó en otra aceleradora aparte de Wayra, sí tiene planes de aplicar a otras instituciones de esta índole a futuro.

- Para la pregunta 1.7, “¿Cuáles son los medios de comunicación que más utilizan los miembros de su emprendimiento?”:

A partir de esta pregunta se pudo concluir que el principal medio es el *e-mail*; sin embargo, cuatro personas mencionaron una combinación de este con otras plataformas como *Trello* y *Slack*, mientras que uno mencionó *Bitrix*.

- Para la pregunta 1.8 “En una escala del 1 al 4, indique su grado de satisfacción con el proceso de aceleración de Wayra con respecto a las promesas iniciales”, se codificaron las respuestas posibles de la siguiente manera, en la que los entrevistados debían responder con el número correspondiente a su opción,

1. Muy satisfecho
2. Medianamente satisfecho
3. Poco satisfecho
4. Nada satisfecho

En este caso se pudo obtener que tres entrevistados dicen estar medianamente satisfechos, uno poco satisfecho y uno muy satisfecho. En este sentido, es

- Para la pregunta 2.1 “Indique su grado de satisfacción con respecto a la información recibida durante el proceso de postulación”, se codificaron las respuestas posibles según los siguientes valores:

1. Muy satisfecho
2. Medianamente satisfecho
3. Poco satisfecho
4. Nada satisfecho

En este caso, tres personas dicen estar medianamente satisfechas, una persona poca satisfecha y una persona dijo estar nada satisfecha.

- Para la pregunta 2.2 “¿Considera que la información recibida en el proceso de postulación, los beneficios de Wayra y lo experimentado en el proceso de aceleración hasta ahora se dio de forma explícita y coherente? ¿Por qué?”, se pudo obtener que

Tres personas dicen que el proceso no se explicó de forma explícita y muchos puntos importantes no se expusieron durante el proceso de postulación y sugirieron recomendaciones. En contraste, dos personas dijeron que sí consideran que la información fue dada de forma explícita.

- Para la pregunta 2.3 “¿A través de cuáles medios de comunicación se enteró de la academia Wayra y su proceso de aceleración?”, se obtuvo que:

Cuatro de los cinco entrevistados conocieron acerca de Wayra a través del boca a boca, mientras que el otro entrevistado restante dice haberlo hecho a través del *Impact Hub*.

- Para la pregunta 2.4 “¿Cuál medio considera más efectivo para la divulgación de información sobre Wayra y su convocatoria?”

En este caso se registró un consenso general de parte de los encuestados, quienes señalaron que los medios digitales son los más efectivos para la divulgación de la convocatoria de Wayra.

- Para la pregunta 2.5 “¿Qué mejoraría del proceso informativo para la postulación de proyectos?”:

Dos personas mencionaron realizar más eventos *Open House*, mientras que las demás personas expresaron que la información no llega a suficientes personas, sobre todo porque no hay información en la página web. Además, destaca una opinión registrada que señaló la falta de explicación previa del contrato legal.

- Para la pregunta 3.1 “¿Cuáles son los atributos y características de marca que tiene Wayra?”

En este caso no hubo un consenso generalizado de términos entre los entrevistados. No obstante, destacan los siguientes atributos asociados con Wayra: Institución, espacio *cool*, efectividad, apoyo, mentoría, red de contactos, inversionistas, *coworking* y Telefónica.

- Para la pregunta 3.2: "De los siguientes valores ¿Cuáles tres cree usted que representan mejor a Wayra?", se leyó la lista de valores de Wayra para determinar cuáles son los que más se repiten entre los emprendedores:

En este caso, se pudo obtener que los siguientes fueron los valores más repetidos: Innovación (cuatro veces) Compromiso (dos veces), Pasión (dos veces), Entusiasmo (una vez), Liderazgo (una vez), Camaradería (una vez), Diversidad (una vez), Colaboración (una vez) y Persistencia (una vez)

- Para la pregunta 3.3 "¿Indique qué tan conveniente es la información recibida a través de los canales internos para el desarrollo de su emprendimiento?, se codificaron, según esta escala, las siguientes opciones de respuesta:
 1. Muy conveniente
 2. Medianamente conveniente
 3. Poco conveniente
 4. Nada conveniente

En este caso, tres entrevistados consideran que es medianamente conveniente y dos dijeron que es muy conveniente.

- Para la pregunta 4.1: "En una escala del 1 al 4, indique su grado de satisfacción con la efectividad de la comunicación entre la gerencia de Wayra y su equipo a nivel interno", se utilizó la misma escala de satisfacción antes presentada para codificar las respuestas:
 1. Muy satisfecho
 2. Medianamente satisfecho
 3. Poco satisfecho
 4. Nada satisfecho

A partir de esta pregunta se obtuvo que tres entrevistados expresan sentirse medianamente satisfechos y dos expresaron sentirse poco satisfechos.

- Para la pregunta 4.2 “¿Sobre qué temas recibe información por parte de la Gerencia de Wayra?”

Se obtuvo que cinco de los encuestados respondieron que se comparte información de oportunidades, concursos y convocatorias de otras aceleradoras, mientras que dos mencionaron eventos y charlas.

- Para la pregunta 4.3: ¿Cuáles son los principales medios de comunicación utilizados para la comunicación de de su emprendimiento con la Gerencia de Wayra?,

Los cinco entrevistados expresaron que el *email* es la forma principal de comunicación con la gerencia de Wayra.

- Para la pregunta 4.3.1 “¿Cada cuánto tiempo se utilizan estos canales?”, se obtuvo que:

Los cinco entrevistados expresaron que este medio se utiliza diariamente.

- Para la pregunta 4.3.2: “¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes?”,

Los cinco entrevistados sostuvieron que de forma general se comparte contenido sobre noticias, información sobre sus reuniones semanales, herramientas, competidores, entre otros temas diversos de esta índole.

- Para la pregunta 4.3.3: “¿Qué utilidad tienen para los empleados de su emprendimiento?”

Dos de los entrevistados expresaron que no tienen ninguna utilidad y hace falta filtrar la información. De igual forma, que uno expresó que sí es necesario para recibir *feedback* general y otro dijo que era información que solo es útil para la directiva del proyecto

- Para la pregunta: “¿Cómo considera usted que podrían mejorarse los canales de comunicación interna de Wayra?”:

En general los entrevistados respondieron que existe una necesidad de filtrar la información que se comparte a través de los grupos. Asimismo, se mencionó como sugerencia la inclusión de una agenda para los que no están en las oficinas de forma presencial, la actualización de una lista de correos y la incorporación de nuevos canales.

- Para la pregunta 4.5: “¿Cuál de los canales de uso interno considera más efectivo para la divulgación de información?”:

Los cinco encuestados respondieron que consideran al *email* como el medio más efectivo para la divulgación de información interna.

- Finalmente, para la pregunta 4.6: “¿Cree que se debería aumentar el número o la frecuencia en la que se publica la información a través de los canales internos?”:

Dos encuestados expresaron que no es necesario aumentar dichos canales y una persona expresó que es necesario filtrar la información que se comparte manteniendo los canales que ya existen. Por su parte, otro entrevistado comentó que debe aumentarse la frecuencia de información de interés y otra siente que el correo se utiliza mucho.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Análisis de resultados

La academia Wayra Venezuela es actualmente la única aceleradora a nivel nacional que presta sus servicios a proyectos digitales de alto potencial. Desde su fundación en 2011, la misma ha tenido un gran crecimiento en cuanto a su papel en el ecosistema emprendedor venezolano.

Actualmente, la academia tiene como objetivo operacional seguir aumentando el portafolio de *startups* que forman parte de la misma, y que tienen afinidad con Telefónica. Además, la misma se basa en los valores de innovación, globalidad, creatividad, pasión y compromiso para convertirse en uno de los actores más relevantes del emprendimiento a nivel local e internacional.

Sin embargo, a pesar de la trayectoria de Wayra, la misma no cuenta con un plan de comunicaciones establecido que sirva para apoyar sus objetivos.

Una vez realizado el análisis y la interpretación de los datos obtenidos a partir de la aplicación de los diversos instrumentos, se pudo interpretar lo siguiente para cada uno de los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo 1: Identificar las características psicográficas y demográficas del público externo

A partir de los resultados obtenidos en el cuestionario, se pudo determinar que la mayor parte del público externo de Wayra se encuentra entre los 18 y los 33 años de

edad, pueden ser hombres o mujeres y poseen un nivel de instrucción alto, habiendo terminado la universidad o los estudios de postgrado.

Con respecto a su profesión, la mayoría se ubica dentro de la categoría de empleado formal o profesional en áreas diversas, específicamente desempeñándose en cargos de gerencia. Por otra parte, 58,7% de los encuestados expresaron que su motivación para incurrir en el emprendimiento es personal, mencionando las diversas razones por la cual acude a este. Esto se corresponde con el dato presentada anteriormente del GEM (2011), el cual establece que en el país los emprendedores incurrir en esta actividad por oportunidad y no por necesidad económica.

En referencia a estas dos variables, se puede hablar de un perfil de personas que tienen un nivel de capacitación alto.

En cuanto a las actividades que este público mayormente realiza, aquellas que obtuvieron mayor porcentaje fueron quedarse en casa, leer y revisar redes sociales, lo cual implica que la estrategia de medios debe estar orientada a contenido y plataformas no masivas. De igual forma, la misma debe contener información que sea de su interés y que pueda promocionarse a través de medios digitales.

En relación con los medios que mayormente frecuentan, los medios predilectos de este público son las redes sociales y las páginas web, las cuales tienen mayor proporción de uso constante. Aunado a esto, medios como la radio, la televisión y las vallas tienen un uso moderado, mientras que los medios impresos y el cine no tienen mucha receptividad. En este sentido, se concibe la necesidad de desarrollar la estrategia basada en medios digitales, apoyada por esfuerzos en relaciones públicas en radio y televisión.

Esto implica una fortaleza para Wayra, ya que es en medios no tradicionales en donde se han dedicado la mayor cantidad de esfuerzos de comunicación. De igual forma, es importante destacar lo dicho por Mariangela Valladares (c.p, 2016), en donde

expresa que Wayra no tiene intenciones de promocionar sus servicios a través de medios masivos.

En relación con en las redes sociales mayormente usadas, *Instagram* se posiciona como una red que es calificada como “Mayormente usada” en 64,7%, seguida por *Facebook* en un 56,7% y *Twitter* y *LinkedIn* en 42%. Esto las posiciona como las redes que mayormente son frecuentadas por el público meta de Wayra. Sin embargo, también es importante destacar que redes como *Snapchat* y *Pinterest* presentaron un porcentajes de receptividad considerablemente bajos.

Por consiguiente, es importante reorientar la presencia de Wayra en dichos medios, dándole una mayor importancia a aquellos que su público meta mayormente usa como fue expuesto en el párrafo anterior. Aunado a esto, se debe hacer una clara distinción del contenido que se publica en cada una, aprovechando al máximo el potencial de las mismas en cuanto a sus naturalezas.

En cuanto a los deseos de recibir información promocional de forma personalizada, 64% expresó que sí desea. Sin embargo, 56% dijo que sí desea recibirla vía *email*, seguido por *stands* promocionales en eventos de forma moderada en 26%; rechazando otras vías como las llamadas telefónicas, correo tradicional, mensajes de texto y *stands* promocionales.

En este sentido, se debe crear un mecanismo formal a través del cual se pueda enviar información relacionada con los servicios ofrecidos por Wayra y contenido relevante del ecosistema emprendedor, principalmente vía *email*. Sin embargo, esto también implica que los mensajes que Wayra difunde a través de la plataforma de Movistar en donde promociona sus servicios no están siendo bien recibidos y deben ser reorientados. De igual forma, se debe evitar la difusión de información a través de llamadas, correos y stands por la baja receptividad que estos presentan.

Con respecto a la frecuencia y formatos de publicación, se pudo obtener que el contenido no solamente debe ser publicado en redes sociales, sino que además debe hacerse en el horario comprendido entre las 5 p.m. y 12 p.m., según el rango de horarios mayormente elegido por los encuestados.

En relación con el hecho de si los encuestados poseen un emprendimiento digital o planes de desarrollar uno, 63% dijo que sí tenía este o estaba en sus planes el desarrollo de dicho proyecto. Sin embargo, esto se contrasta con los resultados obtenidos de la pregunta con respecto al nivel de conocimientos sobre una aceleradora, en la cual solo 0,7% dice conocer mucho y 33,3% dice no conocer nada. No obstante, esto contradice el resultado obtenido a partir de la pregunta siguiente, en la cual los encuestados indican estar dispuestos a utilizar una aceleradora.

En este sentido, se pudo deducir que los encuestados no leyeron bien la pregunta o no tienen una noción completa de lo que es una aceleradora, más sí un conocimiento básico, lo cual pudiese influir en su motivación para responder de forma positiva ante la posibilidad de utilizar alguna.

Esto implica que se deben hacer esfuerzos por explicar y comunicar qué es una aceleradora y los beneficios que tiene la misma para un emprendimiento, ya que 55% de los encuestados también respondieron que estarían dispuestos a recurrir a una institución de este tipo.

Finalmente, a nivel de información general, 66,8% encuentra muy interesante información sobre foros, charlas, eventos y talleres; 63,3% afirma tener interés alto información sobre emprendimientos venezolanos, 6,7% dice encontrar muy atractiva la información de noticias sobre el emprendimiento, mientras que 36,7% lo encuentran moderadamente interesante. De igual forma, para 76,7% resultan de gran interés los datos útiles para emprender, 44% encuentran muy agradable las historias de emprendedores exitosos y 46 personas (30,7%) lo encuentran moderadamente

interesante; y 33,3% lo encuentran moderadamente interesante y 55 personas (36,7%) les interesa poco.

Estos datos anteriormente presentados suponen una oportunidad para que Wayra desarrolle y segmente estas líneas de contenido dentro de sus comunicaciones externas.

En primer lugar, se debe hacer un mayor énfasis en la promoción que se le da a eventos en los que Wayra participa o es promotor y que sean de interés para el emprendedor. De igual forma, debe incluir en sus mensajes información sobre emprendimientos venezolanos y datos útiles para emprender, ya que dichas opciones tuvieron una alta receptividad. Finalmente, se debe disminuir la frecuencia con la que se publican las noticias sobre emprendimientos, ya que este tipo de informaciones no resultan de interés para los encuestados.

Objetivo 2: Identificar el posicionamiento de Wayra como aceleradora de emprendimientos tecnológicos

En cuanto al posicionamiento de Wayra en particular, Mariangela Valladares, Gerente de Aceleración, expresa que este tiene dos vertientes: Convertirse en la mejor opción para emprendedores con un proyecto digital y en el ecosistema a nivel de emprendimiento digital de mayor relevancia en el país.

De igual forma, se consideran los siguientes valores que aportan a la noción de posicionamiento de Wayra:

Con respecto al conocimiento de Wayra, solo 12% de los encuestados dice “Conocer mucho” qué es Wayra y los servicios que esta presta, en conjunto con 27,3% que dice “Conocer poco” y 25% que dice “No conocer nada”.

En referencia a estos dos puntos, es importante destacar que hay un contraste entre los mismos. Esto se debe a que si bien la gerencia de Wayra apunta a convertirse en la mejor opción para emprendedores, solo 12% de su público meta dice conocer sobre la aceleradora. Por consiguiente, un objetivo de la estrategia debe ser aumentar el conocimiento que este tiene sobre Wayra, basado en las oportunidades que esta brinda al emprendedor con un proyecto digital.

A nivel interno, innovación, compromiso y pasión son los valores que los emprendedores que actualmente están en Wayra mayormente relacionan con la aceleradora. Finalmente, la Gerencia de Wayra mencionó, en contraste, la colaboración, la libertad y la agilidad como forma de hacer las cosas. A partir de estos resultados, también se pueden obtener los valores de marca que son asociados a Wayra.

En consecuencia, es importante reforzar a nivel interno los valores que Wayra posee como marca, presentándolos de una forma clara y concisa, pero que al mismo tiempo integren las diferentes opiniones de quienes desarrollan y aceleran su proyecto en los espacios de la academia.

En relación con el grado de conocimiento de los requisitos de aceleración de Wayra, solo 8% dice conocer mucho cuáles son, mientras que 49,3% afirma no conocer nada. En este sentido, se debe hacer énfasis en que las personas conozcan cuáles son los requisitos a profundidad en el momento en el que se desarrollen las convocatorias. Esto debe hacerse a través de diversos medios, no solamente mediante las redes sociales.

Con respecto al conocimiento de los emprendimientos acelerados por Wayra, 70% de los cuestionados dice no conocer ninguno. Esto implica una oportunidad para Wayra de incluir de manera formal las historias, características y logros de sus *startups* en la difusión de sus mensajes. Asimismo, esto también complementaría la promesa inicial de beneficios que se incluye en el ARCA, en la cual Wayra le promete a sus

proyectos acelerados ayuda o apoyo en la difusión de sus contenidos. Finalmente, esto potenciaría además el entendimiento por parte de su público meta sobre cuáles son los tipos de proyectos que la academia busca y acelera.

De igual forma, 82% expresó no haber participado en eventos realizados por Wayra. Esto puede deberse a que estos eventos no resultan de interés para los emprendedores, o que su difusión no es tan amplia, por lo cual la suficiente cantidad de personas no se entera sobre los mismos. En consecuencia, es necesario establecer un mecanismo de análisis de la efectividad de los mismos, e incluir con la mayor antelación posible la difusión de los mismos a través de los diferentes medios a través de los cuales Wayra se comunica con sus públicos.

Igualmente, 74% de los entrevistados no siguen a Wayra en *Facebook*, 59,3% no sigue a Wayra en *Instagram*, 50% no sigue a Wayra en *Twitter*, 81,3% no siguen a Wayra en *Youtube* y 80% no sigue a Wayra en *Snapchat*. Esto representa una debilidad para Wayra, ya que como fue expuesto anteriormente, la mayor parte de su público dice frecuentar mayormente las redes sociales.

Actualmente, según pudo ser observado, el contenido en las redes sociales no está segmentado para adaptarse a la naturaleza de cada red, lo cual debe hacerse. De igual forma, se deben incluir los contenidos que resulten de mayor interés para el público, los cuales fueron expuestos anteriormente. Los mismo también deben ser publicados en los horarios donde se genere un mejor *engagement* con el *target*.

Debido a lo antes mencionado, se deben reorientar en gran medida los esfuerzos que se hacen a través de estos medios, dándole un mayor énfasis a las cuentas que son mayormente frecuentadas y considerar el cierre de las cuentas en aquellas redes que no reciben una receptividad considerable por parte del *target*, como es el caso de *Snapchat* y *Youtube*.

En la pregunta 23, “¿Ha recibido información de Wayra a través de alguno de estos medios?”, 43,3% de los encuestados dicen haber recibido a través de redes sociales, 79,3% dice no haber recibido información vía mensajes de texto, 86% dice no haber recibido información vía prensa, 76% dice no haber recibido información a través de la radio, 89% dice no haber recibido información vía televisión, 72,7% dice no haber recibido información a través de eventos y 67,7% dice no haber recibido información vía página web.

Estos datos complementan la información antes expresada, en donde se evidencia la necesidad de reorientar casi por completo los esfuerzos comunicacionales a medios digitales. Por otra parte, también demuestra la poca efectividad que tienen los mensajes de texto que se envían a través de la plataforma de Movistar. Aunado a esto, es lógico que los encuestados afirmen no haber recibido información vía radio y televisión, ya que estos son medios en los cuales Wayra no pauta. Sin embargo, sí representa una debilidad el hecho de que no hayan obtenido datos de Wayra vía eventos y su página web, sitios en donde esta sí tiene una presencia considerable.

En este sentido, se debe realizar la adaptación de la información que se comparte a través de la página web para que esta pueda ser difundida a través de otros canales. Esto debido a que la información de la misma está centralizada en la casa matriz en España. Sin embargo, es a través de este medio que se comunica de forma permanente la misión, visión, historia y oferta de valor de Wayra, por lo cual no debe ser desestimado.

De la misma manera, se debe dar una mayor difusión a los eventos en los que Wayra participa, como bien fue expuesto anteriormente. Esta recomendación aplica tanto para los eventos en los cuales Wayra participa como “ponente”, a través de sus gerentes, o como organizador de foros o charlas que se realicen en sus oficinas.

Finalmente, en cuanto al contenido que se publica en las redes sociales de Wayra y que es de mayor interés para los encuestados, 32% dice estar interesado en

información sobre Wayra, 55% en talleres, foros o charlas; 45,3% dice estar muy interesado en curiosidades sobre emprendimiento, 38,7% dice estar muy interesado en el ecosistema emprendedor, 60% muestra mucho interés prácticas de negocios, 64,7% muestra mucho interés en datos útiles sobre el emprendimiento, a 55% le interesa poco las frases sobre emprendimiento, 32% dice estar muy interesado en información de *startups* de Wayra y 31,3% tiene un interés moderado en este último punto.

En conclusión con respecto a este último punto, en contraste con la información que es publicada por Wayra a través de sus redes sociales y tiene mejor receptividad, hay una necesidad de enfocar el contenido que Wayra difunde en información que sea de mayor utilidad para su público. Para ello se debe tomar en consideración los datos antes expuestos, en donde se evidencia cuáles son los temas que resultan de mayor interés y aquellos que no resultan atractivos para el público meta, enfatizando en las prácticas de negocios y datos útiles para emprender.

De igual forma, se enfatiza en la idea de realizar una estrategia que dé a conocer a Wayra a mayor profundidad, ya que los encuestados dicen no haber recibido información de la academia a través de ningún medio, o ser seguidor de la misma en las redes sociales.

Con respecto a la pregunta a la gerencia sobre cuál es la imagen que tiene de Wayra, la misma respondió que quieren ser vistos como la mejor oportunidad para los emprendedores que deseen desarrollar sus proyectos digitales y como la institución que invierte en el mejor talento. De igual forma, los atributos de marca que considera más importantes son la creatividad, el romper reglas y la globalidad.

Sin embargo, esto se contrasta con el hecho de que su público meta dice no tener un conocimiento profundo acerca de los servicios que Wayra ofrece como aceleradora. De igual forma, los valores que son reconocidos por parte del público externo no se corresponden con aquellos que tienen mayor importancia para la gerencia. Esto representa una debilidad para Wayra, ya sea antes de realizar cualquier

acción comunicacional que reorienta su posicionamiento, primero debe generar conocimiento de marca en su *target*.

Aunado a esto, se debe incluir de manera formal los atributos de marca que Wayra desea que se comuniquen con mayor énfasis. En el caso de la globalidad, por ejemplo, Wayra debe enfatizar en el hecho de que tiene presencia en diez países y que además es parte de la plataforma *Open Future*.

A nivel interno, no existe un consenso con respecto a los atributos de marca existentes, sin embargo las palabras que destacaron fueron: Institución, espacio *cool*, efectividad, apoyo, mentoría, red de contactos, inversionistas, *coworking* y Telefónica.

No obstante, en cuanto a los beneficios buscados dos de los entrevistados del público interno mencionó que entró a Wayra buscando contactos, dos personas mencionaron el apoyo financiero y solo una persona expresó exposición a inversionistas y el respaldo que brinda Wayra como marca. En este sentido, es importante considerar la diferencia de motivaciones de los emprendedores para aplicar a Wayra, las cuales pueden variar de cohorte en cohorte.

Sin embargo, a pesar de que las motivaciones de cada equipo para aplicar al proceso de postulación de Wayra son distintas, lo ofrecido por Wayra siempre será lo mismo y debe ser comunicado de forma clara y explícita. En este sentido, no solamente se debe comunicar un mensaje de forma uniforme, sino que también se deben aclarar y exponer los verdaderos beneficios de Wayra de forma estándar a todos aquellos que forman parte del proceso de aceleración

Con respecto a lo anteriormente expuesto, es importante que Wayra desarrolle un mecanismo de medición de las expectativas e intereses por los cuales cada equipo propone su proyecto para ser desarrollado por Wayra. Posterior a esto, es necesario que se aclaren las posibles dudas que pudieran surgir respecto de las promesas con

base en la realidad de lo que Wayra es capaz de lograr en cada cohorte, así como las variables que pudieran influenciar en cada caso.

En relación con al grado de satisfacción con las promesas iniciales presentadas por Wayra, tres de los cinco entrevistados dice estar medianamente satisfecho, uno dice estar poco satisfecho y uno dice estar muy satisfecho. Esto también se contrasta con el grado medido de satisfacción de los entrevistados con el proceso de información durante la postulación, ítem en el cual se obtuvieron los mismos valores antes expresados, así como el desconocimiento existente de parte del público externo, quienes no conocen los requisitos de postulación.

En este sentido, y como fue expuesto anteriormente, hay una clara necesidad de analizar con cada cohorte las promesas que son percibidas por parte de sus integrantes con respecto al proceso de aceleración. Esto debe hacerse de forma sistemática y periódica para asegurar una alta satisfacción. De igual manera, dichas opiniones y percepciones deben ser analizadas habitualmente para que el proceso de aceleración pueda realizarse de forma personalizada dentro de las directrices de Wayra.

Objetivo 3: Identificar el tipo de contenido, frecuencia y medio empleado en las comunicaciones internas y externas

En el caso de los medios externos, también se puede concluir que la red social que actualmente registra un mayor número de seguidores es *Twitter*, seguida por *Instagram* y *Facebook*. Esto se pudo obtener a partir de lo expuesto por Mariangela Valladares (c.p, 2016), quien calificó a estos medios como las principales vías de difusión de información Wayra.

Asimismo, se pudo identificar que se publica tanto en *Facebook* como en *Instagram* el mismo contenido, el cual actualmente comprende fotografías de *stock* con

captions y *copys* relacionados con motivación, mientras que en *Twitter* se publican enlaces de utilidad relacionados con el emprendimiento. De igual forma, la frecuencia de publicación es diaria para todas las redes.

Sin embargo, con respecto a este objetivo es importante señalar los resultados obtenidos a partir del cuestionario. Actualmente, el público meta de Wayra no es seguidor de la misma en varias redes, y, de igual forma, se puede concluir que existe una discrepancia entre el contenido que actualmente se difunde y el que el público encuentra como interesante o relevante.

Empero, tomando en cuenta los valores que pudieron ser apreciados como relacionados con Wayra por parte de su público meta, innovación y creatividad resaltaron entre los demás. En este sentido, es necesario que a través de las redes sociales se muestren estos dos valores, tanto en la forma de presentar los mensajes a través de diversas herramientas, así como la clase de contenido que se publica.

Asimismo, es relevante destacar que actualmente Wayra no posee acciones de relaciones públicas establecidas para dirigirse a su público externo. Esto supone una oportunidad de crear reputación y posicionamiento alrededor de la marca, la cual pueda apoyar a los esfuerzos de redes sociales una vez que estos sean mejorados y reorientados según los resultados de esta investigación.

Para el caso del público interno, se pudieron determinar los siguientes datos:

Tabla 81: Distribución del contenido, frecuencia y público de los medios internos

Tipo de medio	Frecuencia	Contenido	Público recipiente
Reuniones presenciales	Cada quince días	Reuniones de status del proyecto y cumplimiento de los objetivos planteados	Directiva de cada proyecto
E-mail	Diario	Invitaciones a las	Directiva de

		actividades, temas asociados a los objetivos y a las actividades que los emprendedores tienen que cumplir, concursos y oportunidades, información detallada de los proyectos, status de los servicios de la oficina, status peticiones o solicitudes de reserva de espacios, herramientas disponibles, competidores de los emprendimientos y temas relacionados.	cada proyecto o cohorte completo
WhatsApp	Tres veces a la semana aproximadamente	Información de entrevistas que tengan los emprendedores, status de los servicios de la oficina.	Emprendedores actuales y pasados de Wayra

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo explicado anteriormente, se aplicó la clasificación de mensajes de Redding, (1972), cp. Aloy, Delgado y Pérez (2014); a partir de la cual se puede inferir que:

1. El mensaje humano es aquel “dirigido directamente al individuo procurando actitudes positivas y un ambiente laboral agradable para que el trabajador se sienta satisfecho y contento dentro de la organización” (Aloy et al., 2014) y donde se incluyen las reuniones para resolver problemas y demás actividades de integración. Con base en esto, se puede concluir que hay una necesidad de crear más esfuerzos de integración, celebraciones y reconocimientos internos;

sin embargo, las reuniones para resolver problemas están presentes con regularidad.

2. El mensaje de tarea o procesos internos de la organización (Aloy et al., 2014) está presente en Wayra cuando se comparten los logros de la organización. No obstante, no hay esfuerzos comunicacionales formales y periódicos que puedan alinearse con este concepto, por lo cual es necesario crearlos.
3. Por último, existen los mensajes de mantenimiento, los cuales informan sobre la organización de la empresa y la forma de llevar a cabo las actividades (Aloy et al., 2014). En este caso entran dentro de la clasificación las inducciones iniciales al proceso de aceleración y la planificación cuatrimestral de actividades entregada a cada equipo.

Con respecto a este punto es importante destacar que la totalidad de los entrevistados solo especificaron el correo como forma de comunicación interna, obviando a los otros anteriormente expuestos, los cuales fueron mencionados por la Gerente de Aceleración Mariangela Valladares. Además, al ser el *email* el único medio considerado por los emprendedores entrevistados, este es considerado como el más efectivo.

De igual forma, 60% de los entrevistados dijeron sentirse medianamente satisfechos y 40% expresaron sentirse poco satisfechos con la efectividad de la comunicación interna entre la gerencia de Wayra y la directiva del proyecto.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se debe segmentar la clase de información que se publica a través de los medios internos, ya que estos datos complementan el hecho de que hay información que se comparte en otros medios (como el grupo de *WhatsApp*) que no resultan de interés para sus miembros. Igualmente, es importante analizar cuáles son las motivaciones del público interno para la utilización de otros medios mencionados en las entrevistas, de forma que se pueda evaluar su utilización a futuro.

Finalmente, en relación con la información del proceso de postulación, 60% de los entrevistados dijeron estar medianamente satisfechos, 20% poco satisfechos y 20% nada satisfechas. Esto denota una necesidad de hacer una revisión y control de la información que es divulgada durante esta fase tan importante, como fue anteriormente expuesto. Dichos hallazgos de la revisión podrían contribuir a la personalización del proceso de aceleración y al análisis de la información que se publica en diversos medios para realizar una mejora continua de los mismos.

En este caso, las oportunidades de mejora de este proceso mencionadas fueron la mejora de la página web, una mejor explicación del contrato legal y realizar más eventos *Open House*, en los cuales la academia se abre al público y se explican los beneficios de Wayra. Asimismo, se pudo notar un consenso general respecto de los medios digitales como los más efectivos para la divulgación de la convocatoria, a pesar que casi todos los encuestados mencionaron haberse enterado por recomendación de alguna persona de Wayra.

En resumen, lo antes expuesto se relaciona directamente con lo que expone Manes (2004), quien enfatiza en la necesidad de crear comunicaciones efectivas entre los miembros de una organización para que se puedan alcanzar los objetivos de la misma.

De igual forma, con respecto a este último punto, es importante destacar lo expresado por Ancin (2015) sobre la utilidad que tiene el mercadeo interno, el cual debe ser empleado en Wayra, y que tiene como finalidad satisfacer y fidelizar al público interno como si fueran clientes de la misma.

En este sentido, según lo expuesto anteriormente, es importante destacar que la planificación de contenido en medios afecta tanto a público interno como externo. Esto se debe a que el público externo de Wayra, si tiene un proyecto digital que cumpla con las características requeridas, puede pasar a formar parte del público interno de la academia. Es por ello que existe la necesidad de generar mensajes coherentes tanto

para el público interno y externo, los cuales comuniquen la propuesta de valor de Wayra de forma integrada.

De igual forma, es necesario hacer énfasis en los contenidos que destaquen los valores y características primordiales de Wayra, con la finalidad de asegurar que sus públicos meta puedan poseer el mismo nivel de conocimientos.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

La academia Wayra Venezuela, la cual se encuentra en funcionamiento desde 2011, es una aceleradora de emprendimientos que actúa de forma local en el ecosistema venezolano, pero con un alcance global y apoyo por parte de la red de *Telefónica Open Future*.

La misma ha venido desempeñando sus servicios bajo la dirección de Gustavo Reyes, Mariangela Valladares y más recientemente Valeria Giraud. Sin embargo, la inexistencia de un departamento de comunicaciones y de una estrategia para dar a conocer los beneficios de Wayra de forma coherente y unificada dieron pie al desarrollo de esta investigación.

Durante el desarrollo de la misma a través de estos meses se pudo constatar debilidades, fortalezas, y oportunidades de mejora que tiene Wayra en la actualidad para relacionarse con aquellos entes con los cuales tiene relación de forma más efectiva. De igual forma, también se busca que los objetivos operacionales de la empresa, sus públicos y sus comunicaciones estén más alineadas con las acciones que realiza la academia en pro del ecosistema emprendedor.

A nivel externo, y como objetivo uno, se pudo determinar que el público externo de Wayra corresponde a personas entre los 18 y los 33 años de edad que pueden o no tener un proyecto digital susceptible a ser acelerado. De igual manera, este público posee una alta capacitación educativa, ya que la mayoría es graduado universitario y se desempeña en cargos de gerencia o es empleado formal.

Sin embargo, este público afirma tener un conocimiento muy limitado de Wayra y de los servicios que esta ofrece, así como también los criterios y requisitos que son necesarios para ingresar a la convocatoria para acelerar su proyecto.

En este sentido, uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación corresponde a la discrepancia que existe entre la percepción de marca que posee la gerencia de Wayra, y lo que es percibido por su público externo. Como consecuencia de ello, el posicionamiento de la academia actualmente no es sólido, y la percepción que el público tiene de la empresa no se encuentra alineada con su oferta de valor real.

Actualmente, las comunicaciones externas están basadas en la promoción de sus mensajes clave, frases motivacionales para emprendedores, fotos de eventos que se realizan en la academia e información sobre la convocatoria. Sin embargo, hay una clara necesidad de ahondar en la esencia de Wayra, su misión, su visión y los beneficios que puede ofrecer a sus dos públicos externos, los cuales serán explicados más adelante.

De igual forma, Wayra cuenta como canal principal de difusión de sus mensajes las redes sociales. A pesar de que aquellas con un mayor número de seguidores son *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, la academia también tiene presencia en redes como *Youtube* y *Snapchat*. Sin embargo, el nivel de *engagement* registrado en cada una de ellas actualmente no es tan alto, y las redes mencionadas como *Youtube* y *Snapchat* no se alinean con aquellas que son preferidas por su *target*.

También es importante destacar que Wayra en este sentido posee una fortaleza, ya que los medios tradicionales en los que no pauta ni tiene presencia fueron aquellos elegidos como menos utilizados por parte de su público. En este sentido, la presencia ya existe, no obstante es necesario realizar una revisión del contenido que en los mismos se publica.

De igual forma, y relacionando esto con el conocimiento que el target posee de Wayra, hay una clara necesidad de reorientar sus comunicaciones digitales y “educar” a su público sobre los servicios específicos que esta ofrece, a pesar de que las cuentas en redes registren altos números de seguidores.

En la actualidad, el tipo de contenido dirigido al público externo no se encuentra alineado con lo que este considera como relevante o interesante, lo cual implica una necesidad de reevaluar y reorientar las acciones en cuando a los mensajes y temas sobre los cuales se habla en estos canales.

De igual forma, es necesario destacar que se registró un porcentaje considerable de emprendedores que no son seguidores de Wayra en las redes sociales, y que tampoco poseen un conocimiento amplio de sus características. Por ello, es necesario es necesario ampliar los canales a través de los cuales Wayra se comunica con sus públicos. A partir de los resultados obtenidos en esta investigación se pudo determinar que los medios digitales como periódicos web y tácticas de relaciones públicas podrían brindarle un mayor alcance a los mensajes que la academia desea que sean difundidos.

Otra recomendación de gran importancia es la mejora del contenido de la página web de Wayra, ya que este medio no solamente es frecuentado con regularidad por su *target*, sino que también el actual público interno dice haberla encontrado incompleta a la hora de buscar información para el proceso de postulación. En este sentido, se debe reestructurar por completo la misma para que sea una fuente primordial de información.

De igual forma, así como hay una necesidad de educar al emprendedor objetivo de Wayra a través de sus comunicaciones externas; también se debe potenciar la difusión y comunicación de eventos que se realizan constantemente en Wayra. Estos no solamente van dirigidos a otro segmento de su público externo, como lo es los

emprendedores venezolanos en general, sino que también representan una oportunidad para dar a conocer la misión, visión, valores y oferta de valor de Wayra para reforzar su posicionamiento.

Finalmente a nivel externo, es importante destacar que debido a su importancia, Wayra posee una red de aliados considerable en el ecosistema emprendedor. Sin embargo, no se ha explotado hasta la fecha la posibilidad de que estos se conviertan en multiplicadores de las oportunidades que la academia ofrece y de sus mensajes clave relacionados con oportunidades y beneficios.

En este sentido, es de sumo valor el aprovechar de forma efectiva y comunicacional estas alianzas para lograr un contacto mayor con su *target*. De igual forma, esto también contribuiría con el objetivo de Wayra de convertirse en un mayor actor dentro del ecosistema emprendedor y posicionarse como la mejor opción para emprendedores con proyectos de índole digital.

A través de este proyecto también se pudo constatar que más allá de las redes sociales, Wayra no ha tenido una innovación reciente en sus formas de darse a conocer. Sin embargo, cuenta con fortalezas considerables como una oferta de valor sólida y atractiva, acceso a una red de aliados dentro del ecosistema, la popularidad de la organización que la acoge (Telefónica) y presencia en los principales medios frecuentados por su *target*, entre otras. Por ello, existen grandes oportunidades de mejora y potenciación de sus comunicaciones para aumentar el conocimiento de marca y tener una base comunicacional sólida.

A nivel interno, al contrastar las opiniones presentadas por los entrevistados se puede denotar que hay un nivel de satisfacción favorable en cuanto a la efectividad de los canales internos. Más de la mitad de los encuestados dijeron sentirse satisfechos con la forma en la que se llevan las comunicaciones internas. Por ende, se puede concluir que los mensajes resultan de utilidad para el público interno.

Con respecto a la identificación de los canales mayormente usados a nivel interno y la periodicidad de uso, se puede concluir que el correo electrónico es el medio mayormente reconocido por el público interno y por la gerencia, y que también tiene un uso diario.

Sin embargo, es importante destacar que el correo electrónico no es el único medio existente para las comunicaciones internas de Wayra. Actualmente, también existe un grupo de *WhatsApp* que agrupa a las diferentes cohortes, así como las reuniones presenciales en donde se discuten los diferentes avances particulares de cada proyecto. Esto demuestra una necesidad de segmentar según grupos y temas la clase de información que se comparte a través de estos medios.

De igual forma, con respecto a la periodicidad y los contenidos que se publican en los medios internos, también se pudo denotar una informalidad en los mismos y se recibieron opiniones de que casi toda la información que se comparte es a través del correo electrónico, el cual es recibido de forma diaria.

Por ello, es de suma importancia clasificar cada medio y establecer la utilidad y beneficios que tiene cada uno de ellos en la difusión de información relevante, con la finalidad de evitar la saturación de información y el uso adecuado para cada uno de ellos.

Sin embargo, las opiniones diversas también destacaron la falta de información durante el proceso de entrada a Wayra y al proceso de aceleración, especificando que elementos como el contrato y las condiciones de acceso a los beneficios son elementos confusos que generan descontento a lo largo del proceso de aceleración. Por ello se debe hacer uso de herramientas que sirvan de diagnósticos periódicos y que eviten que se suscite algún tipo de malentendido e insatisfacción.

De igual forma, hay una necesidad de aumentar el sentido de pertenencia que tienen los emprendedores con Wayra, por lo que es necesario realizar actividades de

integración en la que se promuevan y celebren los logros y el cumplimiento de los objetivos particulares de forma pública. Por ello, se debe incluir como contenido para medios internos la divulgación de este tipo de noticias, e impulsar la realización de eventos que refuercen los conocimientos de los atributos de Wayra.

Esto se complementa con lo expresado por Manes, quien expresa que en la gestión de una organización se debe motivar personalmente a los empleados para generar un sentido de pertenencia para con la empresa, a través del aumento de la efectividad o interés de quienes forman parte del público interno (2003).

Finalmente, a partir de estos resultados también se reconoció la necesidad de generar dos estrategias de comunicaciones integradas que puedan dar respuesta a las necesidades del público interno y externo, las cuales, como se pudo apreciar, son muy distintas entre sí. No obstante, se mantendrá el uso del manual de marca y se potenciarán los valores asociados a Wayra en ambas estrategias y sus tácticas comunicacionales.

7.2 Recomendaciones

En primer lugar, es importante destacar que la planificación de los medios internos y externos debe ser el punto de partida para la gerencia de Wayra en la consecución de sus objetivos comunicacionales. En este sentido, es necesario reorientar las comunicaciones con foco a dar a conocer las características principales de una aceleradora y la promesa de valor de Wayra de forma coherente.

Asimismo, se pudo concluir que actualmente Wayra posee la necesidad de crear un departamento de comunicaciones que coordine las acciones en este frente. De esta forma se podría asegurar el mantenimiento de los esfuerzos de comunicación a largo plazo. Sin embargo, a corto plazo, las funciones de comunicación podrían seguir siendo llevadas por parte del pasante de comunicación de una forma esquematizada y en las que se genere contenido para los diversos medios de forma periódica.

Tanto a nivel interno como externo, es necesario aprovechar las potencialidades de los medios que son mayormente frecuentados por los públicos. De igual forma, el contenido que se publica en los mismos debe ir en línea con aquel que el público considera interesante, lo cual actualmente no existe.

A nivel interno, se debe diversificar el uso del *email* y segmentar la información que se publica a través de esta vías internas, con el objetivo de maximizar los canales de difusión de la promesa inicial de Wayra. Sin embargo, el primer paso del plan de comunicaciones internas también debe ser reconocer los beneficios buscados por parte de los equipos al entrar a Wayra, así como el nivel de conocimientos que tienen sobre lo que Wayra ofrece. Finalmente, a lo largo del proceso de aceleración, se debe potenciar el sentido de pertenencia para con la academia y exaltar la idea de los logros compartidos.

A nivel externo, se debe generar contenido en los diferentes medios que cree mayor interacción con el público meta, enfatizando en los beneficios de Wayra y requisitos para participar de las convocatorias. Debido a ello, las redes sociales no deben ser la única vía a través de la cual Wayra debe comunicarse y es necesario ampliar los canales externos de la misma.

A largo plazo, también se recomienda la inversión en medios digitales para aumentar el alcance que tiene el mismo, ya que sin esta, el crecimiento de medios digitales será orgánico según el contenido que en ellas se publique.

Como conclusión final de la investigación se puede constatar que una estrategia de comunicaciones integradas para la academia Wayra impulsará el conocimiento de sus atributos de marca a nivel externo e interno, al mismo tiempo que apoyará sus objetivos a corto y a largo plazo. Por ello no solo se recomienda su aplicación y desarrollo, sino que en el capítulo siguiente se presenta el abordaje de las mismas en dos frentes principalmente que son de igual importancia para la academia: interno y externo.

De igual forma, a partir de los resultados obtenidos del presente trabajo, posterior a la aplicación de esta estrategia se debe conducir una auditoría comunicacional para validar el alcance de los objetivos planteados. Esto permitirá realizar los ajustes a largo plazo de la misma y verificar su efectividad en el apoyo de los objetivos operacionales de Wayra.

CAPÍTULO VIII

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS PARA LA ACADEMIA WAYRA

Luego de haber realizado el análisis de los resultados y sus respectivas conclusiones se pudo identificar los elementos necesarios que se requieren para la elaboración de dos estrategias de comunicaciones integradas para la academia Wayra. Esta decisión de realizar dos proyectos paralelos nace de las necesidades diferentes que tiene Wayra para con sus públicos.

8.1. Análisis estratégico

Además del análisis de resultados antes expuesto, a continuación se presenta un análisis del entorno comunicacional interno y externo de la academia Wayra, el cual estará representado a través de una matriz DOFA, para posteriormente presentar las estrategias de actuación correspondientes.

Tabla 82: Análisis DOFA comunicacional de Wayra Venezuela

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Existencia de servicios prestados por parte de agencias comunicacionales con amplia trayectoria en las áreas de <i>marketing</i> digital y relaciones públicas• Gran cantidad de seguidores en	<ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de un departamento de comunicaciones constituido dentro de la academia que pueda llevar a cabo los esfuerzos comunicacionales de forma permanente• Centralización de la página web de Wayra en España, lo cual

<p>las principales redes sociales que son usadas por su público externo (<i>Twitter, Facebook e Instagram</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran receptividad de parte del público interno respecto de la utilidad, conveniencia, canales y efectividad de la comunicación interna entre la gerencia de Wayra y los emprendedores. • Debido a la trayectoria de Wayra, existe una gran red de contactos y aliados del ecosistema emprendedor que pueden ser futuros multiplicadores de mensajes y que actualmente participan de las actividades organizadas por la academia. • Respaldo comunicacional de Telefónica, empresa con amplio reconocimiento en el país. • Objetivos comunicacionales claros y específicos determinados por la gerencia. • 32% de los encuestados del público externo dice estar interesado en Wayra. 	<p>dificulta el manejo independiente del contenido que allí se encuentra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción presentada por parte del público interno con respecto a las promesas iniciales del proceso de aceleración. • Falta de procesos de seguimiento y control de la información sobre requisitos del proceso de aplicación a Wayra, los beneficios asociados y el contrato legal asociado al proceso de aceleración. • Falta de procesos de seguimiento y análisis de la efectividad de las actividades comunicacionales realizadas por Wayra. • Página web centralizada por Wayra global que carece de información específica de Venezuela y es criticada por el público interno. • Desconocimiento de la existencia de Wayra por parte de su público meta, así como de su proceso de aceleración.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de infraestructura y espacios para aumentar la cantidad de eventos y exposición que se le da a su sede en Caracas. • Disposición de la gerencia a la implementación de una estrategia comunicacional para sus públicos. • Posibilidad de uso de nuevas vías de comunicación internas y segmentación de los mensajes asociados a las mismas. • Recolección de testimonios positivos que puedan ser empleados para corroborar los beneficios de Wayra desde la voz de los emprendedores beneficiados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una división de contenido según los diversos canales de comunicación interna, y los existentes no son reconocidos como tal por su público. • Falta de personal necesario para la realización de las actividades de diversa índole dentro de la academia. • Necesidad de actualizar constantemente las acciones comunicacionales interna debido a la alta rotación de emprendedores de Wayra, debido a la naturaleza del proceso de aceleración.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente no existe en Venezuela un competidor directo que preste los mismos servicios que Wayra en Venezuela. • Presencia en nuevas plataformas digitales para la comunicación y divulgación de contenido de interés para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la baja satisfacción del público interno, estos pudiesen convertirse en multiplicadores de mensajes negativos respecto del proceso de aceleración de Wayra. • Debido a la situación económica del país, el financiamiento que Wayra otorga puede ser considerado “bajo” por parte de

<p>público externo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de desarrollar acciones comunicacionales en dos frentes: emprendedores cuyos proyectos sean elegibles para ser acelerados por Wayra y emprendedores que puedan verse beneficiados de las acciones de Wayra. • Debido a que Wayra quiere orientar sus acciones comunicacionales a nivel digital, esto conlleva a una disminución de costos asociados a difusión mediática. Esto se ve apoyado por las respuestas de los encuestados, ya que estos eligieron mayormente las redes sociales por encima de otros medios tradicionales. 	<p>sus beneficiarios, más esto no depende de la gerencia en Venezuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La existencia de organizaciones que realicen actividades de apoyo al emprendimiento similares al de Wayra puede causar confusiones, ya que actualmente no hay un posicionamiento definido de la academia. • Desconocimiento del concepto de aceleradora de emprendimientos, lo cual implica una educación al “consumidor” potencial de los servicios de Wayra. • Al no haber empresas que apoyen el emprendimiento, muchos proyectos deciden venir a Wayra porque es reconocido en el ecosistema emprendedor.
---	--

Fuente: Elaboración propia

8.2. Mapa de públicos

En relación al mapa de públicos de la academia Wayra, se crearán dos estrategias, una para el público externo y otra para el público interno. Dentro de ambas estrategias de comunicaciones integradas se procederá a proponer herramientas comunicacionales dirigidas para cada tipo de público, según las necesidades comunicacionales que se pudo concluir de los análisis anteriores.

8.2.1. Público interno

A partir de esta estrategia, se considerará al público interno como todos aquellos emprendedores cuyo proyecto haya sido seleccionado para ser acelerado en Wayra, y que pasarán a formar parte la academia por los siguientes 12 meses a partir de su entrada. Este está mayormente conformado por los directores de cada proyecto, ya que son el objeto primordial de las comunicaciones de la gerencia.

8.2.2. Público externo

Partiendo de los objetivos de posicionamiento expresados por Mariangela Valladares, se considerará al público externo en dos niveles:

- Público meta: Emprendedores cuyos proyectos son susceptibles de ser acelerados por Wayra, con los cuales se busca que haya reconocimiento de marca, entendimiento de los requisitos y de los beneficios asociados. De igual forma.
- Público secundario: Emprendedores o personas con interés en el emprendimiento que puedan beneficiarse de las actividades que realiza Wayra y el contenido que divulga a través de diversos medios y eventos que la misma realiza, a pesar de no tener un proyecto que necesariamente cumpla con los requisitos de la academia. Este segmento es más amplio que el anterior, además de que sus integrantes pueden ser multiplicadores de mensajes y así lograr una mayor exposición de los servicios y beneficios de Wayra, más allá de su proceso de aceleración.
- Público terciario: Corresponde a los aliados de Wayra, los cuales pueden convertirse en replicadores de la información que esta pública a través de los diferentes canales.

8.3. Posicionamiento

Como bien fue expresado por parte de Mariangela Valladares, Gerente de Aceleración (c.p, 2016), Wayra tiene como meta fundamental de posicionamiento dos vertientes. La primera corresponde a convertirse en la mejor opción para emprendedores que tengan un proyecto digital que pueda ser acelerado. En segundo lugar, Wayra desea convertirse en el ecosistema de emprendimiento de mayor relevancia en el país, a nivel de emprendimiento digital.

En este sentido, las comunicaciones estarán orientadas dentro de esta estrategia a reflejar dichas metas y alinear las comunicaciones de forma adecuada.

8.4. Slogan para Wayra

A partir de los resultados obtenidos se pudo determinar que actualmente Wayra no posee un *slogan* definido, ya que en sus comunicaciones utiliza diversas frases como “Aceleramos tus ideas” y “Llevamos tus ideas a lo más alto”. Sin embargo, este no representa el objetivo de posicionamiento y diferenciación que desea Wayra, y al mismo tiempo, estas frases no son empleadas de forma consistente a través de sus comunicaciones.

En este sentido, se recomienda la creación del siguiente slogan, el cual toma en consideración los elementos a partir de los cuales la academia desea ser reconocida, así como los beneficios, valores y frases asociados a la misma:

“Aceleramos la innovación tecnológica junto al mejor talento emprendedor”

8.5. Mensajes clave de la estrategia

De acuerdo con Valdivia García (2015), para que un mensaje sea efectivo debe cumplir con las siguientes características:

- Captar y fijar la atención a través de un mensaje centrado en algún aspecto que le interese a un público.
- Informar y comunicar los beneficios del producto o servicio.
- Crear interés por parte del público objetivo, destacando aspectos importantes del producto o servicio.

Bajo esta premisa, se elaboraron los siguientes mensajes para las estrategias propuestas a continuación:

8.5.1. Mensajes clave para el público interno

- Nuestros valores clave son la pasión, el compromiso, la innovación y la creatividad en todo lo que hacemos.
- Valoramos el talento emprendedor por encima de todo, por eso aceleramos solo los mejores proyectos
- Creemos en promover la innovación con los aliados correctos.
- Celebramos los logros de nuestros proyectos acelerados. Si ellos crecen, nosotros crecemos como empresa.
- Somos parte de la red global de Telefónica *Open Future*, un espacio global de oportunidades para hacer crecer tu emprendimiento.
- Promovemos espacios para generar mejoras internas y tomar en cuenta las diversas opiniones y motivaciones de cada equipo, de esa forma hacemos el proceso de aceleración más efectivo.

8.5.2. Mensajes clave para el público externo

- Somos una aceleradora de proyectos digitales desarrollados y que tengan equipos conformados.
- Buscamos proyectos disruptivos e innovadores, cuyas soluciones digitales sean únicas.
- Si tienes una gran idea relacionada con la tecnología de la información, nosotros te ayudamos a hacerla realidad.
- Con Wayra puedes acelerar el crecimiento de tu emprendimiento digital
- Somos la única aceleradora de emprendimientos digitales en Venezuela con una visión innovadora.
- Somos aceleradora de proyectos de emprendimientos tecnológicos.
- Ponemos tu proyecto digital en marcha.
- Si tu sabes qué quieres lograr con tu emprendimiento digital, nosotros sabemos cómo hacerlo.
- ¿Tienes un proyecto que va dirigido a innovar las tecnologías de información?
¡Estamos interesados!
- Si eres uno de los seleccionados, podrás contar con beneficios como: asesoramiento legal, estrategias de marketing, cursos de formación y gestión administrativa.
- Somos una iniciativa de Telefónica *Open Future*.
- El verdadero potencial del futuro está en su talento, nosotros lo aceleramos.

8.6 Estrategia de comunicaciones integradas para el público interno

8.6.1. Objetivo general

Potenciar las comunicaciones internas de la gerencia de Wayra con los emprendedores

8.6.2. Objetivos específicos

1. Emplear las directrices establecidas en el manual de marca de Wayra en todas sus comunicaciones internas, además de la integración de los mensajes de *Open Future*.
2. Integrar las diferentes naturalezas de los proyectos dentro de los procesos de comunicación interna a través de diagnósticos periódicos que sirvan de fuente de información.
3. Comunicar las promesas iniciales de Wayra a través de un proceso formal y estandarizado.
4. Potenciar las comunicaciones internas entre la gerencia de Wayra y los emprendedores a través de la definición de contenidos adecuados a cada medio, apoyados sobre los canales ya existentes para la comunicación interna y la creación de otros nuevos.
5. Potenciar los valores de Wayra de forma consistente y periódica para lograr la identificación de la marca y el público interno con los mismos.
6. Estimular el sentido de pertenencia del público interno a partir de una mejor interacción comunicacional.

8.6.2.1 Plan de acción partiendo de los objetivos específicos

8.6.2.1.1 Tácticas para el objetivo 1: Emplear las directrices del manual de marca de Wayra

Para este objetivo, se hará una integración de las directrices incluidas en el manual de marca de Wayra en las comunicaciones internas de la misma, las cuales incluyen la utilización correcta del logo y de la paleta de colores de la misma, las cuales son:

- La utilización de los colores de Wayra establecidos en su manual de marca.
- La utilización del logo de *Open Future* en la parte superior de todos las artes gráficas que se generen y que tengan como finalidad comunicar alguna iniciativa o mensaje de Wayra.
- La utilización de las fuentes Verdana o Helvética.

Debido a la confidencialidad de las directrices del manual de marca de Wayra, las mismas no pueden ser especificadas y detalladas en este punto. Sin embargo, su representación podrá ser apreciada en las piezas realizadas para cada uno de los objetivos específicos subsecuentes y en sus anexos correspondientes.

8.6.2.1.2 Tácticas para el objetivo específico N°2: Integrar las características de los proyectos dentro de los procesos de comunicación interna

8.6.2.1.2.1 Creación de tres diagnósticos

Partiendo del objetivo específico número dos, el cual establece la integración de las diferentes naturalezas de los proyectos dentro de los procesos de comunicación interna a través de diagnósticos periódicos, se proponen las siguientes tácticas:

1. **Inicial de la cohorte:** Tomando en cuenta la diversidad de proyectos que Wayra posee, además de los resultados obtenidos respecto de la insatisfacción con el proceso de aceleración con base en las promesas iniciales, la gerencia se encargará de determinar a través de este diagnóstico:

- a. El conocimiento y los beneficios buscados en Wayra de parte de los directores del proyecto, así como las dudas existentes con respecto al proceso de aceleración, de forma que se puedan contrastar con la información oficial y que se genere el proceso de inducción posterior en donde se especifique la información clave de la relación de Wayra con los acelerados. De esta forma, en la inducción se podrá ahondar en aquellos puntos que generan más confusión de forma general a partir de los resultados.
- b. Objetivos específicos buscados por parte de los directores del proyecto y contenido académico que pueda ser de su interés a través del proceso. La finalidad de esto es que se podrá realizar un plan de aceleración más personalizado y/o dividido por grupos que busquen beneficios similares.

2. **Al final de cada cuatrimestre:**

- a. Discusión de los avances específicos de cada proyecto en una reunión particular con cada equipo, a fin de determinar los pasos siguientes de desembolso de forma clara y explícita.
- b. Realización de una discusión grupal obligatoria para los directivos de cada proyecto, en donde se determinen los aspectos a ser mejorados en los procesos de aceleración y los eventos internos realizados en el período. De igual forma, se considerará la utilidad de dichos eventos y de las personas invitadas durante el período para cada proyecto, con la finalidad de que estas opiniones puedan ser incluidas en la planificación del siguiente cuatrimestre.

3. Al final del proceso de aceleración:

- a. Revisión de los avances finales, explicación de los beneficios asociados a Wayra de forma personalizada y la condición de sociedad, así como un recibimiento del *feedback* general del proceso

8.6.2.1.2 Creación del evento Wayra Day

Para el objetivo específico 3 “Integrar las diferentes naturalezas de los proyectos dentro de los procesos de comunicación interna a través de diagnósticos periódicos que sirvan de fuente de información”, se proponen las siguientes tácticas:

1. Creación del evento “Wayra Day”, el cual tendrá un día de duración y se realizaría una vez que se tengan los resultados del diagnóstico inicial al inicio del primer cuatrimestre y la entrada de la próxima cohorte. El mismo tendrá como objetivos:
 - a. El lanzamiento de los nuevos procedimientos comunicacionales de Wayra e inducción a los mismos. Para ello se explicará la razón de cada uno de los medios seleccionados, la razón de uso a partir de los resultados obtenidos en la investigación previa y la relación de cada uno de estos medios con el proceso de aceleración.
 - b. Ponencias y actividades prácticas realizadas de la mano de expertos en las áreas que normalmente se incluyen en la programación académica del proceso de aceleración. Las mismas vendrían siendo: búsqueda de financiamiento, presentaciones efectivas, avances tecnológicos, *marketing* digital, etc.
 - c. Testimonios virtuales y reales de antiguos emprendedores de Wayra que puedan hablar de su experiencia en Wayra y la forma en la que se puede aprovechar el proceso para hacer crecer el proyecto dentro de la academia
 - d. Explicación por parte de la gerencia del proceso de aceleración en profundidad, dando a conocer específicamente todos los puntos que

Wayra les asegura a sus acelerados, la condición de sociedad, los objetivos que deben cumplirse para el desembolso y las variables que pudiesen afectar el cumplimiento de los puntos anteriormente expuestos.

- e. Inducción a los procesos internos de trabajo colaborativo, logísticas, uso de los espacios y servicios disponibles, así como aspectos operativos del proceso.
- f. Actividades de integración que permitan que los equipos entrantes puedan conocerse y así promover la colaboración.

8.6.2.1.3 Tácticas para el objetivo específico N°3: Comunicación de las promesas iniciales de Wayra

8.6.2.1.3.1 Sesión informativa previa al proceso de aceleración

1. Realización de una sesión previa de información por parte de la gerencia y dirigida a todos aquellos seleccionados para la final de la convocatoria de proyectos de Wayra
 - a. La misma tendrá como finalidad aclarar, antes de la elección final y entrega del contrato legal a los equipos, los puntos básicos del proceso de aceleración, enfatizando en aquellos que pueden causar mayor confusión:
 - i. Aspectos legales más importantes del contrato relacionados con el proceso de aceleración
 - ii. La relación de sociedad que posee la academia Wayra con sus proyectos acelerados y la nota de convertibilidad.
 - iii. La importancia de los criterios de selección en la elección de un proyecto dentro del proceso.
 - iv. Los beneficios asociados a Wayra y las variables que pudieran afectar el cumplimiento de dichos beneficios
 - v. El proceso de entrega de financiamiento para cada proyecto
 - vi. Responder dudas que se pudieran generar durante dicha sesión por parte de los finalistas

b. Se sugiere que la misma se realice con un mínimo de antelación de tres días antes de la final y la entrega del contrato legal, con el objetivo de oficializar y estandarizar la información que pudiera ser considerada como promesas iniciales.

8.6.2.1.4 Tácticas para el objetivo 4: Definición de una agenda temática adecuada a cada medio

8.6.2.1.4.1 Distribución de contenido para los medios internos

Para el objetivo específico 4: Definición de una agenda temática adecuada a cada medio, apoyada sobre los medios ya existentes para la comunicación interna y la creación de otros:

1. Se utilizarán los siguientes contenidos que se pudo determinar se difunden a través de los medios internos, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 83: Distribución de contenido propuesta para los medios internos de Wayra

Medio	WhatsApp	Reuniones personales y grupales	E-mail
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Status de servicios de internet, luz, agua, estacionamiento y afines. • Recordatorios diarios sobre los eventos programados para la semana o para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión de objetivos y avances particulares de cada proyecto. • Discusión de los avances cuatrimestrales a nivel grupal y recibimiento de <i>feedback</i> en cuanto 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín semanal • Boletín cuatrimestral • Notificación sobre reuniones

	<p>día.</p> <ul style="list-style-type: none"> Recordatorios sobre pendientes como llenado de encuestas y afines. 	<p>a los procesos llevados a cabo en Wayra</p>	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

8.6.2.1.3.2 Grupo de WhatsApp por cohorte

Actualmente, existe solo un grupo de *WhatsApp* en donde se encuentran los emprendedores que actualmente se encuentran en proceso de aceleración y aquellos que ya no se encuentran dentro de Wayra. En este sentido, se mantendrá el grupo de WhatsApp general, y se creará uno para cada una de las cohortes en donde se difunda información relacionada con eventos que ocurran en la oficina, como por ejemplo:

- Status del servicio de internet.
- Eventos del día.
- Status del servicio de agua y luz.

(Ver Anexo A)

8.6.2.1.3.3 Boletín semanal y semestral interno

- Mantenimiento del Wayra Venezuela *Newsletter* que actualmente existe y será difundido semanalmente e incluirá:
 - Oportunidades y convocatorias que sean de interés para los emprendedores actuales.
 - Noticias de otros *startups* asociados a la red global de Wayra.
 - Información de Open Future y contenido relevante asociado a esta red, ya sea artículos, oportunidades dentro de la red, etc.

- Creación de un boletín semestral interno de la cohorte donde se muestren los avances alcanzados de cada *startup*, los resultados de las actividades realizadas

internamente, las acciones logradas por parte de la gerencia de Wayra hacia los emprendedores, mensajes clave de Wayra; además de información de *Open Future* para reforzar el carácter de colaboración y globalidad que Wayra posee. (Ver Anexo B)

8.6.2.1.3.4 Grupo privado e interno de Facebook

Creación de un grupo privado de *Facebook* en donde se permita la colaboración de la cohorte de Wayra y se coloque información que pueda ser relevante para los miembros. La finalidad de esto es crear una plataforma en la que todas las personas que se encuentran en la academia puedan intercambiar información de forma más directa. abierto para todos los emprendedores viejos y nuevos.

De igual forma, por recomendación de Mariangela Valladares, en este grupo también se publicará contenido como piezas gráficas promocionales de eventos o cumpleaños de los miembros de Wayra por parte de la gerencia. (Ver Anexo C)

8.6.2.1.3.5 Creación y lanzamiento de un video institucional

La creación de dicho video tendrá como objetivo exponer la información al público interno sobre el funcionamiento de una aceleradora y los beneficios de Wayra para la cohorte de una forma más visual y que pueda ser utilizada en distintas plataformas. El contenido del mismo tendrá especial consideración de los siguientes temas:

1. Misión, visión y valores más importantes de Wayra.
2. Estructura de la que Wayra es parte.
3. Requisitos para aplicar a Wayra
4. Testimonios de las personas cuyos proyectos hayan sido acelerados por Wayra.
5. Slogan de Wayra: “Aceleramos la innovación tecnológica junto al mejor talento emprendedor” .

El mismo será expuesto en la reunión de finalización del primer cuatrimestre de Wayra, así como será compartido a través de las redes sociales internas y externas de Wayra. El objetivo de esto es generar conocimiento de los atributos de la marca Wayra en todos sus niveles. (Ver Anexos D y E)

8.6.2.1.5 Táctica para el objetivo específico N°5

Para el objetivo específico 5: “Potenciar los valores de Wayra de forma consistente para lograr la identificación de la marca con los mismos”, se propone la siguiente táctica

8.6.2.1.5.1 Lanzamiento de la campaña interna de valores “Cómo se vive Wayra”

1. El lanzamiento de la campaña interna “Cómo se vive Wayra” tendrá como finalidad promover los 10 valores la academia posee. Esto se hará a través de dos medios:
 - a. Los boletines semanales, los cuales tendrán como contenido anexo una frase o una cita de alguno de los emprendedores pasados o actuales de Wayra que identifique cómo viven el valor del mes en el desarrollo de su emprendimiento.
 - b. Elaboración de un pendón cuatrimestral que incluya los valores correspondientes a cada uno de los meses de ese cuatrimestre y que se irá rotando en los espacios de la Academia. (Ver Anexo F)

La misma tendrá un período de duración de 10 meses correspondientes a la cantidad de valores que identifican a Wayra.

8.6.2.1.6 Táctica para el objetivo específico N°6 “Estimular el sentido de pertenencia del público interno a partir de una mejor interacción comunicacional”:

8.6.2.1.6.1 Startup (O startups) del cuatrimestre:

Mensualmente se hará uso de la cartelera, la cual actualmente no contiene información permanente, para celebrar los logros de los equipos en cuanto a avances particulares. Debido a la particularidad de cada *startup*, se deja abierta la posibilidad de incluir a más de un equipo que haya tenido avances significativo dentro del período estipulado del cuatrimestre.

De igual forma, se recomienda el uso de cartelera para promover la información relevante en cuanto a logros de Wayra y de sus proyectos asociados, así como cumpleaños y eventos internos por venir que sean de interés para el público interno.
(Ver Anexo G)

8.6.3. Cronograma de actividades estipulado

Tabla 84: Calendario de duración de la estrategia de comunicación interna de Wayra, a ser aplicada de noviembre de 2016 a octubre de 2017.

CRONOGRAMA	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagnóstico inicial: Preparación del instrumento de recolección de datos	■	■																						
Diagnóstico inicial: Análisis de los datos obtenidos de forma trimestral			■	■																				
Wayra Day: Planificación y coordinación logística	■	■	■	■																				
Wayra Day: Evento					■																			
Planificación mensual de eventos y difusión a través de redes internas y carteleras	■				■				■				■				■				■			
Creación del grupo de Whatsapp por cohorte	■																							
Creación del grupo de Facebook interno	■																							
Mantenimiento del grupo de Facebook interno (Creación de contenido para la red)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creación del boletín semanal				■				■				■				■				■				■
Lanzamiento del boletín semanal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creación de artes finales para los pendones		■																						
Impresión y elaboración de pendones			■																					
Lanzamiento de la campaña interna de valores Wayra				■																				
Rotación interna de pendones de la campaña de valores Wayra				■					■				■				■				■			
Realización del diagnóstico al finalizar el cuatrimestre			■	■																				
Inclusión de los resultados obtenidos en los diagnósticos aplicados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creación del contenido cuatrimestral para las carteleras	■															■								
Actualización de carteleras con el <i>startup</i> o <i>startups</i> del cuatrimestre	■															■								
Producción del video institucional				■	■	■	■	■																
Lanzamiento del video institucional de Wayra																								
Creación del contenido para el boletín especial semestral									■															
Lanzamiento del boletín especial semestral																								■
Diagnóstico final																								

CRONOGRAMA	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagnóstico inicial: Preparación del instrumento de recolección de datos																								
Diagnóstico inicial: Análisis de los datos obtenidos de forma trimestral																								
Wayra Day: Planificación y coordinación logística																								
Wayra Day: Evento																								
Planificación mensual de eventos y difusión a través de redes internas y carteleras																								
Creación del grupo de Whatsapp por cohorte																								
Creación del grupo de Facebook interno																								
Mantenimiento del grupo de Facebook interno (Creación de contenido para la red)																								
Creación del boletín semanal																								
Lanzamiento del boletín semanal																								
Creación de artes finales para los pendones																								
Impresión y elaboración de pendones																								
Lanzamiento de la campaña interna de valores Wayra																								
Rotación interna de pendones de la campaña de valores Wayra																								
Realización del diagnóstico al finalizar el cuatrimestre																								
Inclusión de los resultados obtenidos en los diagnósticos aplicados																								
Creación del contenido cuatrimestral para las carteleras																								
Actualización de carteleras con el <i>startup</i> o <i>startups</i> del cuatrimestre																								
Producción del video institucional																								
Lanzamiento del video institucional de Wayra																								
Creación del contenido para el boletín especial semestral																								
Lanzamiento del boletín especial semestral																								
Diagnóstico final																								

8.6.4 Presupuesto

Tabla 88: Presupuesto asociado a las acciones de la estrategia de comunicaciones integradas interna

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL	PROVEEDOR
Video institucional	1	270.000 BsF.	270.000 BsF.	Edwin Corona - Realizador audiovisual
Pendones	10	5.000 BsF.	50.000 BsF.	FullCopy
Folletos a color	100	300 BsF.	30.000 BsF.	FullCopy

8.6.5. Indicadores de gestión para la estrategia del público interno

Para el objetivo 1: Emplear las directrices establecidas en el manual de marca de Wayra en todas sus comunicaciones internas, además de la integración de los mensajes de *Open Future*, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- Número de publicaciones en las que se incluyan las directrices del manual de marca de Wayra y el contenido de *Open Future* que sea de relevancia para el público interno

Para el objetivo 2: Integrar las diferentes naturalezas de los proyectos dentro de los procesos de comunicación interna a través de diagnósticos periódicos que sirvan de fuente de información, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- **Creación de tres diagnósticos**
 - Número de diagnósticos realizados según el cronograma estipulado.

- Número de personas asistentes a las reuniones que se pauten para realizar los diagnósticos.
- Número de dinámicas y contenidos que se obtengan a partir de los diagnósticos realizados y se integren a la planificación del cuatrimestre.

Para el objetivo 3: Comunicar las promesas iniciales de Wayra a través de un proceso formal y estandarizado, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- **Sesión informativa previa al proceso de aceleración**

- Número de dudas o problemas que se presenten posterior a la reunión informativa en relación con los beneficios reales que promete Wayra.
- Número de personas asistentes a dicha reunión informativa.

Para el objetivo 4: Potenciar las comunicaciones internas entre la gerencia de Wayra y los emprendedores a través de la definición de contenidos adecuados a cada medio, apoyados sobre los canales ya existentes para la comunicación interna y la creación de otros nuevos, se utilizan los siguientes indicadores de gestión, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- **Creación del evento Wayra Day**

- Número de ponencias y actividades de integración que se realicen.
- Número de personas de la cohorte y emprendedores que hayan formado parte de Wayra que asistan al evento.

Para el objetivo 4: Definición de una agenda temática adecuada a cada medio, apoyada sobre los medios de comunicación interna:

- **Distribución de contenido para los medios internos**
 - **Grupo de *WhatsApp* por cohorte**
 - Número de mensajes enviados de acuerdo al contenido propuesto
 - Número de personas que leyeron los mensajes difundidos a través de estos medios.
 - Número de respuestas recibidas de acuerdo a cada mensaje enviado y las opiniones sobre las informaciones que por allí se compartan.
 - **Boletín semanal y semestral interno**
 - Numero de boletines enviados.
 - Número de contenidos colocados en los boletines que se alineen con el contenido propuesto para los mismos.
 - Número de emails enviados, rastreados a través de la plataforma *MailTrack*.
 - **Grupo privado e interno de *Facebook***
 - Número de miembros presentes en el grupo.
 - Interacciones registradas y contenido compartido por parte de los miembros.
 - **Creación y lanzamiento de un video institucional**
 - Interacciones registradas en las redes sociales internas y externas (*Likes, shares y comentarios*).

Para el objetivo 5: Potenciar los valores de Wayra de forma consistente y periódica para lograr la identificación de la marca y el público interno con los mismos, se utilizan los siguientes indicadores de gestión, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- **Lanzamiento de la campaña interna “Cómo se vive Wayra”**
 - Número de veces que se incluye el contenido de la campaña en los boletines.
 - Número de pendones realizados para la promoción de la campaña en la sede de Wayra.

Para el objetivo 6: Estimular el sentido de pertenencia del público interno a partir de una mejor interacción comunicacional, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- **Startup (O startups) del cuatrimestre**
 - Número de publicaciones de este contenido en la cartelera interna

8.7 Estrategia de comunicaciones integradas para el público externo

A continuación se plantea la estrategia de comunicaciones integradas para el público externo.

Luego de obtener los resultados del cuestionario y analizarlos, surge la iniciativa de crear una estrategia que se sustenta principalmente en las redes sociales y relaciones Públicas. El contenido estará basado en la exposición informativa de los beneficios de Wayra, su misión, su visión, sus servicios y cómo funciona una aceleradora, en vez de desarrollar una estrategia con grandes componentes emocionales.

8.7.1 Objetivo general

Dar a conocer la identidad y los atributos asociados a la marca Wayra Venezuela.

8.7.1. Tácticas propuestas para la gestión de medios externos de comunicación

En el cuestionario realizado al público externo de Wayra se preguntó el grado de interés del contenido que actualmente se maneja en redes. A partir de ello se pudo determinar que los temas favorito de este público son los datos útiles en el emprendimiento, seguido por las prácticas de negocios y la información sobre talleres, foros o charlas. De igual manera, el público no encuentra muy atractivo las frases motivacionales y la información general de Wayra y sus *startups*.

Del mismo modo, además de tomar en consideración estos datos, se propone dentro de esta gestión de medios la inclusión del contenido asociado a Telefónica *Open Future*, petición de Telefónica de acuerdo a los lineamientos actuales y globales. Para finalizar también se propondrá un calendario de planificación del contenido para las redes.

Finalmente, es de suma importancia la distribución correcta y puntual de la información para que el target pueda recibirla. Es por esto que se debe ampliar la base de datos de distribución de Wayra y se deberán apoyar de sus aliados que también trabajan el tema de emprendimiento.

8.7.1.1. Manejo de redes sociales

Actualmente, la academia Wayra Venezuela cuenta con canales de comunicación que se encuentran en constante actualización gracias al manejo de los mismos por parte de *Mashup Interactive Agency*. Sin embargo, luego de aplicar el cuestionario, el cual iba dirigido directamente al público externo, se pudo determinar

que hay una falta de información acerca de Wayra por parte de su público meta de Wayra. Por ende, que se plantean las siguientes estrategias para las distintas redes sociales; *Facebook*®: Wayra Venezuela, *Instagram*®: @Wayra, *Twitter*®: @WayraVE, *Snapchat*®: @WayraVE.

De igual forma, no se toman en consideración otras redes sociales como *Pinterest* o *LinkedIn* debido a la baja receptividad que las mismas tuvieron por parte del público externo encuestado.

Una de las principales preocupaciones de Wayra, según expresó Mariangela Valladares, es que la agencia digital que lleva la cuenta de Wayra se encarga de crear contenido base que no está generando la interacción deseada, principalmente porque no hay información suficiente sobre qué es Wayra, sus beneficios, así como tampoco contenido atractivo y útil para el público. (c.p, 2016)

Con las estrategias que se plantean a continuación se busca usar la información como herramienta potenciadora de seguidores e interacción en las distintas redes. En este sentido, los dos temas principales a tratar son: el concepto de aceleradora de emprendimientos y los beneficios de Wayra como aceleradora de emprendimientos digitales. Del mismo modo, esta información estará unida a datos útiles para emprender, información sobre charlas, foros o talleres e información sobre prácticas de negocios.

A continuación se presenta un listado de los contenidos esenciales que deberán estar presentes en todas las redes sociales de la academia:

- Comunicar el concepto de aceleradora de emprendimientos de forma explícita y coherente, utilizando a Wayra como ejemplo de este tipo de institución.
- Enfatizar en los beneficios de Wayra como aceleradora de emprendimientos digitales.

- Informar sobre los foros, talleres o charlas que se hagan en la academia con antelación y detalles específicos de los mismos.
- Publicar datos interesantes, relevantes y útiles sobre: el emprendimiento en general, maneras de emprender en Venezuela, razones por las cuales emprender en Venezuela, tendencias de emprendimiento digital, etc.
- Informar sobre las mejores prácticas de negocio para los emprendedores.
- Indicar con antelación todo lo referente con las convocatorias: fechas, locación, requisitos y beneficios.
- Felicitar a las *startups* que ganen premios, presenten logros o avances considerables y reciban algún tipo de reconocimiento externo.
- Contar historias de los emprendimientos ganadores del *Wayra Week*.
- Generar contenido audiovisual en donde los protagonistas sean la gerencia de Wayra y que ellos mismos sean los que expliquen los objetivos de la academia como aceleradora.
- Mostrar con mucho más interés las oficinas, ya que cuentan con un atractivo muy alto y que puede servir de incentivo para los emprendedores.
- Enfatizar en el tema de que la idea la plantean los emprendedores y Wayra la hace realidad a través de sus beneficios.
- Emplear ejemplos explícitos y específicos de los criterios de selección de los proyectos a través de material audiovisual con los emprendedores.
- Responder dudas frecuentes al proceso de aceleración.

De igual forma, también se indican algunas descripciones y recomendaciones para el uso adecuado de cada red social, cómo deben ser manejados los contenidos y un calendario de publicación y contenidos, además de las piezas sugeridas para las tres redes sociales, las cuales están en los anexos H, I, J, K y L:

- **Facebook®:** es una red social que se diferencia de las demás porque los contenidos pueden abarcar mucha más información, por ende se puede apostar a piezas con mucho más contenido informativo. Los mismos pueden ser artículos de interés, beneficios que ofrece la academia y profundizar en las

historias y el funcionamiento de los proyectos exitosos que fueron y actualmente son acelerados. Se proponen unas piezas que podrán ser utilizadas para *Facebook*®, *Twitter*® e *Instagram*® (Ver anexos E, F, G, H e I)

La página de *Facebook*®: Wayra Venezuela, cuenta actualmente con 3887 “Me gusta” hasta la fecha. Sin embargo, si bien las piezas que se colocan en su muro son de muy buena calidad y son bastante atractivas, el avatar o foto de perfil de la página y la portada de la misma no tienen una buena calidad de imagen. Esto podría desestimular a posibles emprendedores que pudiesen estar interesados en trabajar su idea con Wayra y no sientan que la academia les aporta seguridad ya que detalles como su presentación en redes se encuentra descuidada. Para esto se creó una propuesta de portada de la página junto con el logo en donde se puede ver una mejor resolución. (Ver anexo O).

De igual forma, se propone el uso de las siguientes herramientas en Facebook:

- a. *Facebook Live*: De acuerdo con Mariangela Valladares (c.p, 2016), recientemente se ha utilizado este recurso de vídeo en vivo para aclarar dudas sobre la convocatoria y grabar eventos. En este sentido, se propone la planificación mensual o trimestral de la difusión de un video de *Facebook Live* en donde se incluyan los contenidos antes estipulados, con el objetivo de difundir temas de relevancia para la academia o eventos que se puedan estar dando en la sede. A través de esta herramienta se pueden incluir los siguientes temas:
 - i. Videos semanales en donde cada *startup* presente en la cohorte hable sobre su proyecto y pueda contar sobre su proceso de aceleración, así como responder dudas sobre el mismo o si ya este ya está en el mercado cómo se pudiese obtener su servicio o producto.

- ii. Visita guiada a las oficinas de parte de algún miembro de la gerencia, en donde se muestren los puestos de trabajo de los emprendedores.
 - iii. Realizar un *Open House* digital, en donde la gerencia y distintos emprendedores presentes en la cohorte puedan aclarar dudas sobre el proceso de aplicación y aceleración, así como comunicar las promesas y beneficios que ofrece Wayra.
- b. *Facebook 360*®: según la página de inicio de <https://Facebook360.fb.com/> (2016), este recurso es una manera muy atractiva para compartir contenido de forma inmersiva para sus usuarios ya que las fotos y videos son en 360 grados. Se propone el uso de esta herramienta para mostrar las instalaciones de la academia Wayra ya que son reconocidas por ser un lugar con muchos elementos creativos que estimulan la imaginación. Se propone que cada 15 días se suba una foto 360 para mostrar las diferentes parte de las oficinas de trabajo de trabajo. (Ver anexo M)
- c. *Instant Articles*®: este recurso creado por *Facebook*® hace que la lectura se convierta en una experiencia mucho más placentera, rápida y atractiva ya que utiliza la misma tecnología de las fotos y videos de la página principal de esta red y hace que los artículos aparezcan de forma instantánea en la página principal, además de ser una herramienta medible. Se propone que el uso de esta herramienta para la creación de artículos referentes a la convocatoria en donde se especifiquen los siguientes puntos:
- i. Preguntas más frecuentes
 - ii. Fechas de las convocatorias.
 - iii. Criterios de selección de Wayra.
 - iv. Beneficios ofrecidos y no ofrecidos.
 - v. Ejemplos de los proyectos que acelera la academia Wayra.
 - vi. Artículos de interés que las *startups* de la cohorte actual quieran publicar sobre su emprendimiento, o sobre el emprendimiento en general. (Ver Anexo N)

- **Twitter®:** actualmente la cuenta de Wayra Venezuela tiene 46.300 seguidores y sus publicaciones son muy completas y comprenden información de interés para sus seguidores. Sin embargo, se sugiere introducir dentro de la grilla de contenido datos dentro de la guía general de contenido expresada para este punto. Del mismo modo, se debe explicar semanalmente lo qué es una aceleradora de emprendimientos y su funcionamiento a través de mensajes clave. Por último, las *startups* que actualmente se encuentran en aceleración deben tener mucho más contenido reflejado en esta red, por ende se sugiere publicar un *tweet* diario sobre una *startup* distinta en donde se informe al público sobre ese emprendimiento en general y se puedan encontrar el enlace a la información ampliada de dicho proyecto en la página de Open Future. (Ver anexos E, F, G, H, I)

De igual forma, se propone la creación de una infografía que haga alusión a un calendario de actividades de la academia que se vayan a realizar cada semana y que sea publicado al inicio de cada una de ellas. Para ello es necesario tener una planificación previa de actividades a realizar en la academia para así poder invitar con mayor antelación a los emprendedores y que se pueda hacer la difusión adecuada para cada evento, aprovechando de igual forma el alto número de seguidores. (Ver Anexo P)

- **Instagram®:** @WayraVE en *Instagram* cuenta con 13.600 seguidores, sin embargo el *engagement* en las publicaciones es muy bajo. En las últimas piezas publicadas hasta la fecha se puede ver que se dejó de publicar datos útiles sobre el emprendimiento y ahora solo se publican frases motivacionales. Esto va en discordancia con los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al público externo, en la cual 37,7% afirmó que no era de su agrado las frases en redes sociales. Por ende, se sugiere continuar con las piezas que anteriormente se usaban con datos útiles sobre el emprendimiento, los beneficios que aporta la academia Wayra a los emprendedores, las convocatorias y darle mucho más

protagonismo a las *startups* en su proceso de aceleración, así como al contenido de *Open Future*. Uno de los puntos de la estrategia en esta red específicamente es la creación de material audiovisual atractivo para los emprendedores y que eso ayude a la difusión inmediata en redes. Por ende, se propone la creación de videos de máximo 20 segundos en donde se aborden y respondan los siguientes temas:

- a. ¿Qué es una aceleradora de emprendimientos?
- b. ¿Qué es Wayra?
- c. ¿Qué beneficios tengo al trabajar con Wayra?
- d. ¿Cómo es el proceso de aceleración?
- e. Tendencia de emprendimientos y noticias relevantes sobre este tema.
- f. Criterios de selección.
- g. Testimonios de los emprendedores que actualmente sean acelerados por Wayra o hayan pasado por el proceso de aceleración.
- h. Las oficinas de la academia y los puestos de trabajo.
- i. Los logros que las *startups* o la academia obtengan mensualmente. (Ver anexo I).

La pieza gráfica o infografía mencionada anteriormente en la red social de *Twitter*®, referente al calendario de actividades de Wayra, se deberá compartir también por esta red. (Ver anexo N)

- ***Snapchat***®: actualmente la academia tiene una cuenta de *Snapchat* la cual es utilizada cuando hay alguna charla, foro o taller. Sin embargo, la efectividad de la red no es considerable: En el cuestionario 95 personas del público externo, es decir 63,3% de los encuestados ,afirmaron no usar esta red. Asimismo, el 81,3% de los encuestados no son seguidores de Wayra en esta red, por lo tanto no se recomienda su utilización. Si el deseo del cliente es generar contenido en videos, la herramienta propuesta para ello es *Facebook Live*® como se mencionó anteriormente.

8.7.2.1.1 Calendario de publicación del contenido en redes sociales

Tabla 85: Calendario de publicación del contenido de redes sociales

MES	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre							
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Comunicar el concepto de aceleradora de emprendimientos	■	■	■	■									■	■	■	■													■	■	■	■																				
Beneficios de Wayra como aceleradora de emprendimientos digitales		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■				
Información sobre foros, talleres y charlas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Publicar datos interesantes, relevantes y útiles sobre el emprendimiento	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■							
Informar sobre las mejores prácticas de negocio para los emprendedores			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■									
Información sobre las convocatorias: fechas, locación, requisitos y beneficios.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Felicitar a las startups que ganen premios, presenten logros o avances considerables o reciban algún tipo de reconocimiento externo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Contar historias de los emprendimientos ganadores del Wayra Week		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■										
Explicación por parte de la gerencia de Wayra sobre los beneficios, criterios de selección y objetivos de Wayra			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■												
Áreas de trabajo de la academia Wayra	■				■				■				■				■				■				■				■				■				■															
Emplear ejemplos explícitos y específicos de los criterios de selección de los proyectos a través de material audiovisual con los emprendedores	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■														
Responder dudas frecuentes al proceso de aceleración			■				■				■				■				■				■				■				■				■				■													

Tabla 86: Especificaciones del contenido según cada red social

	Especificaciones	Temas	Mensajes Claves	Frecuencia	Hora	Ejemplos de publicación
Facebook	<i>Facebook Live®</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Información general de la <i>startup</i>. -Beneficios de la <i>startup</i> elegida. -Cómo se está desarrollando su proceso de aceleración. -Dónde y cómo pueden obtener los servicios de su <i>startup</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> -No tengas miedo a postular tu proyecto. -Wayra te ofrece lo necesario para hacer tu idea una realidad. -Compartimos nuestra experiencia contigo. 	Una vez por semana	En la mañana a primera hora.	A la hora de hacer las grabaciones en este medio, se deberá tomar en cuenta que gran parte del equipo debe estar presente, al igual que el área de trabajo deberá estar ordenada y limpia.
		Preguntas más frecuentes, fechas de las convocatorias, tipos de proyectos que acelera Wayra, criterios de selección, beneficios,	-Si tienes una gran idea relacionada con la tecnología de la información, nosotros te ayudamos a hacerla realidad	Una vez por semana	En horas de la tarde.	

	<i>Instant Articles®</i>	ejemplos de los proyectos , artículos de interés que las <i>startups</i> de la cohorte actual quieran publicar sobre su emprendimiento, o sobre el emprendimiento en general	-Con Wayra puedes acelerar el crecimiento de tu emprendimiento digital Somos la única aceleradora de emprendimientos digitales en Venezuela con una visión innovadora			(Ver anexo J)
	<i>Facebook 360</i>	Cada <i>Startup</i> en su puesto de trabajo, áreas de ocio, puestos de trabajo de la directiva, cocina, columpios.	¡Queremos que nos conozcas y postules tu idea! Conoce nuestras instalaciones. ¿Quién no querría desarrollar su idea en un espacio como este?, ¡Te esperamos!	Cada 15 días	En la mañana	(Ver anexo K)
Twitter	Tener mucho más presente en la grilla actual los contenidos propuestos, así como aumentar las respuestas que se les dan a las personas que	Definición de una aceleradora de emprendimientos, su funcionamiento. Beneficios de Wayra, fechas de eventos y postulación	-Somos aceleradora de proyectos de emprendimientos tecnológicos -Ponemos tu proyecto digital en marcha -Si tú sabes qué quieres lograr con tu	Nueve <i>tweets</i> diarios	A partir de las 9:00am hasta las 5:00pm	(Ver anexo N) (Ver anexos E, F, G, H, I)

	solicitan información		emprendimiento digital, nosotros sabemos cómo hacerlo			
	Incluir información sobre los startups	A las <i>Startups</i> de la cohorte actual se les asignará un día a la semana en donde podrán poner un <i>Tweet</i> dentro de la cuenta de Wayra	Decisión de la <i>Startup</i> .	Un <i>tweet</i> diario	A partir de las 9:00am hasta las 5:00pm	(Ver anexo H)
Instagram	Publicaciones regulares	Continuar con la línea comunicacional que actualmente desarrollan, dejando un poco de lado las frases y brindando muchos más datos para emprender.	-¿Tienes un proyecto que va dirigido a innovar las tecnologías de información? ¡Estamos interesados! -Si eres uno de los seleccionados, podrás contar con beneficios como: asesoramiento legal, estrategias de marketing, cursos de formación y gestión administrativa.	Una publicación diaria. Tomar en cuenta si hay algún tipo de celebración específica o evento, en ese caso se puede poner más de una publicación	Entre las 9:00am hasta la 1:00pm	(Ver anexos E, F, G, H, I)
	Vídeos promocionales	Definición de aceleradora de emprendimientos,	-Somos una iniciativa de Telefónica Open Future.			

		definición de Wayra, beneficios, proceso de selección y aceleración, tendencias de emprendimientos, testimonios de emprendedores, área de trabajo, logros y felicitaciones a <i>startups</i> aceleradas por Wayra				
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

8.7.1.2. Marketing directo

8.7.1.2.1 Creación de una base de datos de Wayra:

A partir de la red de aliados que tiene Wayra, se recomienda la creación de una base de datos de aliados y las personas que estén asociadas a la misma para la difusión de contenido de Wayra, el cual será explicado en el punto siguiente. El objetivo de esta táctica es multiplicar los canales a través de los cuales Wayra le llega a su público meta y aprovechar la buena relación que actualmente tiene con otras instituciones como:

- Ashoka.
- Concurso Ideas.
- *Impact Hub* Caracas.
- NOVOS Programa de Emprendimiento.
- Programa Emprende.
- Parque Tecnológico Sartenejas.
- Universidades a nivel nacional.
- Caracas Game Jam.
- Caracas *Startup* Weekend.

8.7.1.2.2 Elaboración del Wayra Venezuela Newsletter

Actualmente, existe el *Wayra Venezuela Newsletter*, el cual es distribuido a actuales y pasados miembros de los proyectos acelerados por Wayra. Sin embargo, según lo que expresado por Mariangela Valladares (c.p , 2016), la información que se difunde a través del mismo incluye información que puede ser de interés para otros emprendedores.

En este sentido, se propone la ampliación de la lista de distribución de dicho *newsletter* una vez que se elabore la base de datos mencionada en el punto anterior y del contenido que en este se publica. En el mismo se debe incluir el *slogan* de Wayra e información clave como:

- Fechas de postulación de proyectos.
- Links a las páginas web y redes sociales donde se pueda ampliar la información presentada.
- Tendencias de emprendimiento digital.
- Eventos a realizarse en la academia.
- Contenido relevante de la plataforma de Telefónica *Open Future*.
- Avances de los proyectos acelerados en Wayra.

(Ver anexo C)

La periodicidad del mismo será mensual, como se realiza actualmente. (Ver Anexo Q)

8.7.1.2.3 Elaboración de un folleto con información básica de Wayra:

Debido a la falta de personal dedicado a la atención al público, además de la gran cantidad de personas que llegan a la sede de Wayra solicitando información, se propone la creación de un folleto informativo de Wayra que contenga la información básica como:

- Misión, visión y valores de Wayra.
- Preguntas más comunes.
- Slogan de Wayra.
- Criterios de selección de proyectos.
- *Startups* acelerados por Wayra.

El mismo estará permanentemente colocado en la recepción de Wayra y se entregará a las personas que vayan a solicitar información y a los asistentes de eventos que se realicen en las oficinas. (Ver anexo R)

8.7.1.2.4 *Elaboración y difusión de notas de prensa alusivas a las acciones de Wayra:*

Actualmente, Wayra trabaja con la firma Burson-Marsteller la cual se encarga de distribuir notas de prensa cuando abre la postulación de proyectos. Sin embargo, hay una necesidad de ampliar la difusión de la información de los eventos y esfuerzos que Wayra realiza como sus eventos y los logros de sus acelerados. En este sentido, se debe aumentar la periodicidad con la cual estas son promulgadas; la cual debería corresponder a los eventos de mayor importancia para Wayra tales como los *Open House* que se realicen en las épocas de convocatoria.

De esta forma, se estaría utilizando esta táctica de relaciones públicas para aumentar la notoriedad de los proyectos acelerados por Wayra y la participación de las diferentes personas en los eventos. De igual forma, esto contribuirá a aumentar la reputación y el posicionamiento de Wayra, ya que se estará teniendo participación en medios de forma constante.

Las mismas deberán contener el logo de Wayra así como un *boiler plate* en donde se coloque la información básica de Wayra. (Ver anexo S)

8.7.1.2.5 *Alianzas con radio y medios digitales:*

Debido a la necesidad de aumentar el conocimiento de Wayra, se propone la creación de alianzas con medios digitales y programas radiales en las que Wayra pueda tener una participación permanente. La misma puede ser a través de la creación de artículos o la participación en una sección donde se compartan tendencias del

emprendimiento digital y contenido relevante de innovación y avances tecnológicos afines a Wayra.

Para ello se sugiere que Wayra, a través de su agencia de comunicaciones, realice conversaciones que posibles programas y medios digitales para concretar alianzas de este tipo.

En este caso se sugieren los siguientes para la consideración de la alianza antes propuesta:

- Programas radiales
 - Kys Global
 - Graciela Beltrán Carías
 - P&M Radio
 - Agenda Éxitos
- Medios digitales
 - El Estímulo/ El Interés
 - Contrapunto
 - Caraota digital

8.7.1.2.6 Potenciar el nivel de participación de los eventos realizados:

Actualmente, Wayra posee eventos que realiza de forma periódica en sus instalaciones:

- *Open House*: Este es un evento realizado cuando existe una convocatoria abierta para el nuevo proceso de aceleración. En el mismo, los participantes reciben una presentación de parte de la gerencia en donde se les explica qué es Wayra y como es el proceso de aceleración, así como un tour guiado por las instalaciones de la academia donde conocen los proyectos que se encuentran

acelerados actualmente. En promedio, este evento se realiza dos veces durante el lapso de la convocatoria.

- *Wayra Talk*: Este es un evento que se realiza con la finalidad de dar a conocer las historias de emprendedores venezolanos exitosos y sus proyectos, a pesar de que estos no hayan sido parte de *Wayra*.

Basado en esto, se proponen las siguientes modificaciones a dichos eventos:

Tabla 87: Modificaciones sugeridas de los eventos en cuanto a contenido, periodicidad y promoción.

Evento	Contenido	Periodicidad	Promoción
Wayra Talk	Incluir como ponentes a emprendedores que hayan sido parte del proceso de aceleración de <i>Wayra</i> para aumentar la notoriedad de dichos proyectos.	Realizar al menos 1 vez al cuatrimestre	Se debe hacer promoción del evento a través de redes sociales al menos con dos semanas de antelación al evento. De ser posible, realizar una transmisión del evento vía <i>Facebook Live</i> en donde se puedan incluir los comentarios y las preguntas de usuarios que vean el evento a través de internet.

<p><i>Open House</i></p>	<p>Incluir los testimonios de los miembros de los proyectos acelerados en la presentación que se le da a los asistentes</p>	<p>Realizar al menos 1 vez al cuatrimestre y 3 o 4 veces cuando haya un proceso de postulación abierto</p>	<p>Se debe hacer promoción del evento a través de redes sociales al menos con dos semanas de antelación al evento.</p> <p>De ser posible, realizar una transmisión del evento vía <i>Facebook Live</i> en donde se puedan incluir los comentarios y las preguntas de usuarios que vean el evento a través de internet.</p>
--------------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

8.9 Presupuesto para las estrategias de comunicaciones integradas externa

Debido al funcionamiento actual de Wayra, la misma cuenta con el apoyo del Departamento de Comunicaciones de Telefónica para la difusión de notas de prensa y la coordinación de la gira de medios cuando hay una convocatoria. De igual forma, el manejo de redes sociales es realizado por la agencia *Mashup Interactive Agency* con la cual se tiene una alianza particular.

En este sentido, las iniciativas comunicacionales en estos dos frentes no implican incurrir en gastos por parte de Wayra. Por lo tanto, no se puede considerar un presupuesto estimado para la realización de las actividades propuestas en esta

estrategia, ya que las agencias asociadas a Wayra serán las encargadas de realizar dichas tácticas bajo la directriz de Wayra en caso de que se ejecute la estrategia propuesta, según fue establecido por Mariangela Valladares (c.p, 2016).

8.9 Indicadores de gestión

Para el objetivo número uno que se refiere al desarrollo de estrategias específicas para cada uno de los canales de comunicación permanentes en la academia Wayra, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- Manejo de redes sociales: la agencia de medios Mashup Interactive Agency ofrece un *status report*, en el cual se puede observar el crecimiento de las redes seleccionadas para la estrategia. Es importante que Wayra solicite este reporte mensualmente para poder ver el crecimiento de seguidores de la academia en las redes. De igual forma, con respecto a este objetivo se deberá comparar los resultados obtenidos en los meses anteriores con los meses correspondientes a la aplicación de esta estrategia en cuanto a:
 - *Facebook*: Número de reacciones, *shares* y comentarios recibidos en los artículos, vídeos y piezas publicadas.
 - *Twitter*: Número de *tweets* obtenidos, *retweets* y *likes*.
 - *Instagram*: Número de *likes* y comentarios recibidos en las piezas publicadas.

- En cuanto al *marketing* directo se utilizará el recurso de *MailTrack*®, que permite ver el número de veces que fue abierto un correo por parte de un destinatario específico. Del mismo modo, se contabilizarán el número de folletos entregados en la academia.

Para el objetivo específico número dos que comprende complementar las acciones comunicacionales y digitales actuales con tácticas de relaciones públicas se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- En cuanto a las notas de prensa, se solicitará un reporte a Burson-Marsteller para medir la cantidad de impactos que las notas de prensa hayan tenido en medios impresos y digitales.
- En cuanto a los programas de radio, se medirá la participación que tenga Wayra en dichos segmentos a partir del número de impactos registrados en radio, así como la creación de un segmento de participación permanente de Wayra.

Para el objetivo específico número 3, estimular la participación del público externo en eventos que se realicen en la academia Wayra. Se procede a medir de la siguiente forma:

- El evento *Wayra Talk*, se contará la cantidad de asistentes al evento mediante un listado en la entrada de la academia. Asimismo, en el evento *Open House* se pedirá confirmación por vía *email* y aquellas personas que sean invitadas por esta vía también serán contabilizadas a través de *MailTrack*.

Referencias bibliográficas

Fuentes regulares

- Academia Wayra. (2012, Julio 10). Wayra Communications Handbook. *Wayra Communications Handbook* . Madrid, España, España: Wayra Global Team - Telefónica Digital.
- Academia Wayra. (2015, 30 Noviembre). *About*. Madrid, España.
- Academia Wayra (28 de julio de 2015). *ARCA Relación Contractual*. Caracas, Venezuela.
- Accenture. (2014). *The promise of digital entrepreneurs Creating 10 million youth jobs in the G20 countries*. Accenture. Dublín: Accenture.
- Aguadero, F (1993). *Comunicación Social Integrada: Un reto para la organización*. España. Editorial El Ateneo, S.A.
- Aloy, J., Delgado, M., & Pérez, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Andrade, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo, S.L. Madrid
- Ardura, I. R. (2011). *Estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Arias, Á., Durango, A., & Socorro, M. (2014). *Curso de Marketing Online*. IT Campus Academy.
- Arias, F. (1999) *El proyecto de investigación, Guía para su elaboración*. Revisado por Carlos Sabino y Jesús Reyes. Tercera edición 1999. Editorial Episteme, ORIAL EDICIONES. Caracas-Venezuela.
- Balcells I Junyent, Josep. (1994). *La Investigación Social. Introducción a los Métodos y las Técnicas*. Escuela Superior de Relaciones Públicas - Promociones y Publicaciones Universitarias, ESRP - PPU, Barcelona

- Bonta, P., & Mario, F. (2002). *199 Preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Busarovs, A. (2013). *Open innovation: current trends and future perspectives*. Humanities and Social Sciences Latvia, 103-115.
- Cambra, U. C. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.
- De Castro, A. (2005). *Comunicación Organizacional: Técnicas y estrategias*. ECOE Ediciones. Bogotá.
- Drucker, P.F. (1980). *Dirección dinámica de empresas*. New Jersey: International Business Institute, Inc.
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2013). *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá: CAF.
- Crespo, R. A., Rangel Pérez, C., & Sebastián Morillas, A. (2012). *Planificación Estratégica y Gestión de la Publicidad: Conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.
- Curto, V., Rey, J., & Sabaté, J. (2008). *Redacción publicitaria*. Barcelona: Editorial UOC.
- Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2010). *Introducción al Marketing*. España: Editorial Club Universitari.
- Equipo Vértice. (2007). *Comunicación y publicidad*. Málaga, España. Editorial Vértice.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F. Editorial Trillas.
- Ferrell, O. C., & D. Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México : Cengage Learning Editores.
- García, J. A. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Editorial IC.
- Guardiola, P. (s.f.). *Capítulo 1 “Estructura del SPSS”*. Recuperado el 23 de junio de 2015 de http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/spss_1.pdf

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed., p. 190). México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.
- Herrera, J. S. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva CAF*, 85.
- Hugo Vega, V. (1991). *Mercadeo Básico* (pp. 30 - 40). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Johnson, M; Christensen, C. y Kagermann, H. (2008), *Reinventing your business model*. Harvard Business Review, 86, pp. 50-59.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México :Pearson Educación.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kreps, G.L (2a edición). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Barcelona. 1997.
- Lenderman, D., Pienknagura, S., Messina, J., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación*. Banco Mundial. Washington, D.C: Banco Mundial.
- López-Pinto, B. (2001). *La esencia del marketing*. Edicions UPC. Barcelona
- Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Martínez de Velasco, A., Abraham, N. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. Editorial Trillas, México 1988.
- Moreno, M. (1987) *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Editorial Progreso. México DF.
- Mumby, D.K. (2012). *Organizational Communication: A Critical Approach*. Estados Unidos de América. Editorial SAGE Publications, Inc.

- NineSigma. (2013). *What is open innovation?* Cleveland, Ohio, Estados Unidos.
- Palacio, C. G. (2014). *Branding. Esencia del Marketing Moderno*. México: LID Editorial.
- Parreño Selva, J., Ruiz Conde, E., & Belén Casado, A. (2008). *Dirección comercial: los instrumentos del marketing* (4th ed., pp. 272 - 273). España: Editorial Club Universitario.
- Pérez Romero, L. (2006). *Marketing Social: Teoría y Práctica*. Madrid: Prentice Hall México.
- Plaza, J. P. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Disertación doctoral. Lausana: École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Lausanne.
- Quintanilla, I. (1992). *Recursos humanos y marketing interno*. EDS. Pirámide. Madrid.
- Rebeil, M.A. & Ruiz Sandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Plaza y Valdés.
- Ries, Eric (2011). *The Lean Startup Methodology*. Crown Business. New York, Estados Unidos.
- Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos .
- Rovira, J. (2010). *Hoy es Marketing. Consumering: Un nuevo ciclo del marketing* (pág. 118). España: Editorial ESIC.
- Sánchez, I. P. (2014). *Comunicación oral y escrita en la empresa*. Málaga: IC Editorial.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. Editorial S.A Alhambra Mexicana. México D.F.
- Sinčić, D., y Pološki Vokić, N. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *University of Zagreb - Working Paper Series*.

- Siyanbola, W., Aderemi, H., Egbetokun, A., & Sanni, M. (2011). Framework for Technological Entrepreneurship Development: Key Issues and Policy Directions. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10.
- Valverde, J. F. (2015). *Marketing en la Actividad Comercial*. España: Ediciones Parainfo.
- Valladares, M. (2015, 13 de noviembre). *Innovación abierta*. (G. Montes de Oca, Entrevistador)
- Vanhaverbeke, W., Van de Vrande, V., & Chesbrough, H. (2008). *Understanding the Advantages of Open Innovation Practices in Corporate Venturing in Terms of Real Options*. *Creativity and Innovation Management*, 8.
- Viscarri Colomer, J., Mas Machuca, M., & López-Pinto Ruiz, B. (2010). *Los pilares del marketing*. Catalunya: Edición UPC
- Zambrano, A., (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.

Fuentes electrónicas

- 21212. (s.f). *About*. Recuperado el 28 de noviembre de 2015 desde: <http://21212.com/about/>
- Aguirre, S. (s.f). *La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los nuevos desafíos de la educación superior en ecuador*. Recuperado el 11 de noviembre de 2015, desde Atlante: <http://atlante.eumed.net/wp-content/uploads/comunicacion-externa.pdf>
- AMA. (Julio de 2013). *Definición de Marketing: American Marketing Association*. Recuperado el 21 de octubre de 2015, desde American Marketing Association en: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Investigación (2013). *El espíritu emprendedor y la movilidad social: ¿cuál es la conexión?*. Volumen 32. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 en: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4503/Ideas%20para%20el%](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4503/Ideas%20para%20el%20)

20Desarrollo%20en%20las%20Am%C3%A9ricas%2c%20Volumen%2032%3a%20EI%20esp%C3%ADritu%20emprendedor%20y%20la%20movilidad%20social%3a%20%C2%BFcu%C3%A1l%20es%20la%20conexi%C3%B3n%3f.pdf;jsessionid=6AB8448E1CE0809A884E2E6459583FEB?sequence=2

- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. *Harvard Business Review*. Recuperado el 13 de noviembre de 2015 en: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything#>
- Blog Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad de Telefónica. 2013. "Emprendimiento Digital: Ideas, Tecnología Y Empresas Para El Desarrollo | Blog RC Y Sostenibilidad En Colombia ". Bogotá, Colombia. Recuperado el 6 de enero de 2016 en: <http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/blogs/colombia/2013/02/20/emprendimiento-digital-ideas-tecnologia-y-empresas-para-el-desarrollo/>
- Bogdanowicz, Marc (s.f). *Digital Entrepreneurship barriers and drivers the need for a specific measurement framework*. Recuperado el 12 de noviembre de 2015 desde European Commission en: <http://is.jrc.ec.europa.eu/pages/ISG/EURIPIDIS/documents/6.1MBogdanowicz.pdf>
- Byers, T. (2010). *Top 10 Elements of Technology Entrepreneurship for High-Growth Innovation*. Recuperado el 19 de octubre de 2015, desde Stanford University en: http://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/spring/upload/handouts/TopTenEshipLessons_Byers_2010.pdf
- Centro Nacional de Tecnologías de Información (s.f). *Programa de emprendedores*. Recuperado el 28 de noviembre de 2015 desde: www.fundacite-falcon.gob.ve/index.php/la-institucion/marco-legal/doc_download/94-programa-emprendedores+&cd=17&hl=es&ct=clnk&gl=ve
- Comisión Europea. (2014, Abril Mayo). *Digital Entrepreneurship. The EU vision, strategy and actions*. Recuperado el 11 de noviembre de 2015 desde European Commission en: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/5307/>

- Diario El Carabobeño. (28 de febrero de 2015). *No hay políticas públicas dirigidas al emprendimiento en Venezuela*. *Diario El Carabobeño*. Recuperado el 28 de noviembre de 2015 desde: <http://www.el-carabobeno.com/portada/articulo/99733/no-hay-politicas-pblicas-dirigidas-al-emprendimiento-en-venezuela>
- Draier et. al (2013). *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 6 de enero de 2016 en: http://www.contribuir.org.ar/images/Manual_del_Emprendedor.pdf
- Emprende. (Noviembre de 2015). *¡El Emprendimiento está de fiesta en Venezuela!*. Recuperado el 27 de noviembre de 2015 en: <http://www.emprende.edu.ve/noticias/88-empieza-la-semana-global-del-emprendimiento-en-venezuela>
- Facebook360.fb.com. (2016). *Home*. [online] Disponible en: <https://Facebook360.fb.com> Recuperado el 17 Julio del 2016.
- Fundación Execyl. (2014). *Emprendedor: Qué debes saber sobre...Lean Startup*. Recuperado el 13 de noviembre de 2015 desde: segriasec.org/wp-content/uploads/2015/01/manual-lean-startup.pdf
- Global, C. (s.f). *Comunicación Global*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 13 de noviembre de 2015 en <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2011). *GEM Venezuela 2009-10 Report*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, desde: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/126>
- Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina avances en prácticas y política*. (CAF, Ed.) Recuperado el 15 de octubre de 2015, desde Corporación Andina de Fomento en: http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/371/emprendimientos_dinamicos_america_latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Hochberg, Y. (2015, Abril 15). National Bureau of Economic Research. Recuperado el 19 de octubre de 2015, desde *Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems* en: <http://www.nber.org/chapters/c13584.pdf>
- Instantarticles.fb.com. (2016). *Instant Articles | Facebook*. Disponible en: <https://instantarticles.fb.com> Recuperador el 17 Julio del 2016.
- Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) (31 de marzo de 2014). *Emprendimiento venezolano: mucho entusiasmo, pero falta formación*. Recuperado el 29 de noviembre de 2015 desde: <http://www.iesa.edu.ve/inicio/2014-marzo-31/1774=emprendimiento-venezolano-mucho-entusiasmo,-pero-falta-formacion>
- Lascuráin, Pablo. (6 de enero de 2015). *EL EMPRENDIMIENTO COMO MOTOR ALTERNATIVO EN AMÉRICA LATINA*. México DF, México. Recuperado el 29 de noviembre de 2015 desde: <http://www.forbes.com.mx/el-emprendimiento-como-motor-alternativo-en-america-latina/>
- Lenderman, D., Pienknagura, S., Messina, J., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación*. Recuperado el 14 de Octubre de 2015, desde Banco Mundial en : http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf
- López, C. (s.f). *Relaciones públicas i*. Recuperado el 13 de noviembre de 2015 en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/10705_33120.pdf
- Magallón, S. (2006). *Concepto y Elementos de las Relaciones Públicas Revistes*. Recuperado el 13 de octubre de 2015 en: <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55446/64578>
- Marín, C., Miquel, S. (2003). *Modelo de Marketing Interno para la gestión de recursos humanos*. Universitat de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas. Valencia, España. Recuperado el 6 de enero de 2016 en: <https://vinculogerencial.files.wordpress.com/2010/03/marketing-interno-y-la-gestion-de-rrhh.pdf>

- Miguez González, M. (2007), *Universidad del País Vasco*. Retroceded Octubre 27, 2015, from Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Recuperado el 15 de septiembre de 2015 en: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf>
- Misión PYME (2013). *Emprendimiento digital: una conquista global*. Recuperado el 6 de enero de 2016 en: <http://www.emprendetupropiaaventura.com/attachments/article/16/Entrevista%20revista%20Misi%C3%B3n%20PYME%20Colombia.pdf>
- Navarro, B. (2015, 25 febrero). *Cinco cosas que hay que saber sobre emprendimiento en América Latina*. Recuperado el 28 de noviembre de 2015, desde Blogs - Inter American Development Bank: <http://blogs.iadb.org/Ideasquecuentan/2015/02/25/cinco-cosas-que-hay-que-saber-sobre-emprendedurismo-en-america-latina/>
- NESTA. (2014). NESTA. Recuperado el 15 de octubre de 2015, desde *Startup accelerator programmes A practice Guide* en: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/startup_accelerator_programmes_practice_guide.pdf
- Rancic, Dobrila (2012) Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*. Recuperado el 6 de enero de 2016 en: http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/RancicMoogk_TIMReview_March2012.pdf
- Samarchyan, S. (2013). What is a minimum viable product?. Recuperado el 6 de enero de 2015 en: <https://www.quora.com/What-is-a-minimum-viable-product>
- Teece, D. (2007), *Business models, strategy and innovation*. Long Range Planning. 43, pp. 172-194. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 en: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>
- Telefónica Open Future. (23 de julio de 2014). *Acerca*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, desde: <https://www.openfuture.org/es/about>

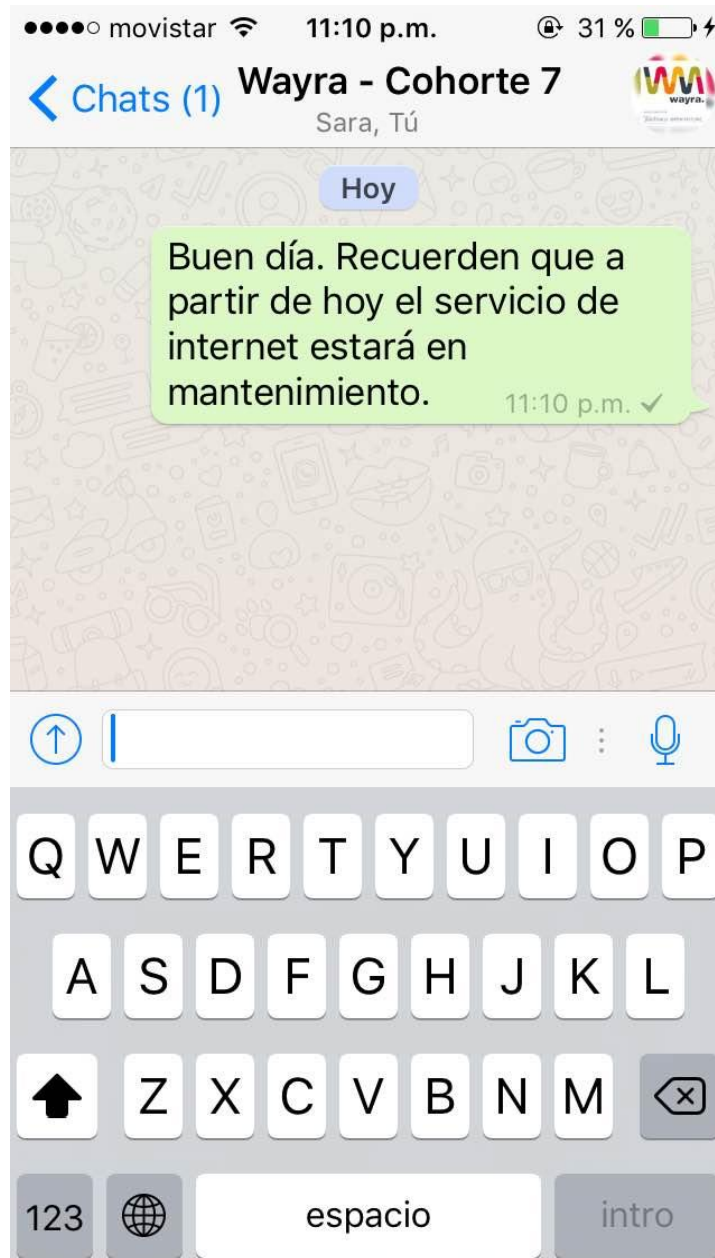
- Telefónica Open Future. (2013). *¡LLEVA A TU STARTUP A LO MÁS ALTO!* Recuperado el 30 noviembre de 2015, desde: <https://calls.openfuture.org/wayra>
- The Lean Startup Methodology. (s.f). *Principles*. Recuperado el 13 de noviembre de 2015 en: <http://theleanstartup.com/principles>
- Tiwari, R. (2008, Febrero). Hamburg University of Technology. Recuperado el 19 de octubre de 2015, desde Defining Innovation en: http://www.global-innovation.net/innovation/Innovation_Definitions.pdf
- United Nations Economic Commission for Europe. (2012). *Fostering Innovative Entrepreneurship. Challenges and Policy Options*. Recuperado el 19 de octubre de 2015, desde United Nations Economic Commission for Europe: http://reap.mit.edu/assets/pdf/Fostering_Innovative_Entrepreneurship.pdf
- Universidad Arturo Michelena. (24 de noviembre de 2015). *Existe alta tasa de emprendimiento temprano en Venezuela*. Noticias - Universidad Arturo Michelena. Recuperado el 30 de noviembre de 2015 desde: <http://www.uam.edu.ve/actualidad/547-existe-alta-tasa-de-emprendimiento-temprano-en-venezuela.html>
- *Startups Ventures*. (21 de julio de 2014). *RETOS DEL EMPRENDIMIENTO EN LATINOAMÉRICA*. Quito, Ecuador. Recuperado el 28 de noviembre de 2015 desde: <http://www.startupsventures.com/retos-del-emprendimiento-en-latinoamerica/>
- YosoyPYME.net (2 de junio de 2014). *6 aceleradoras de Startups en Latinoamérica que deberías conocer*. Recuperado el 28 de noviembre de 2015, desde: <http://www.yosoypyme.net/nota.aspx?nota=0abaf268-c51d-4abd-89f3-3dd47007f4e2&t=6-aceleradoras-de-Startups-en-Latinoamerica-que-deberias-conocer>

Fuentes vivas:

- **MARIANGELA VALLADARES.** Gerente de Aceleración de Wayra.

Anexos

Anexo A: Mensaje enviado a través del grupo de WhatsApp de la cohorte





Newsletter Interno

03/2016

Avances alcanzados en cada Startup



Queremos felicitar a ZOI Venezuela por el incremento en sus ventas a lo largo de todo el mes de febrero.




¡Felicidades a CityWallet en su semana aniversario! Que sigan los éxitos.

Actividades Internas



Lunes de mentoría: a partir de las 2:00pm contaremos con distintos expertos en el área de marketing y RRSS. Te esperamos en el ARCA.

Se les recuerda a todos los emprendedores que tienen hasta el día 30 de marzo para enviar al correo de la directiva lo que desean que se distribuya por las redes de @WayraVE 



Pronto podrán ver el nuevo video institucional de Wayra. Cuando se haya publicado es muy importante que se haga difusión por medio de sus cuentas. ¡Gracias!

Gerencia de Wayra



El día martes no tendremos internet en la mañana porque vendrán los técnicos a arreglarlo.



El baño de damas sigue en reparaciones por ende se seguirá haciendo uso del baño externo. Disculpen las molestias. Se espera que para el fin de la semana ya se pueda usar.



Se le recuerda a todos los usuarios del microondas que está prohibido calentar pescado.

En Wayra:



Creemos en promover la innovación con los aliados correctos.



Celebramos los logros de nuestros proyectos acelerados. Si ellos crecen, nosotros crecemos como empresa.



Promovemos espacios para generar mejoras internas y tomar en cuenta las diversas opiniones y motivaciones de cada equipo, de esa forma hacemos el proceso de aceleración más efectivo.

#OpenFuture

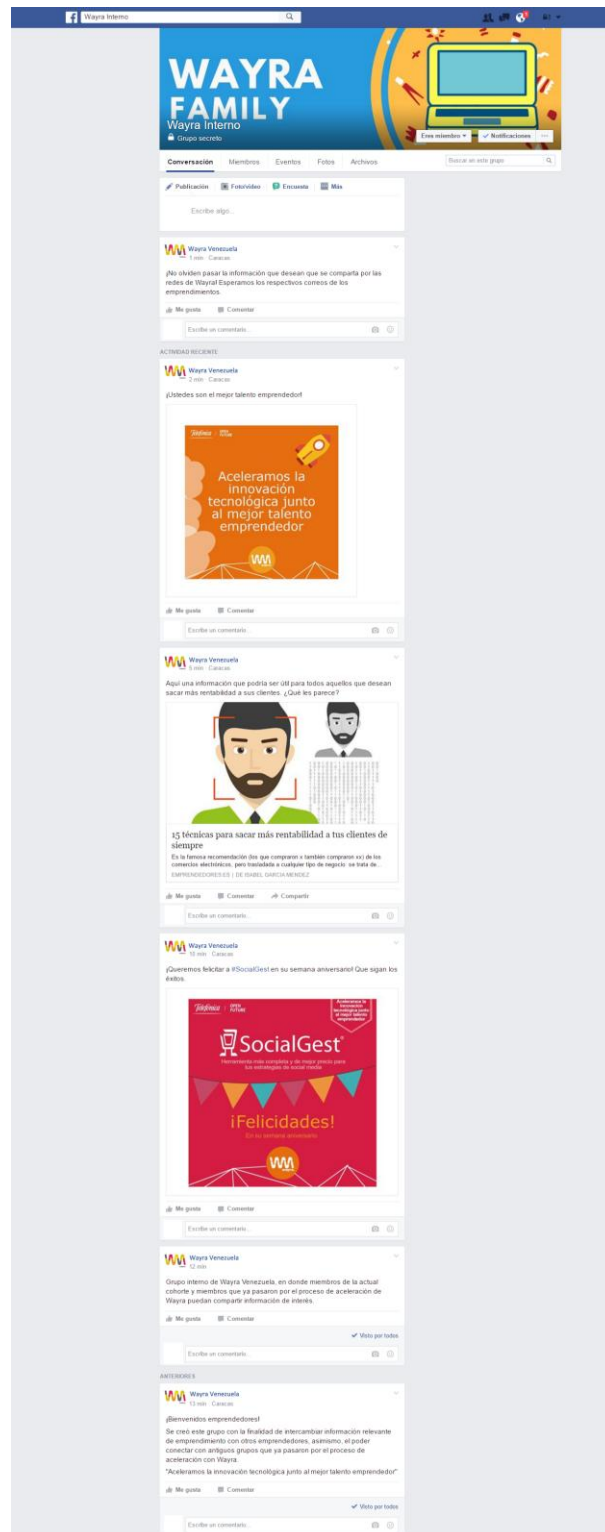
Somos parte de la red global de Telefónica Open Future, un espacio global de oportunidades para hacer crecer tu emprendimiento.



Telefónica | OPEN FUTURE

Ingresa en su página web y entérate de más

Anexo C: Captura de pantalla del grupo interno de Facebook



Anexo D: *Storyboard* del video institucional de Wayra



Anexo E: Guion del video institucional de Wayra

	Video	Diálogos
1	Se muestra el logo de Wayra Venezuela, seguido de unas letras en las cuales se presenta la pregunta: ¿Quiénes somos?	Somos la aceleradora de <i>startups</i> digitales de Telefónica y ayudamos a los mejores emprendedores a crecer y formar empresas de éxito.
2	Se proyecta la misión de la organización apoyada en imágenes.	“Buscamos el mejor talento digital en el mundo y aceleramos su negocio.”
3	Se visualiza a continuación la visión de la academia, junto con imágenes de parte del equipo de algunos emprendimientos que fueron acelerados por ellos	“Telefónica quiere ayudar a miles de emprendedores de América Latina y Europa a captar oportunidades de negocio digital a futuras a través de una enorme red de talento”.
4	Se muestra parte de la directiva de la academia junto a algunos emprendedores que estén en la cohorte actual diciendo los valores con más votos elegidos por el público externo.	-Rodéate de gente mejor que tú. Ellos te animarán a mejorar día a día. -No tenemos miedo. Si fallamos, lo intentamos otra vez. Y otra más. -Permanece siempre con los ojos abiertos y dispuestos a aprender. Estás diseñado para ello. -Creamos productos con pasión y orgullo. No hacemos cosas porque sí. Se nota.
5	Se hace un apartado en donde se enumera en una libreta los criterios de selección, a medida que se van nombrando los criterios, se va tachando la lista.	Los criterios de selección para poder ser un emprendimiento acelerado por Wayra son los siguientes: -Proyectos en desarrollo -Propuestas innovadoras y disruptivas -Iniciativas escalables -Compromiso y dedicación del equipo -Fit con Telefónica
6	Se visualiza a la directiva actual de la academia, reunida en un semicírculo en uno de los espacios más abiertos de la oficina en donde proceden a invitar a todos los emprendedores a la próxima convocatoria.	Te invitamos a formar parte de la próxima convocatoria que realizaremos, las próximas fechas las verás reflejadas en nuestras redes sociales. No olvides que: “Aceleramos la innovación tecnológica junto al mejor talento emprendedor”
7	A continuación se puede ver las redes sociales de la academia. Cierre.	¡Síguenos y entérate de cómo hacer crecer tu proyecto digital! “Aceleramos Aceleramos la innovación tecnológica junto al mejor talento emprendedor <i>Facebook: Wayra Venezuela</i> <i>Instagram: @WayraVe</i> <i>Twitter: @WayraVE</i>

Anexo F: Ejemplo de pendón de 1.30 x 60 mts de la campaña de valores de Wayra



wayra.
SOMOS PARTE DE
Telefónica OPEN FUTURE.

INNOVACIÓN
COMPROMISO
CREATIVIDAD
PASIÓN

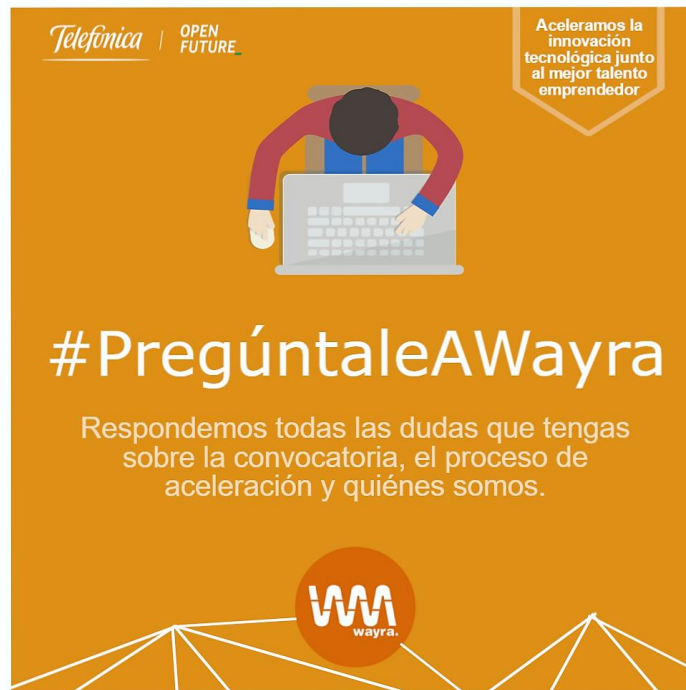
**Y tú, ¿cómo vives
Wayra?**

**Aceleramos la innovación con el mejor talento
emprendedor**

Anexo G: Modelo estándar de la cartelera interna de Wayra, dividida por secciones: noticias sobre próximos eventos, logos de los emprendimientos de la cohorte actual, fotos y nombre de la directiva de Wayra, *startup* del cuatrimestre, logros a nivel internacional de Wayra y sección de cumpleaños.




Anexos H, I, J, K y L: Piezas sugeridas para redes sociales




Telefónica | OPEN FUTURE

Aceleramos la innovación tecnológica junto al mejor talento emprendedor



#PregúntaleAWayra

Respondemos todas las dudas que tengas sobre la convocatoria, el proceso de aceleración y quiénes somos.



Telefónica | OPEN FUTURE

Aceleramos la innovación tecnológica junto al mejor talento emprendedor

¿Quiénes Somos?

Somos una aceleradora de emprendimientos



Apoyamos proyectos digitales que ya estén conformados.

Brindamos financiamiento, mentoría, espacios de coworking y acceso a la red de Telefónica



Telefónica | OPEN FUTURE

Aceleramos la innovación tecnológica junto al mejor talento emprendedor

Aplica el branding corporativo a tu emprendimiento

Define tu empresa → Conoce tu público objetivo → Define tu propuesta única de valor

Convierte los valores en algo real → Ejecuta la estrategia → Revisa y analiza periódicamente tu imagen corporativa



Telefónica | OPEN FUTURE

Aceleramos la innovación tecnológica junto al mejor talento emprendedor



SocialGest®

Herramienta más completa y de mejor precio para tus estrategias de social media

¡Felicidades!

En su semana aniversario





Anexo M: Captura de pantalla de una imagen en la plataforma *Facebook 360*



Anexo N: Facebook Instant Article



Anexo O: Ejemplo de look and feel para Facebook



Anexo P: Calendario semanal para publicar en *Twitter*

Semana del 1 - 7 de Agosto

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
#OpenHouse En la academia Wayra a las 2:00pm. Confirma tu asistencia ingresando en la página de Open Future.	ANIVERSARIO: tumotorizado	#FacebookLive: ZOI VENEZUELA A las 10:00am podrás enterarte de todo lo que ZOI Venezuela tiene para ti.	#FAQ ¿Tienes dudas sobre el proceso de aceleración? Ingresa en nuestro Instagram.	Entrevista a:  Globovisión transmite la entrevista realizada a DJ Profile. 5:00pm	#WayraTalk ¡Tenemos una invitada sorpresa para nuestro #WayraTalk a las 3:00pm! Te esperamos. Lugar: Academia Wayra	Ingresa en: Síguenos en Twitter: @WayraVE Instagram: @WayraVE y Facebook: Wayra Venezuela

Anexo Q: Ejemplo del Wayra Venezuela Newsletter

Llegó el momento emprendedor del día.
¡Bienvenidos al Wayra's newsletter!

View this email in your browser

Aceleramos la innovación tecnológica
junto al mejor talento emprendedor



Entérate de todos los beneficios que te brinda la página de Telefónica Open Future.

Únete a **Wayra**, la red de aceleradoras de **Telefónica Open Future** en Latinoamérica y Europa.

Buscamos emprendedores con talento para cambiar el futuro de los negocios digitales. Nosotros te ayudamos a crecer, a proyectar tu proyecto internacionalmente y lograr el éxito de tu startup.

Registrar: <https://online.openfuture.org>



¡Pendiente de nuestras redes!
Muy pronto estaremos anunciando las fechas para la convocatoria.

Pronto tendrás posibilidades de llevar tu proyecto digital a lo más alto.



Entérate de la entrevista que le hicieron a nuestro director Gustavo Reyes, Globovisión.

Wayra Venezuela

Plaza El Torre Xerox, Avenida Avila, Caracas, Distrito Capital

Anexo R: Folleto informativo imprimible



Telefónica OPEN FUTURE

WAYRA

Somos un programa global y abierto diseñado para conectar a emprendedores, startups, inversores y organizaciones públicas y privadas de todo el mundo

Aceleramos la innovación tecnológica junto al mejor talento emprendedor

VALORES

- Rodéate de gente mejor que tú. Ellos te animarán a mejorar día día.
- No tenemos miedo. Si fallamos, lo intentamos otra vez. Y otra más.
- Permanece siempre con los ojos abiertos y dispuestos a aprender. Estás diseñado para ello.
- Creamos productos con pasión y orgullo. No hacemos cosas porque sí. Se nota.

MISIÓN

"Buscar el mejor talento digital en el mundo y acelerar su negocio."

VISIÓN

"Telefónica quiere ayudar a miles de emprendedores de América Latina y Europa a captar oportunidades de negocio digital futuras a través de una enorme red de talento".

CRITERIOS DE SELECCION

- FILTRADO Y EVALUACIÓN DE START-UPS
- ENTREVISTAS Y ANALISIS DETALLADO DE LOS PRESELECCIONADOS
- WAYRA FINALS
- ENTRADA EN WAYRA


FAQ

Ingresar en nuestras redes sociales para toda la información que necesitas saber sobre el proceso de selección.

STARTUPS ACELERADAS POR WAYRA

Logos of startups accelerated by Wayra: akdemia, ZOI VENEZUELA, DISENIA, Buespedcanino, Quiro, pollitaindels.com, SocialGest, tumotorizado, CityWallet, DJPROFILE.TV

Anexo S: Formato para la difusión de notas de prensa de Wayra con su respectivo *boiler plate*



The image shows a boilerplate template for Wayra press releases. On the left is the Wayra logo, which consists of a stylized 'W' made of colorful segments (orange, yellow, green, grey, red) and the word 'wayra.' below it. To the right of the logo is a solid orange horizontal bar. In the top right corner, there are three social media handles: '@WayraVe' with the Instagram icon, '@WayraVE' with the Twitter icon, and 'Wayra Venezuela' with the Facebook icon.

Piso 6, Torre Xerox, Avenida Ávila, Caracas, Distrito Capital

Wayra es la iniciativa de Telefónica que tiene como principal objetivo identificar talentos en España y Latino américa en el campo de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) e impulsarlos en su desarrollo a través de un apoyo integral, dotando a los emprendedores de las herramientas, espacio físico y financiamiento necesarios.