



FACULTAD DE INGENIERÍA Y COMUNICACIONES

CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**La metodología Scrum y su influencia en el marketing digital, en la
Agencia Mullen Lowe, San Isidro, Lima - 2020**

AUTOR: BACHILLER

Jordán Quispe, Arlette

Para obtener el Título Profesional en

Ingeniero Comercial

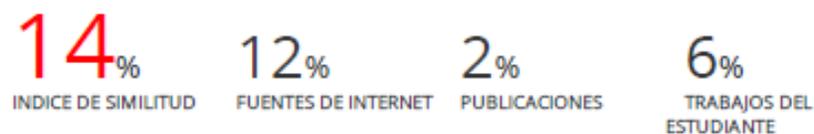
Lima - Perú

2023

INFORME DE SIMILITUD

ARLETTE_JORDAN

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	1 %
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1 %
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1 %
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
6	mullenloweinkhouse.com Fuente de Internet	1 %

LA METODOLOGÍA SCRUM Y SU INFLUENCIA
EN EL MARKETING DIGITAL, EN LA AGENCIA MULLEN LOWE,
SAN ISIDRO, LIMA - 2020

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR

Mg. Ferrer Maizondo Saldaña

PRESIDENTE DEL JURADO

Mg. Hugo Marcial García Rivadeneira

MIEMBROS DEL JURADO

Dra. Catherine Lucia Calderón Gálvez

Mag. Lic. Luis Alberto Calderón Castro

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios, por darme la fortaleza y sabiduría de no rendirme por mis sueños.

A mi mamá, tía y hermano por la comprensión y apoyo incondicional durante todo el desarrollo de mi trabajo para seguir adelante con esta investigación y seguir estudiando por un mejor futuro.

Agradecimiento

Mi agradecimiento en especial a la universidad Simón Bolívar, la cual me ayudó a formarme profesionalmente.

A mis profesores, por la enseñanza brindada y la paciencia en cada clase que recibía.

A la agencia mullen lowe donde aprendí mucho y me dieron la oportunidad de crecer.

A mis amigos del trabajo y a mi novio, que nunca me dejaron de alentar y estuvieron en todo momento apoyándome en este trabajo.

Gracias a todos.

RESUMEN

El estudio titulado "La metodología Scrum y su influencia en el marketing digital en la agencia Mullen Lowe de Lima, Perú" examina el impacto de la implementación de la metodología Scrum en la eficiencia y la gestión de un equipo de marketing digital. Basándonos en la recopilación y análisis de datos prácticos dentro de la agencia, se observó una mejora significativa en la gestión de personas y el ambiente laboral después de la implementación de Scrum.

El ambiente laboral se volvió más colaborativo y las interacciones entre los miembros del equipo se mejoraron, facilitando así la comunicación y la resolución de los problemas. La gestión de personas también se mejoró, ya que Scrum promueve roles claramente definidos, responsabilidades compartidas y la autoorganización del equipo. Este cambio en la gestión resultó en una mayor satisfacción y compromiso por parte de los empleados, lo que a su vez condujo a una mayor retención del personal.

Además, la adopción de Scrum resultó en mejoras tangibles en los tiempos de entrega y la eficiencia del equipo. El enfoque flexible de Scrum permitió al equipo adaptarse a los cambios rápidamente, priorizar las tareas de manera más efectiva y trabajar en entregas más frecuentes y regulares. Esto resultó en una mayor eficiencia y productividad, así como en una mayor calidad del trabajo entregado.

Palabras clave: Metodología Scrum, marketing digital, gestión de personas, clima laboral, tiempos de entrega, eficiencia de equipos, agencia Mullen Lowe, Lima, Perú.

ABSTRACT

The study entitled "The Scrum methodology and its influence on digital marketing at the Mullen Lowe agency in Lima, Peru" investigates the impact of implementing the Scrum methodology on the efficiency and management of a digital marketing team. Based on the collection and analysis of empirical data within the agency, significant improvements in people management and the work environment were observed following the implementation of Scrum.

The work environment became more collaborative and interactions between team members improved, thus facilitating communication and problem-solving. People management also improved, as Scrum promotes clearly defined roles, shared responsibilities, and team self-organization. This shift in management resulted in higher employee satisfaction and engagement, which in turn led to higher staff retention.

Furthermore, the adoption of Scrum resulted in tangible improvements in delivery times and team efficiency. Scrum's iterative and flexible approach allowed the team to adapt to changes quickly, prioritize tasks more effectively, and work on more frequent and regular deliveries. This resulted in greater efficiency and productivity, as well as higher quality of the work delivered.

In summary, the adoption of the Scrum methodology at the Mullen Lowe agency in Lima has led to significant improvements in people management, the work environment, delivery times, and team efficiency, demonstrating the value of Scrum in the context of digital marketing.

Keywords: Scrum methodology, digital marketing, people management, work environment, delivery times, team efficiency, Mullen Lowe agency, Lima, Peru.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo, las metodologías ágiles como Scrum se están convirtiendo en una herramienta esencial para gestionar proyectos de marketing digital. El presente trabajo de investigación se centrará en cómo la implementación de la metodología Scrum en la Agencia Mullen Lowe, ubicada en San Isidro, Lima, durante los años 2019 y 2020, ha influenciado factores críticos como la eficiencia de los equipos de trabajo, el clima laboral, la gestión de personas y la puntualidad en la entrega de tareas relacionadas con el marketing digital.

La justificación de esta investigación radica en su potencial para proporcionar una visión detallada y práctica de la implementación de Scrum en un entorno real y su impacto en aspectos clave del rendimiento del equipo. A través de este análisis, se busca proporcionar una guía para otras organizaciones que buscan mejorar su eficiencia y efectividad mediante la adopción de la metodología Scrum.

El objetivo principal de esta investigación es estudiar la influencia de la implementación de la metodología Scrum en la eficiencia del equipo de trabajo, el clima laboral, la gestión de personas y la entrega a tiempo de tareas en la Agencia Mullen Lowe. Para lograr este objetivo, se propone responder a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo ha afectado la implementación de la metodología Scrum en la Agencia Mullen Lowe a la gestión de personas y al ambiente laboral? y ¿En qué medida la implementación de la metodología Scrum mejora la capacidad del equipo de marketing digital de la Agencia Mullen Lowe para completar tareas en un ambiente de alta incertidumbre?

La metodología que se utilizará en esta investigación implica un enfoque descriptivo, utilizando la técnica de observación y análisis documental. Los instrumentos que hemos utilizado son de observación participante ha sido los registros descriptivos, documentos legales y fichas, el instrumento del análisis documental fue la revisión documental, entrevistas, y el análisis de datos internos de la agencia.

La estructura del trabajo se organizará de la siguiente manera:

Capítulo I proporcionará una descripción detallada de la Agencia Mullen Lowe y su operación; **Capítulo II** presentará el marco teórico, profundizando en los conceptos de Scrum, gestión de proyectos y marketing digital.

Capítulo III describe las actividades realizadas durante la investigación; y finalmente.

Capítulo IV concluirá con las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación.

Este estudio espera arrojar luz sobre la efectividad de la metodología Scrum en la gestión de proyectos de marketing digital y proporcionar recomendaciones útiles para su implementación.

INDICE

PORTADA.....	i
INFORME DE SIMILITUD.....	ii
TITULO.....	iii
ASESOR Y MIEMBRO DEL JURADO	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN	viii
INDICE	x
CAPÍTULO I:	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	13
1.2 Delimitación de la Investigación	14
1.2.2 Delimitación temporal.....	14
1.2.3 Delimitación Social	15
1.3 Formulaciòn del problema	15
1.3.1 Problema principal.....	15
1.3.2 Problemas secundarios.....	16
1.4 Objetivos de la investigación	16
1.4.1 Objetivo General	16
1.4.1 Objetivos específicos	16
1.4.1.1 Objetivo específico 1	16
1.4.1.1 Objetivo específico 2	17

1.5 Justificación e importancia de la investigación	17
1.5.1 Justificación de la investigación	17
1.5.2 Importancia de la investigación	17
1.6 Limitaciones de la investigación	18
1.7 Datos Generales.....	19
1.8 Nombre o Razón social	20
1.9 Ubicación de la Agencia.....	20
1.10 Giro de la Agencia	21
1.11 Tamaño de la Agencia	21
1.12 Breve Reseña Histórica de la Agencia	22
1.13 Organigrama de la empresa	23
1.14 Misión, Visión, Políticas y Valores.....	24
1.15 Servicios y Clientes	25
1.16 Premios y Certificaciones	26
1.17 Relación de la empresa con la sociedad.....	27

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	29
2.1 Antecedentes relacionados a la investigación	29
2.1.1 Internacionales.....	29
2.1.1 Nacionales.....	31
2.2 Marco histórico	32
2.2.1 Metodologías ágiles.....	32
2.2.2 Scrum	34
2.2.3 Marketing digital	37
2.3 Marco Legal.....	39
2.3 Marco teórico	41
2.3 Marco conceptual	44

CAPITULO III	
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	47
3.1 Descripción del puesto:	47
3.2 Ubicación del puesto en el organigrama.....	49
3.3 Funciones del puesto	49
3.4 Actividades desarrolladas.....	50
3.5 Clientes internos.....	52
3.6 Beneficios de la empresa	53
3.7 Inconvenientes en el trabajo.....	54
3.8 Aplicación de la metodología Scrum dentro de la agencia.....	55
CAPÍTULO IV	
Conclusiones y recomendaciones	57
4.1 Conclusiones	57
4.1.1 Conclusión 1	57
4.1.2 Conclusión 2	58
4.1.3 Conclusión 3	58
5.1 Recomendaciones	58
5.1.1 Recomendación 1	59
5.1.2 Recomendación 2	59
5.1.3 Recomendación 3	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS	64

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La realidad problemática en la agencia Mullen Lowe en Lima, Perú, se encuentra en el cruce de una serie de factores desafiantes que afectan tanto al entorno laboral interno como al mercado externo de marketing digital. Dentro del contexto VICA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), la agencia se encuentra navegando en un panorama altamente incierto y cambiante (Bennett & Lemoine, 2014).

En primer lugar, hay un movimiento acelerado del público objetivo hacia los medios digitales. Según el informe de We Are Social y Hootsuite (2023), aproximadamente el 76% de la población peruana tiene acceso a Internet, y la penetración de los medios sociales ha crecido un 20% interanual. Este cambio rápido crea un ambiente volátil e incierto, donde las tácticas de marketing digital deben adaptarse rápidamente para seguir siendo efectivas.

Además, la economía peruana, como muchas en América Latina, presenta un alto grado de informalidad. Según el Banco Mundial (2022), más del 70% de los trabajadores peruanos operan en la economía informal. Esta realidad crea desafíos en términos de regulaciones, contratación de personal, y estándares laborales.

Internamente, la agencia lucha con problemas de gestión de personal, comunicación y eficiencia. La mala gestión y la falta de comunicación pueden contribuir a la baja eficiencia, lo que resulta en la incapacidad de completar tareas en un entorno de alta

incertidumbre. Un estudio de Gallup (2022) encontró que las empresas con una mala gestión pueden ver una caída en la productividad de hasta el 50%.

Finalmente, el mal clima laboral es un problema común en las agencias digitales. Según un informe de Campaign US (2021), el 33% de los trabajadores de agencias informaron de un mal ambiente laboral, que puede resultar en una alta rotación de personal y dificultades para retener talento.

En resumen, la agencia Mullen Lowe en Lima se enfrenta a un entorno externo desafiante y problemas internos que están afectando su eficiencia y rendimiento. Se necesita una solución que pueda manejar la inestabilidad y la incertidumbre del entorno digital, mientras se abordan los problemas internos de gestión de personal y ambiente laboral.

1.2 Delimitación de la Investigación

1.2.1 Delimitación espacial

Esta investigación se ha llevado a cabo específicamente en la Agencia Mullen Lowe, ubicada en el distrito de San Isidro, en la ciudad de Lima, Perú. Esta delimitación espacial permite un análisis en profundidad de la metodología Scrum dentro de este entorno de trabajo específico y su influencia en el marketing digital, tomando en cuenta las particularidades culturales, económicas y sociales del contexto en el que se encuentra ubicada la agencia.

1.2.2 Delimitación temporal

En términos de tiempo, el estudio se centra en el periodo comprendido entre los años 2019 y 2020, tiempo durante el cual el investigador estuvo trabajando en la empresa. Es importante destacar que la investigación se ciñe

a este periodo previo a la irrupción de la pandemia de la COVID-19, lo que permite observar y analizar la implementación y los impactos de la metodología Scrum en un escenario laboral convencional, sin las particularidades que trajo consigo el periodo de pandemia. De este modo, se pueden extraer conclusiones más generales y aplicables a un entorno laboral de tipo tradicional.

1.2.3 Delimitación Social

La delimitación social de esta investigación se centra en los profesionales que trabajan dentro de la Agencia Mullen Lowe, incluyendo a los equipos de marketing digital, gestión de proyectos y liderazgo de la agencia. Al enfocarse en estos grupos, se busca entender cómo la implementación de la metodología Scrum puede influir en las dinámicas de trabajo, la comunicación interna, la eficiencia y el clima laboral, y cómo estos cambios a su vez pueden tener un impacto en la eficacia y los resultados del marketing digital. Esta delimitación permite examinar la influencia de la metodología Scrum en un contexto social específico, centrado en los roles y las interacciones dentro de una agencia de marketing digital.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema principal

¿Cómo la implementación de la metodología Scrum en la Agencia Mullen Lowe en San Isidro, Lima, durante los años 2019 y 2020, ha influenciado la eficiencia de los equipos de trabajo, el clima laboral, la gestión de personas, y la entrega a tiempo de las tareas relacionadas con el marketing digital, ¿en un entorno de alta incertidumbre (VICA) y migración hacia los medios digitales?

1.3.2 Problemas secundarios

1.3.2.1 Problemas secundario 1

¿Cómo ha afectado la implementación de la metodología Scrum en la Agencia Mullen Lowe a la gestión de personas y al ambiente laboral?

1.3.2.1 Problemas secundario 2

¿En qué medida la implementación de la metodología Scrum en la capacidad del equipo de marketing digital de la Agencia Mullen Lowe, para completar tareas en un ambiente de alta incertidumbre?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Investigar la influencia de la implementación de la metodología Scrum en la eficiencia del equipo de trabajo, el clima laboral, la gestión de personas y la entrega a tiempo de tareas en la Agencia Mullen Lowe.

1.4.1 Objetivos específicos

1.4.1.1 Objetivo específico 1

Analizar cómo la implementación de la metodología Scrum ha afectado la gestión de personas y el clima laboral en la Agencia Mullen Lowe.

1.4.1.1 Objetivo específico 2

Examinar cómo la metodología Scrum ha influenciado la capacidad del equipo de marketing digital de la Agencia Mullen Lowe para completar tareas en un ambiente de alta incertidumbre y para adaptarse al cambio de enfoque hacia los medios digitales.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

1.5.1 Justificación de la investigación

La adopción de metodologías ágiles, como Scrum, ha demostrado ser efectiva en diversos entornos y disciplinas, no solo en desarrollo de software, su lugar de origen. Sin embargo, su aplicación e impacto en el campo del marketing digital, especialmente en un contexto latinoamericano como el de Perú, todavía necesita ser estudiada en profundidad.

Esta investigación se justifica por la necesidad de entender cómo la metodología Scrum puede ser implementada de manera efectiva en una agencia de marketing digital y cómo puede ayudar a mejorar la eficiencia del equipo, el clima laboral, la gestión de personas y la entrega oportuna de tareas. Además, los hallazgos de esta investigación podrían ser útiles para otras agencias de marketing digital que buscan formas de mejorar sus operaciones en un entorno de incertidumbre y cambio constante.

1.5.2 Importancia de la investigación

La importancia de esta investigación radica en su potencial para contribuir a la mejora del rendimiento y eficacia de las agencias de marketing digital. Los resultados podrían proporcionar una visión valiosa sobre cómo la

implementación de la metodología Scrum puede influir en diversos aspectos de la gestión de proyectos y equipos en el campo del marketing digital.

Además, al centrarse en una agencia específica en Lima, Perú, este estudio podría arrojar luz sobre cómo la metodología Scrum puede ser adaptada y aplicada en un contexto latinoamericano, proporcionando así conocimientos relevantes y prácticos para las agencias de marketing digital en la región. Finalmente, los hallazgos de esta investigación podrían ser útiles para informar las decisiones de los gestores de proyectos y directivos de las agencias de marketing digital respecto a la adopción y la implementación de metodologías ágiles.

1.6 Limitaciones de la investigación

La principal limitación de esta investigación es que se centra en un solo caso, la Agencia Mullen Lowe en Lima, Perú, durante un período de tiempo específico (2019 y 2020). Por lo tanto, aunque los resultados puedan proporcionar información valiosa sobre la implementación y los efectos de la metodología Scrum en este entorno específico, pueden no ser generalizables a otras agencias de marketing digital, otros contextos culturales o geográficos, o períodos de tiempo diferentes.

Otra limitación potencial es la falta de una línea base previa a la implementación de la metodología Scrum en la Agencia Mullen Lowe. Sin datos de referencia, puede ser más difícil determinar exactamente cómo y en qué medida la implementación de Scrum ha influenciado los cambios observados.

Por último, aunque la investigación tiene como objetivo examinar la influencia de la implementación de la metodología Scrum en un contexto de alta incertidumbre y cambio (VUCA), es importante destacar que estos contextos pueden variar enormemente y pueden ser influenciados por una multitud de factores externos que

están más allá del alcance de esta investigación.

1.7 Datos Generales

La Agencia Mullen Lowe 511 Perú, es una agencia de comunicaciones y marketing, con 5 años en el mercado peruano, iniciando sus labores en el 2015, la agencia es de tipo sociedad anónima cerrada o S.A.C formando parte de la red internacional llamada mullen lowe group, con sede principal en Londres. La agencia tiene a su cargo 60 trabajadores que se dividen en las siguientes áreas: administrativa, finanzas, creativos, medios digitales, tecnología, producción, diseñadores, ejecutivos de cuentas y directivos.

Dentro de su red de agencias en el mundo cuenta con sedes en más de 60 países, dentro de la compañía una de sus campos de trabajo es comunicaciones y marketing, orientado a la creativa empresarial y mente de desafío.

También considerada como una boutique creativa global compuesta por diversas agencias. La agencia cuenta con importantes clientes, que en conjunto han logrado ganar premios en reconocimiento a su trabajo como el premio a la efectividad publicitaria como Effie Awards entre otros.

Los principales servicios que brinda al mercado local son de una agencia del tipo boutique creativa para el desarrollo de marcas, desarrollo de contenido creativo, analytics, planificación de comunicaciones, publicidad digital, compra de medios y activación de campañas BTL.

Mullen Lowe tiene como símbolo de logo un Pulpo que fue elaborado y diseñado por la sede en Brasil, esta representación busca mostrar la actitud que tienen los trabajadores de la agencia para enfrentar los diferentes retos que se presentan en el

día a día con cada cliente.

1.8 Nombre o Razón social

La agencia Mullen Lowe lleva como nombre de razón social : FULL CONTACT PUBLICIDAD S.A.C establecido con el RUC: 20600369050.



Figura 1: Logo de la agencia. Fuente: Revista Insider

1.9 Ubicación de la Agencia

La agencia Mullen Lowe 511 se encuentra ubicada en la Av. Javier Prado Oeste Nro. 2021 distrito de San Isidro-Lima.



Figura 2: Mapa de Ubicación de la Agencia. Fuente: Google Maps.

1.10 Giro de la Agencia

La agencia Mullen lowe, se encarga de la publicidad de diversas marcas del País, a través del marketing digital, lo cual su giro de la empresa es la publicidad.

1.11 Tamaño de la Agencia

Mullen lowe al transcurso del tiempo que lleva en el Perú, obtiene 60 trabajadores

hasta la actualidad, eso conlleva que su tamaño de la agencia sea de una mediana, por la cantidad de trabajadores.

1.12 Breve Reseña Histórica de la Agencia

La agencia Mullen lowe 511, es una agencia publicitaria constituida el 8 de mayo del 2015, asociándose las agencias Neu y la agencia Lowe, siendo así el día que se unieron las dos agencias para que en la actualidad sea Mullen lowe 511 Perú, una agencia boutique, ubicada en san isidro-lima-Perú. Iniciando sus labores en Perú, el 13 de mayo del 2015.

Los dueños y socios son: Francisco Torrico (Gerente general) y Cesar Benavides (Accionista), los dos dirigen la agencia desde hace más de 5 años. Contando con 60 trabajadores hasta la actualidad, gestionando servicios de publicidad, campañas, producción audiovisual, comerciales, etc. Cuenta con una cartera de clientes nacionales e internacionales.

La agencia se identifica por el logo de un pulpo que tiene como significado trabajo en equipo. Al transcurso de los años han ganado 8 premios en los Effie, los effie son concursos de creatividad y estrategias de marketing que se dan en las agencias publicitarias en el entorno de todos los países.

Según mercado negro (2016) Mullen Lowe Group es una red de servicios integrados de comunicación y marketing, de definitiva orientación creativa. Representando en más de 65 mercados, con más de 90 agencias. Su modelo de trabajo es híper-integrado, las especialidades globales incluyen la experiencia en estrategia de marca, desarrollo de contenido creativo, analytics, planificación de comunicaciones y publicidad. También con el marketing digital integrado está la planeación y compra de medios con Mullen lowe Mediahub, y la activación estratégica y el shopper marketing.

En su cartera de clientes se encuentran las marcas: Elite, Babysec, Nova, Cotidian, Guaraná, San Mateo, Makro, Maestro, Valle Norte y Liga contra el cáncer entre otras marcas, reconocidas en el sector de consumo masivo, productos y servicios.

1.13 Organigrama de la empresa

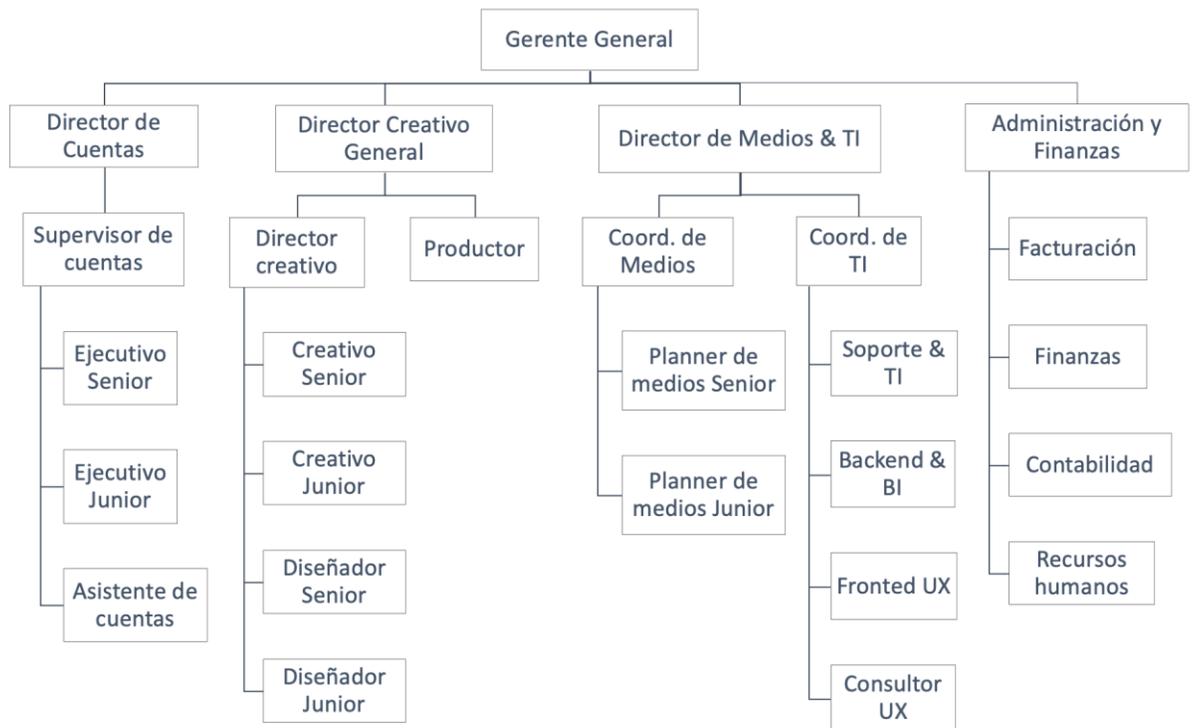


Figura 3: Organigrama de la Agencia. Fuente: Agencia Mullen Lowe

En el organigrama se muestra cómo está constituido la agencia, es compartido dentro de la empresa y la última fecha que se mostró fue el 30 de junio del 2019, como parte del programa de inducción para nuevos empleados en la agencia.

1.14 Misión, Visión, Políticas y Valores

La misión, visión, políticas y valores se encuentra publicado dentro de todas las instalaciones o áreas de la agencia para el conocimiento de todos los trabajadores.

Misión:

Mullen lowe es una agencia de publicidad híper-integrada que mediante la creación de grupos de trabajo con los mejores talentos de todas las disciplinas como son la planeación estratégica, marketing digital, relaciones públicas y otras, ofrece una propuesta distinta e innovadora en el mercado publicitario para satisfacer los altos standares que esta demanda.

Visión:

Mullen lowe aspira a ser la mejor agencia de comunicación híper-integrada del mercado rompiendo convencionalismos, hablándole a una audiencia de una nueva manera y utilizando nuevos canales.

Políticas:

En Mullen lowe, tienen políticas de confidencialidad para proteger las ideas y campañas que brindan a sus clientes, así también brindar un servicio de calidad ofreciendo al equipo profesional adecuado para cada campaña. También son puntuales las entregas de trabajos en el tiempo adecuado y una impecable atención al cliente.

Valores:

Es fundamental que toda agencia tome los siguientes valores, para una buena interacción entre los directivos y clientes, a continuación, se nombra los valores que se desarrollan dentro de cada trabajo o proyecto de la agencia:

- 1.**Respeto:** es el que nos indica cómo debemos comportarnos entre los compañeros de trabajo y clientes, es el trato correcto y atento respetando la dignidad de cada uno y demostrando nuestro actuar en cada interacción dentro de la empresa.
- 2.**Responsabilidad:** es hacerse cargo de cada función y tarea que llevamos adelante, para que cada integrante demuestre con sus acciones que son las personas adecuadas para realizar las labores. No solo es tener, sino también encargarse de cada consecuencia de sus actos por causa de cualquier decisión que se tome al desarrollar nuestras labores.
- 3.**Innovación:** es el punto que nos diferencia de las agencias, nuestras ideas para cada proyecto son nuestro activo más importante y constantemente nos permite ser creativos para todos los planes de comunicación de nuestros clientes.
- 4.**Competitividad:** es superarnos cada día, enfocar nuestra energía para conseguir nuestros objetivos, mostrando nuestro lado luchador para sobreponernos a las diferentes productividades y colaboraciones entre todos los integrantes de la compañía.
- 5.**Compromiso:** es la capacidad que tiene cada colaborador para tomar conciencia de la importancia que tiene su trabajo en relación al resultado

final de los proyectos y campañas dentro del tiempo y con la calidad necesaria para cada uno de nuestros clientes.

1.15 Servicios y Clientes

Mullen lowe brinda el servicio de creación, ejecución y distribución publicitaria a diferentes marcas o clientes. Creando spot publicitarios, comerciales y con las redes sociales interactuando con el público o influencer.

Los clientes que ellos trabajan son marcas comerciales las cuales son:

- Babysec
- Banco Cencosud
- Aje
- Sporade
- Ladysoft
- Makro
- Maestro
- Liga contra el cáncer

1.16 Premios y Certificaciones

Mullen Lowe tiene una buena trayectoria en premiaciones y certificaciones. Ellos hasta el momento han ganado 8 importantes premios.

➤ Premios

1. Festival del Caribe 2014 / Bronce, responsabilidad social, tema: “una consulta para recordar”- Liga peruana de lucha contra el cáncer.
2. Effie 2015 / Plata, marketing social, tema: “con un gesto ponte rosa”- Liga peruana de lucha contra el cáncer.
3. Festival del Caribe 2015 / Bronce, responsabilidad social, tema: “con un gesto ponte rosa” - Liga peruana de lucha contra el cáncer.

4. Effie 2016 / Bronce, marketing social, tema: “mi familia se une” - Liga peruana de lucha contra el cáncer.
 5. Effie 2018 / Plata, Productos tissue del Perú, tema: lanzamiento de nuevos productos.”limpia, seca y se va con nova”. Agencia: Mullen Lowe & BBDO Chile.
 6. Premios Anda 2018 / Categoría: Relaciones Públicas, tema: "Colecta pública 2017" Liga Peruana de Lucha Contra el Cáncer. Agencias: Mullen Lowe y Orange 360.
 7. Effie 2019 / Plata, Categoría: Bien Social - sin fines de lucro, tema: "Tetas con propósito" - Liga Peruana de Lucha Contra el Cáncer
 8. Ideas 2019 / Bronce, PR: Apoyo de famosos, patrocinios y colaboraciones de marcas, tema: "Tetas con propósito"- liga peruana de lucha contra el cáncer.
- Certificaciones

Iso 9001:2015 Gestión de Calidad.

1.17 Relación de la empresa con la sociedad

MullenLowe se relaciona de forma positiva con la sociedad, ya que con el marketing digital las empresas llegan a tener un crecimiento económico, que se refleja en sus ventas adquiriendo más trabajadores y lo primordial el objetivo del marketing que es difundir todos sus productos y servicios a sus clientes.

Ellos también brindan su servicio de forma desinteresada a entidades públicas y privadas sin fines de lucro para generar conciencia social y reflexión sobre temas que implican la ayuda a personas que más necesitan como:

La liga peruana de lucha contra el cáncer y otras entidades públicas, este apoyo se ve reflejado en los diferentes premios que han obtenido por su destacado trabajo,

a esto se suma el trabajo comprometido de sus trabajadores que destinan gran esfuerzo y sacrificio para colaborar con todas las nuevas iniciativas que surgen desde el área creativa hasta el área de producción que implementan las ideas que los directivos de estas instituciones aprueban para sacar adelante las campañas publicitarias que año a año se trabajan.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes relacionados a la investigación

2.1.1 Internacionales

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). "Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success". *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.

Este estudio analizó proyectos realizados en diversas industrias utilizando tanto metodologías ágiles como tradicionales. Se evaluó el rendimiento del proyecto en términos de eficiencia, aprendizaje del equipo, satisfacción del cliente, y calidad del producto. Los resultados demostraron que los proyectos ágiles superaron significativamente a los proyectos tradicionales en todas estas métricas, proporcionando evidencia cuantitativa de que las metodologías ágiles, como Scrum, pueden conducir a un mayor éxito del proyecto.

Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2014). "Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?". *Project Management Journal*, 45(3), 21-34.

Este estudio examinó si las metodologías de gestión de proyectos ágiles pueden ser aplicadas en otros sectores, además del desarrollo de software. La investigación involucró entrevistas con gerentes y equipos de proyecto en diversas industrias, desde fabricación hasta servicios financieros. Los hallazgos

sugieren que, si bien puede haber desafíos para implementar la agilidad en contextos no tecnológicos, las ventajas potenciales en términos de flexibilidad, capacidad de respuesta y eficiencia hacen que sea una consideración válida.

Stankovic, D., Nikolic, V., Djordjevic, M., & Cao, D. B. (2013). "A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects in Former Yugoslavia IT Companies". *Journal of Systems and Software*, 86(6), 1663-1678.

Esta investigación se centró en identificar los factores críticos de éxito en proyectos de software que utilizan metodologías ágiles en empresas de tecnología de la información en la antigua Yugoslavia. Entre los factores identificados se incluyen el compromiso y la cooperación de todos los miembros del equipo, la capacidad para adaptarse a los cambios y la existencia de un liderazgo efectivo.

Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). "Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review". *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859.

Este es un estudio de revisión sistemática de la literatura académica existente sobre el desarrollo de software ágil. Los autores analizaron más de 200 estudios y destacaron los beneficios y desafíos del uso de metodologías ágiles. Entre los beneficios se encontraban la mejora de la satisfacción del cliente, la mayor adaptabilidad a los cambios y la mejora del rendimiento del equipo.

Maruping, L. M., Venkatesh, V., & Agarwal, R. (2009). "A Control Theory Perspective on Agile Methodology Use and Changing User Requirements". *Information Systems Research*, 20(3), 377-399.

En este estudio, los autores utilizan la teoría del control para examinar cómo el uso de metodologías ágiles puede ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios en los requerimientos de los usuarios. Los resultados indican que las organizaciones que utilizan metodologías ágiles son más eficaces para manejar los cambios en los requerimientos de los usuarios y para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

2.1.1 Nacionales

Paredes, R., & Alvarado, D. (2020). "Impacto de la metodología Scrum en el desarrollo de proyectos digitales en empresas tecnológicas de Lima Metropolitana". Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Este trabajo se centró en el análisis del impacto que tiene la implementación de la metodología Scrum en empresas tecnológicas de Lima, poniendo énfasis en los proyectos de marketing digital. Los autores identificaron que la adopción de Scrum permite una mayor eficiencia en los procesos de desarrollo de proyectos y en la respuesta a las demandas cambiantes del mercado.

Campos, E., & Vasquez, L. (2019). "Uso de metodologías ágiles para mejorar la gestión de campañas de marketing digital en empresas de Lima Norte". Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Esta investigación examinó cómo la adopción de metodologías ágiles, específicamente Scrum, puede mejorar la gestión de campañas de marketing digital en empresas ubicadas en Lima Norte. Los autores hallaron que la aplicación de estas metodologías permite una mejor coordinación del equipo de trabajo, adaptabilidad a los cambios y eficiencia en los resultados.

Herrera, J., & Torres, A. (2018). "Implementación de la metodología Scrum en el departamento de marketing de una empresa retail en Lima". Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Este trabajo analizó cómo la implementación de Scrum en el departamento de marketing de una empresa de retail en Lima puede mejorar el rendimiento del equipo y la eficiencia en la entrega de resultados. Los hallazgos demuestran que la aplicación de Scrum lleva a una mayor productividad y a una mejor gestión del tiempo.

Salas, M., & Pinto, R. (2020). "Influencia de las metodologías ágiles en la creación de estrategias de marketing digital en startups de Lima". Universidad de Lima, Lima, Perú.

Esta investigación estudió cómo las metodologías ágiles pueden influir en la creación de estrategias de marketing digital en startups en Lima. Los resultados muestran que las metodologías ágiles facilitan la adaptación a los cambios en el entorno digital y permiten una mejor comprensión de las necesidades del cliente.

2.2 Marco histórico

2.2.1 Metodologías ágiles

Las metodologías ágiles surgieron en la industria del software a finales de la década de 1990 como una reacción a las metodologías tradicionales de desarrollo de software que se consideraban demasiado rígidas y burocráticas. Estas metodologías tradicionales, conocidas colectivamente como el enfoque de cascada, se basaban en una planificación detallada al inicio del proyecto y en una progresión lineal a través de diferentes etapas de desarrollo.

El manifiesto ágil, publicado en 2001 por un grupo de 17 expertos en software, estableció los principios fundamentales de las metodologías ágiles. Estos principios se centran en el individuo y la interacción, el trabajo en equipo, la colaboración con el cliente, y la capacidad de respuesta al cambio. Las metodologías ágiles se caracterizan por el desarrollo iterativo e incremental, con énfasis en la adaptabilidad y la entrega rápida de software funcional.

2.2.1.1 Evolución de las metodologías ágiles

Como se mencionó anteriormente, las metodologías ágiles surgieron a finales de la década de 1990 como respuesta a las limitaciones percibidas de las metodologías de desarrollo de software más tradicionales. Desde entonces, han evolucionado y se han diversificado en una variedad de enfoques diferentes, aunque todos comparten los principios fundamentales del Manifiesto Ágil. Algunos de estos enfoques incluyen Scrum, Kanban, Lean, XP (Extreme Programming), y muchos más.

2.2.1.2 Ventajas y desventajas de las Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles ofrecen varias ventajas sobre los enfoques de gestión de proyectos más tradicionales. Permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad, lo que es especialmente útil en entornos inciertos o que cambian rápidamente. También promueven la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo y con los stakeholders, lo que puede llevar a un mayor compromiso y satisfacción. Además, el enfoque iterativo e incremental de las metodologías ágiles puede resultar en una entrega de valor más rápida y frecuente.

A pesar de sus ventajas, las metodologías ágiles no están exentas de desafíos. Pueden requerir un cambio cultural significativo para ser

implementadas con éxito, y pueden no ser adecuadas para todos los proyectos o entornos. Además, aunque las metodologías ágiles promueven la adaptabilidad, también pueden llevar a la falta de previsión a largo plazo si no se manejan adecuadamente.

2.2.1.3 Importancia de las Metodologías Ágiles

Las metodologías ágiles han demostrado ser una herramienta eficaz para gestionar proyectos en una variedad de industrias y contextos. Son especialmente valiosas en entornos donde los requerimientos son inciertos o susceptibles de cambiar, donde la innovación y la adaptabilidad son claves para el éxito.

2.2.2 Scrum

Scrum es una de las metodologías ágiles más populares y ampliamente adoptadas. Fue desarrollada por Jeff Sutherland y Ken Schwaber a principios de la década de 1990. Se inspira en la teoría del proceso empírico, que postula que el conocimiento proviene de la experiencia y de tomar decisiones basadas en lo que se conoce.

Scrum se basa en la idea de que los proyectos de desarrollo deben ser flexibles y adaptativos, ya que los requisitos del cliente pueden cambiar con el tiempo. Un equipo Scrum típico consta de un Scrum Master (quien asegura que el equipo siga los principios y prácticas de Scrum), el Product Owner (quien representa al cliente o a los stakeholders y prioriza las características a desarrollar), y el equipo de desarrollo (quien realiza el trabajo de desarrollo).

Los proyectos Scrum se dividen en ciclos llamados "sprints", que normalmente duran entre una y cuatro semanas. Al inicio de cada sprint, el equipo realiza una reunión de planificación para decidir qué características se desarrollarán

durante ese sprint. Al final del sprint, el equipo revisa el trabajo realizado y reflexiona sobre cómo mejorar en el próximo sprint.

El uso de Scrum y otras metodologías ágiles se ha extendido más allá de la industria del software y ahora se aplica en una variedad de campos, incluyendo la gestión de proyectos y el marketing digital.

2.2.2.1 Evolución de Scrum

Desde su creación a principios de la década de 1990, Scrum ha evolucionado para convertirse en una de las metodologías ágiles más populares y ampliamente adoptadas. La guía de Scrum ha sido actualizada varias veces para reflejar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas emergentes.

2.2.2.2 Ventajas y desventajas de las Metodologías Ágiles

Scrum ofrece muchas de las mismas ventajas que otras metodologías ágiles, incluyendo la flexibilidad, la adaptabilidad, y la colaboración. Además, proporciona un marco estructurado para el desarrollo iterativo e incremental, lo que puede ayudar a los equipos a gestionar su trabajo de manera más eficaz.

Scrum también tiene desafíos. Requiere un compromiso fuerte de todos los miembros del equipo, así como un Scrum Master efectivo para guiar el proceso. Además, aunque Scrum promueve la adaptabilidad, puede ser desafiante equilibrar esta adaptabilidad con la necesidad de prever y planificar a largo plazo.

2.2.2.3 Importancia de las Metodologías Ágiles

Scrum ha demostrado ser un enfoque eficaz para la gestión de proyectos en una variedad de entornos y con diferentes tipos de

trabajo. Es especialmente valioso en entornos donde los requerimientos son inciertos o cambiantes, y donde la entrega rápida y frecuente de valor es importante.

2.2.3 Marketing digital

2.2.3.1 Evolución del Marketing Digital

La evolución del marketing digital está intrínsecamente ligada a la evolución de la tecnología y del Internet. En la década de 1990, el marketing digital comenzó con la simple colocación de anuncios en sitios web. A medida que se desarrollaban tecnologías más sofisticadas, las empresas comenzaron a adoptar enfoques más orientados a los datos y personalizados para interactuar con los consumidores.

En la década de 2000, la proliferación de las redes sociales y el crecimiento exponencial de los usuarios de Internet propiciaron una nueva era de marketing digital. Las empresas comenzaron a aprovechar estas nuevas plataformas para interactuar con los clientes de maneras nunca antes vistas, promoviendo un mayor compromiso y construyendo relaciones más estrechas con los consumidores.

El auge de los dispositivos móviles en la década de 2010 transformó aún más el panorama del marketing digital. Con los consumidores cada vez más conectados, las empresas comenzaron a desarrollar estrategias de marketing específicas para móviles, incluyendo aplicaciones móviles, anuncios orientados por geolocalización y marketing por SMS.

Hoy en día, el marketing digital sigue evolucionando. Con la expansión del Internet de las cosas, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, las empresas tienen más oportunidades que nunca para personalizar y optimizar sus estrategias de marketing.

2.2.3.2 Ventajas y desventajas del Marketing Digital

El marketing digital ofrece numerosas ventajas sobre el marketing tradicional. Permite a las empresas llegar a un público más amplio, sin las limitaciones geográficas de los medios tradicionales. También proporciona la posibilidad de personalizar las campañas y segmentar a los clientes para ofrecer mensajes más relevantes y eficaces.

Además, el marketing digital es medible. Las empresas pueden rastrear y analizar la efectividad de sus campañas en tiempo real y ajustar sus estrategias en consecuencia. Esto puede llevar a un mejor rendimiento de la inversión en comparación con los métodos tradicionales.

Sin embargo, el marketing digital también tiene sus desafíos. Mantenerse al día con las constantes innovaciones y cambios en la tecnología puede ser una tarea difícil. También existe el riesgo de saturación, ya que los consumidores están expuestos a una gran cantidad de anuncios y contenidos en línea.

Además, la privacidad y la seguridad de los datos son preocupaciones importantes en el marketing digital. Las empresas deben asegurarse de cumplir con las leyes y regulaciones pertinentes y de proteger la información de sus clientes.

2.2.3.3 Importancia del Marketing Digital

A pesar de estos desafíos, el marketing digital es fundamental en el mundo empresarial actual. Con los consumidores cada vez más conectados y la digitalización de la sociedad, las empresas deben adaptarse y aprovechar las oportunidades que ofrece el marketing digital para llegar a su público objetivo, construir relaciones con los clientes y promover sus productos o servicios de manera efectiva.

2.3 Marco Legal

2.3.1 Marco Legal de Scrum como Metodología Ágil

A nivel global, no existen leyes o regulaciones que rijan específicamente el uso de Scrum como metodología ágil. Scrum es un marco de trabajo que es libre y abierto para que cualquier persona lo utilice; por lo tanto, no está sujeto a regulaciones legales de la misma manera que algunos otros aspectos de la tecnología o la industria del software.

Sin embargo, las organizaciones que utilizan Scrum u otras metodologías ágiles a menudo deben tener en cuenta otras leyes y regulaciones relevantes en sus respectivos campos. Por ejemplo, las empresas de software pueden tener que cumplir con las leyes de propiedad intelectual, las leyes de privacidad de datos o las regulaciones de seguridad cibernética.

Además, si bien no hay leyes que regulen el uso de Scrum per se, hay estándares reconocidos internacionalmente para la práctica de Scrum y la agilidad, como el Scrum Guide y los Principios Ágiles, y certificaciones para los profesionales de Scrum, como las proporcionadas por Scrum.org y la Scrum Alliance.

2.3.2 Marco Legal del Marketing Digital

El marketing digital, a diferencia de Scrum, está sujeto a una variedad de leyes y regulaciones en todo el mundo. Estas leyes a menudo se centran en cuestiones de privacidad de datos, protección del consumidor, publicidad y spam.

A nivel mundial, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea es uno de los marcos legales más significativos que afectan al marketing digital. Establece estrictas regulaciones sobre cómo las empresas

pueden recopilar, almacenar y utilizar los datos personales de los ciudadanos de la UE.

En Latinoamérica, cada país tiene sus propias leyes y regulaciones para el marketing digital. Por ejemplo, en Perú, la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, establece las pautas para el tratamiento de los datos personales. En México, la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares rige estas actividades.

Además, las leyes de publicidad y spam también son relevantes para el marketing digital. Muchos países tienen leyes que prohíben prácticas publicitarias engañosas y que exigen a las empresas obtener el consentimiento antes de enviar correos electrónicos comerciales.

Las empresas que se involucran en marketing digital deben familiarizarse con estas leyes y regulaciones, y asegurarse de que sus prácticas estén en cumplimiento para evitar sanciones y proteger los derechos de los consumidores.

2.3.3 Marco Legal del Marketing Digital en Perú

En Perú, las leyes y regulaciones sobre el marketing digital se basan principalmente en la protección del consumidor y en la privacidad de los datos.

La Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, es fundamental en el escenario digital peruano. Esta norma busca garantizar la protección de los datos personales de las personas a través de su tratamiento legítimo, controlado e informado, a efectos de garantizar el pleno ejercicio del derecho al honor y a la intimidad personal y familiar.

Esta ley es aplicable a la recopilación, tratamiento, y protección de los datos personales que se registran en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean estos públicos o privados. De esta forma, las actividades de marketing digital, como el email marketing, el marketing en redes sociales, y otras formas de publicidad digital deben cumplir con los requisitos establecidos en esta ley.

Además, el Código de Protección y Defensa del Consumidor también tiene implicaciones para el marketing digital, estableciendo normas sobre prácticas de publicidad justas y no engañosas. Este código prohíbe explícitamente la publicidad engañosa y protege los derechos de los consumidores a recibir información clara y precisa.

En relación a las comunicaciones comerciales enviadas por correo electrónico, SMS, entre otros medios, la normativa exige que estas deben contar con el consentimiento previo, expreso e informado del titular de los datos personales, y que se debe ofrecer al destinatario la posibilidad de revocar el consentimiento otorgado para recibir estas comunicaciones de manera fácil y gratuita.

Por lo tanto, las empresas que se dedican al marketing digital en Perú deben familiarizarse con estas leyes y asegurarse de que sus prácticas estén en plena conformidad.

2.3 Marco teórico

2.3.1 Marco teórico de Scrum

Scrum es una metodología ágil que se utiliza en la gestión y desarrollo de proyectos, especialmente en aquellos con una alta incertidumbre o que

requieren adaptabilidad y flexibilidad. La metodología fue presentada por primera vez por Ken Schwaber y Jeff Sutherland en 1995 y ha ganado popularidad debido a su eficacia para manejar proyectos con rápida evolución y altos niveles de cambio (Schwaber & Sutherland, 2017).

En Scrum, los proyectos se dividen en ciclos de trabajo llamados sprints, cada uno de los cuales tiene una duración fija, generalmente de dos a cuatro semanas. El objetivo es entregar un incremento potencialmente entregable de "hecho", o un trabajo de calidad, al final de cada sprint (Cohn, 2009).

El equipo Scrum se compone de tres roles principales: el dueño del producto (Product Owner), el Scrum Master y el Equipo de Desarrollo. El dueño del producto es responsable de definir los objetivos y prioridades del proyecto, el Scrum Master facilita el proceso y resuelve obstáculos, y el Equipo de Desarrollo realiza el trabajo para alcanzar los objetivos establecidos (Rubin, 2012).

El marco Scrum también incluye eventos como la planificación del sprint, la reunión diaria de Scrum (Daily Scrum), la revisión del sprint y la retrospectiva del sprint. Estos eventos están diseñados para promover la colaboración, la transparencia y la adaptabilidad (Sutherland & Schwaber, 2017).

Por último, Scrum promueve la utilización de artefactos como la lista de pendientes del producto (Product Backlog), la lista de pendientes del sprint (Sprint Backlog) y el incremento. Estos artefactos ayudan a organizar y rastrear el progreso del proyecto (Cohn, 2009).

2.3.1 Marco teórico del Marketing digital

El marketing digital es un enfoque de marketing que utiliza los canales digitales para promocionar productos y servicios. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el marketing digital implica la aplicación de tecnologías digitales para alcanzar objetivos de marketing, mediante la mejora de la experiencia del cliente, la generación de ventas, y la optimización del valor a largo plazo del cliente.

Existen numerosas técnicas y canales en el marketing digital, incluyendo el marketing en motores de búsqueda (SEM), la optimización para motores de búsqueda (SEO), el marketing de contenido, el email marketing, el social media marketing, el marketing de afiliados, entre otros. Cada uno de estos canales tiene sus propias ventajas y puede ser más o menos adecuado dependiendo del público objetivo y los objetivos de la empresa (Ryan, 2016).

El marketing digital también se caracteriza por su enfoque en los datos. Según Kumar y Mirchandani (2012), el uso de datos y análisis en el marketing digital permite a las empresas comprender mejor a sus clientes, personalizar sus ofertas y medir el rendimiento de sus esfuerzos de marketing. Esto ha hecho posible que las empresas sean más ágiles y adaptables en su enfoque del marketing.

El marketing digital también se basa en la creación de relaciones con los clientes. Según Tuten y Solomon (2017), las empresas pueden usar los medios sociales y otras tecnologías digitales para interactuar con sus clientes, obtener feedback y crear relaciones más fuertes y significativas.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Marco conceptual para Scrum y metodologías ágiles

Metodologías Ágiles: Son un conjunto de prácticas de gestión de proyectos y desarrollo de software que priorizan la entrega incremental de productos de alta calidad, la colaboración con el cliente, la adaptabilidad y la respuesta rápida al cambio (Cobb, 2011).

Scrum: Es una de las metodologías ágiles más populares, se basa en un proceso iterativo e incremental para el desarrollo de productos y la gestión de proyectos. Se enfoca en la entrega de valor al cliente a través de Sprints, que son períodos de trabajo cortos y definidos (Schwaber & Sutherland, 2017).

Sprint: Un Sprint es un período de tiempo durante el cual se trabaja para completar una cantidad específica de trabajo. En Scrum, los sprints suelen durar entre una y cuatro semanas (Cohn, 2009).

Product Owner: Es el representante del cliente o del negocio en un equipo Scrum. Su responsabilidad es definir y priorizar el trabajo que se realizará y garantizar que el equipo esté trabajando en las cosas correctas desde la perspectiva del negocio (Pichler, 2010).

Scrum Master: Es un líder de servicio en un equipo Scrum. Su papel es facilitar el proceso Scrum, eliminar obstáculos y ayudar al equipo a trabajar de manera efectiva (Adkins, 2010).

Equipo de Desarrollo: Son las personas que realizan el trabajo para crear y entregar el producto. En Scrum, el equipo de desarrollo es autoorganizado y multidisciplinario (Schwaber & Sutherland, 2017).

Product Backlog: Es una lista priorizada de todo el trabajo que podría hacerse en un producto. El propietario del producto es responsable de mantener el Product Backlog y de determinar la prioridad de los elementos (Cohn, 2004).

Sprint Backlog: Es la lista de tareas que el equipo se ha comprometido a completar durante un Sprint. El equipo de desarrollo es responsable de mantener el Sprint Backlog (Cohn, 2009).

Daily Scrum o Standup: Es una reunión diaria de 15 minutos en la que el equipo de desarrollo sincroniza sus actividades y planifica su trabajo para las próximas 24 horas (Derby, Larsen, & Schwaber, 2006).

2.3.1 Marco conceptual para Marketing digital

Marketing Digital: Es la aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en medios digitales. Implica el uso de canales y métodos que permiten un análisis de marketing en tiempo real (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

SEO (Search Engine Optimization): Es el proceso de optimizar el contenido de un sitio web para que sea más atractivo para los motores de búsqueda. Un buen SEO puede mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados de búsqueda orgánicos, lo que puede resultar en más tráfico (Fishkin, 2012).

SEM (Search Engine Marketing): Es una forma de marketing en Internet que implica la promoción de sitios web mediante el aumento de su visibilidad en las páginas de resultados de motores de búsqueda (SERPs) principalmente a través de la publicidad de pago (Ryan & Jones, 2009).

Email Marketing: Es una forma de marketing directo que utiliza el correo electrónico como medio de comunicación comercial. Puede usarse para construir relaciones con los clientes, enviar anuncios, solicitar negocios, y más (Chaffey & Smith, 2008).

Content Marketing: Es una estrategia de marketing que se centra en la creación, publicación, y distribución de contenido relevante, consistente, y valioso para atraer y retener a una audiencia claramente definida y, finalmente, impulsar la acción del cliente rentable (Pulizzi, 2012).

Inbound Marketing: Es una estrategia que se enfoca en atraer clientes mediante la creación de contenido valioso y experiencias adaptadas a ellos. El inbound marketing forma conexiones que los clientes buscan y resuelve problemas que ya tienen (Halligan & Shah, 2014).

Social Media Marketing: Es el uso de plataformas de redes sociales para conectar con tu audiencia con el fin de construir tu marca, aumentar las ventas, y generar tráfico web (Tuten & Solomon, 2017).

Marketing de Afiliación: Es un tipo de marketing de rendimiento en el que una empresa recompensa a uno o más afiliados por cada visitante o cliente que aportan a través de sus propios esfuerzos de marketing (Goldman & DeLong, 2010).

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

3.1 Descripción del puesto:

En la agencia mullen lowe, tuve la oportunidad de trabajar en dos áreas teniendo diferentes puestos. El primer puesto como inicié fue como **Asistente en el área de medios digitales**. Mis responsabilidades abarcaban varios aspectos de la gestión de comunicaciones masivas. Mi función principal era el manejo de mailings, específicamente el envío de correos electrónicos, en la base de datos de los clientes del Banco Cencosud, utilizando la plataforma ICOM.

En colaboración con la Community Manager y el equipo de Diseño, nos aseguramos de que cada correo sea construido, siguiendo una estructura específica, proporcionando contenido relevante y bien presentado a nuestros clientes. Antes de cada envío, llevábamos a cabo pruebas exhaustivas con los ejecutivos de la cuenta y la Community Manager para garantizar la precisión y efectividad de nuestras comunicaciones.

Una vez que recibía la aprobación, procedía con el envío masivo de correos a distintos grupos de clientes en nuestra base de datos. Esta tarea implicaba el manejo de grandes volúmenes de datos, enviando más de 130 correos diarios a más de un millón de direcciones de correo electrónico.

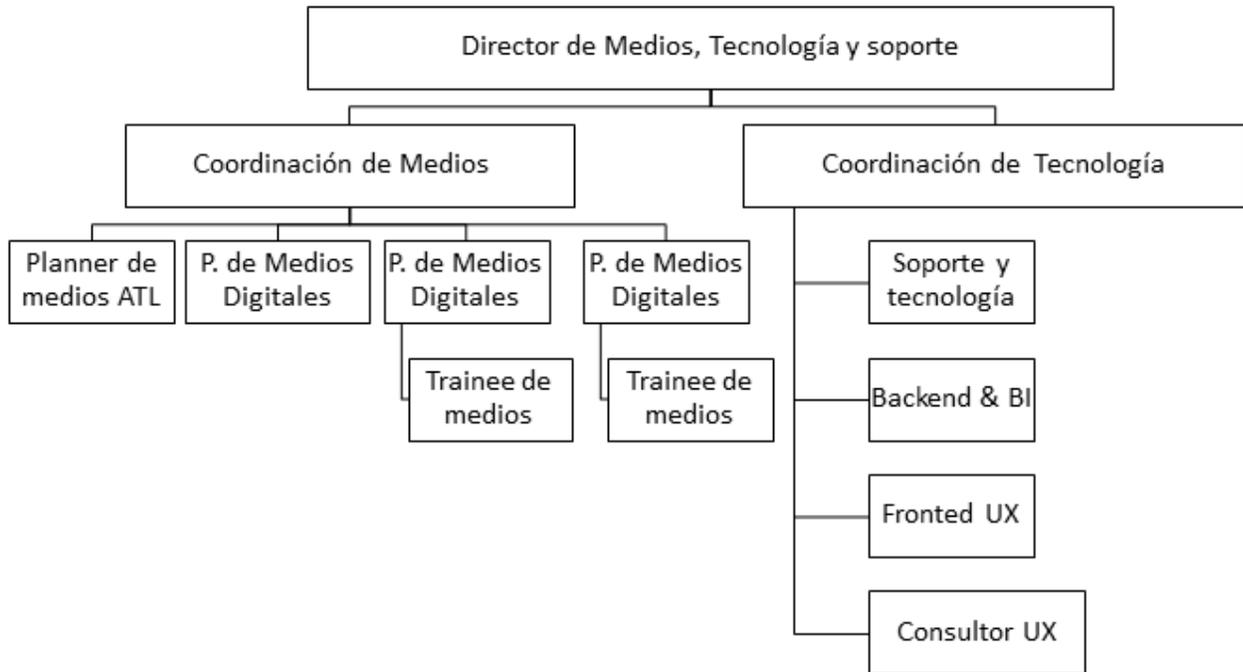
Además de estas responsabilidades diarias, también proporcionaba informes detallados al final de cada mes, destacando el rendimiento y los resultados de nuestras diversas campañas de emailing. Estos informes eran vitales para mejorar nuestras estrategias de comunicación y marketing en el futuro.

Con el tiempo, adquirí experiencia significativa en el envío eficiente de correos masivos en un tiempo determinado. Esto me permitió asumir un rol de mentor, proporcionando apoyo y orientación a los nuevos integrantes del equipo. Esta parte de mi trabajo me permitió compartir mis habilidades y conocimientos, ayudando a formar un equipo de trabajo más fuerte y eficiente.

Luego de unos meses, mi jefe me designó el rol de **Como Coordinadora de Proyectos Digitales y Scrum Master**, este rol me permitió enseñar y aplicar la metodología ágil en la agencia, mi tarea principal consistía en supervisar y guiar la implementación de proyectos de marketing digital utilizando la metodología Scrum. Esto implica trabajar en colaboración con diferentes equipos y partes interesadas para garantizar que todos los proyectos se ejecuten de manera eficiente y efectiva.

Mi rol como Coordinadora de Proyectos Digitales y Scrum Master implica una combinación de habilidades técnicas y de gestión de proyectos, así como habilidades interpersonales y de liderazgo, para garantizar que todos nuestros proyectos digitales se ejecuten de manera eficiente y exitosa.

3.2 Ubicación del puesto en el organigrama



El puesto estaba ubicado dentro de la dirección de medios y tecnología y me encargaba de gestionar el equipo de tecnología conformado por una persona de soporte tecnológico, un backend, una fronted UX y un consultor de UX.

3.3 Funciones del puesto

A continuación, se detallan las funciones específicas:

- a) **Coordinación de Proyectos Digitales:** Me encargo de coordinar todos los aspectos de la implementación de proyectos digitales, desde la planificación y organización hasta la supervisión y el seguimiento del progreso del proyecto. Trabajo en colaboración con los equipos de diseño, desarrollo y marketing para asegurar que todas las partes estén alineadas y trabajen de manera eficiente para lograr los objetivos del proyecto.

- b) **Implementación de la Metodología Scrum:** Como Scrum Master, introduzco y mantengo la metodología Scrum en el equipo. Esto implica organizar y facilitar las reuniones de Scrum, como la planificación del sprint, la revisión del sprint y las reuniones diarias de Scrum. También me encargo de eliminar cualquier obstáculo que pueda impedir el progreso del equipo.

- c) **Gestión de Stakeholders:** Manteniendo comunicación constante con los stakeholders para entender sus necesidades y expectativas y asegurar que se mantengan informados sobre el progreso del proyecto. También actúo como un enlace entre los stakeholders y los equipos de proyecto, facilitando la colaboración y la resolución de conflictos cuando sea necesario.

- d) **Monitoreo y Control del Proyecto:** Utilice diversas herramientas y técnicas de gestión de proyectos para monitorear el progreso del proyecto y asegurar que se mantenga dentro del alcance, el tiempo y el presupuesto acordado. Cuando se identifican desviaciones, propuse e implementé soluciones para corregir el curso del proyecto.

- e) **Garantizar la Mejora Continua:** Como Scrum Master, uno de mis roles clave es fomentar la mejora continua dentro del equipo. Esto implica realizar retrospectivas al final de cada sprint para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción para implementar cambios.

3.4 Actividades desarrolladas

Entre las actividades que desarrollaba en mi rol de coordinadora de tecnología y Scrum Master estaban las siguientes:

- Planificación de Proyectos: Elaboración de planes de proyecto detallados, que incluyen la definición del alcance, los plazos, los recursos necesarios y las metas del proyecto.
- Organización de Reuniones de Scrum: Facilitación de las reuniones diarias de Scrum, las reuniones de planificación del sprint, las revisiones del sprint y las retrospectivas del sprint.
- Gestión del Backlog del Producto: Trabajando en estrecha colaboración con el Product Owner para mantener y priorizar el backlog del producto, garantizando que los elementos del backlog estén claramente definidos y estén en línea con los objetivos del proyecto.
- Supervisión del Progreso del Proyecto: Seguimiento del progreso del proyecto y generación de informes periódicos para los stakeholders sobre el estado del proyecto.
- Identificar y Remover los Obstáculos: Detección de cualquier obstáculo que pueda impedir el progreso del equipo y tomar medidas para eliminarlo.
- Coordinación entre Equipos y Stakeholders: Mantener una comunicación fluida entre todos los miembros del equipo y los stakeholders, asegurando que todos estén alineados y trabajando hacia los mismos objetivos.
- Fomento de la Mejora Continua: Implementación de las mejoras identificadas durante las retrospectivas del sprint y fomento de un ambiente de trabajo en el que se aliente la innovación y la mejora continua.
- Mantener el Cumplimiento de las Normas de Scrum: Garantizar que el equipo esté siguiendo las normas y prácticas de Scrum, y proporcionar formación y

orientación cuando sea necesario.

- **Gestión de Riesgos:** Identificar los posibles riesgos que pueden afectar al proyecto y tomar medidas para mitigarlos.
- **Evaluación de la Calidad:** Implementar medidas para evaluar la calidad de las entregas del proyecto y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

3.5 Clientes internos

En una agencia Mullen Lowe, como Coordinadora de Proyectos Digitales y Scrum Master interactúa con varios "clientes internos" o partes interesadas. Aquí están algunos de ellos:

- **El Equipo de Proyecto:** El equipo de desarrollo de software, diseñadores, redactores de contenido y otros miembros del equipo de proyecto son los principales clientes internos. El Coordinador de Proyectos Digitales y Scrum Master les ayuda a entender las tareas y prioridades, elimina obstáculos para su trabajo y los mantiene enfocados en los objetivos del proyecto.
- **Product Owner:** Este es el representante del cliente dentro del equipo, quien tiene la visión del producto final. Trabajan en estrecha colaboración con el Coordinador de Proyectos Digitales y Scrum Master para definir y priorizar las características del producto, y para asegurar que el producto final cumple con las expectativas del cliente.

- **Dirección de la Agencia:** El Coordinador de Proyectos Digitales y Scrum Master reporta a la dirección de la agencia sobre el progreso del proyecto, los posibles riesgos y los recursos necesarios. Además, pueden necesitar su orientación y aprobación en ciertas decisiones estratégicas del proyecto.
- **Departamento de Recursos Humanos:** Puede haber una interacción con el departamento de recursos humanos en lo que respecta a la contratación de nuevos miembros del equipo, la resolución de conflictos dentro del equipo, y otras cuestiones relacionadas con los recursos humanos.
- **Departamento de Finanzas:** Este departamento puede requerir información sobre los costos del proyecto, los recursos utilizados y otras cuestiones financieras relacionadas con el proyecto.

3.6 Beneficios de la empresa

Entre los beneficios que brindaba la agencia son:

- **Oportunidades de crecimiento:** Mullen Lowe ofrece un entorno que promueve el crecimiento profesional y personal, con oportunidades para el aprendizaje continuo y la formación en nuevas habilidades.
- **Diversidad de proyectos:** Trabajar en una agencia digital como Mullen Lowe brinda la oportunidad de trabajar con una variedad de clientes y proyectos, lo que proporciona una experiencia diversa y la oportunidad de adquirir un amplio conjunto de habilidades.

3.7 Inconvenientes en el trabajo

Entre los inconvenientes laborales podemos listar los siguientes:

- **Retrasos en el pago:** Algunos empleados han informado de retrasos en los pagos de salarios y compensaciones, lo que puede afectar su satisfacción laboral y su capacidad para cubrir sus necesidades financieras a tiempo.
- **Presión y estrés:** Durante los periodos de alta demanda de trabajo, los empleados pueden experimentar una gran presión y estrés para cumplir con las fechas límite de los proyectos.
- **Incertidumbre de proyectos:** En el sector de las agencias digitales, puede haber cierta incertidumbre debido a los cambios en los clientes o en los proyectos, lo que puede generar inseguridad en algunos momentos.

3.8 Aplicación de la metodología Scrum dentro de la agencia

En la Agencia Mullen Lowe, el área de marketing digital y tecnología optó por utilizar la metodología Scrum con el objetivo de mejorar sus comunicaciones internas, incrementar la entrega de valor a los clientes y promover un ambiente laboral más productivo y colaborativo. Este proceso, que se llevó a cabo en el pasado reciente, implicó la implementación de una serie de ceremonias y acciones claramente definidas en la metodología Scrum.

- **Sprint Planning:** La Agencia implementó sesiones de planificación de sprint al inicio de cada ciclo de trabajo. En estas reuniones, el equipo de marketing y tecnología junto con el Scrum Master y el Product Owner definieron las metas del sprint y las tareas a realizar para alcanzar dichas metas. Este proceso permitió a todos los miembros del equipo comprender claramente los objetivos del sprint, mejorando así la comunicación y alineación interna.
- **Daily Stand-ups:** La Agencia adoptó la práctica de tener reuniones diarias breves (o stand-ups) donde cada miembro del equipo compartía lo que había logrado el día anterior, lo que planeaba hacer ese día y si enfrentaba algún obstáculo. Estas reuniones incrementaron la transparencia y permitieron una comunicación fluida entre los miembros del equipo, mejorando así el ambiente laboral.
- **Sprint Reviews:** Al final de cada sprint, el equipo llevó a cabo una revisión de sprint donde presentaban el trabajo realizado a los stakeholders y recogían su feedback. Esta práctica incrementó la entrega de valor al permitir la retroalimentación y adaptación temprana a los requerimientos del cliente o cambios en el mercado.
- **Retrospectivas del Sprint:** Posterior a la revisión de sprint, el equipo realizó una retrospectiva para reflexionar sobre su desempeño durante el sprint y buscar maneras de mejorar para el siguiente. Este acto de autoevaluación y aprendizaje

continuo contribuyó a la mejora del ambiente laboral, al permitir la identificación y resolución de conflictos o dificultades.

- **Backlog Refinement:** La Agencia también implementó la práctica de refinar y priorizar el backlog de producto de manera continua. Esta tarea, liderada por el Product Owner con la participación del equipo, permitió tener un flujo constante de tareas bien definidas y valoradas, mejorando la planificación y eficiencia de la entrega de valor.

A través de estas acciones y ceremonias, el área de marketing digital y tecnología de la Agencia Mullen Lowe logró mejorar significativamente su comunicación interna, incrementar su entrega de valor y fomentar un ambiente laboral más colaborativo y productivo. La adopción de la metodología Scrum resultó en un enfoque más flexible y adaptativo a la gestión de proyectos, permitiendo a la Agencia responder más rápidamente a los cambios y entregar mejores resultados a sus clientes.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

4.1.1 Conclusión 1

El impacto transformador de Scrum en el marketing digital:

La implementación de la metodología Scrum ha tenido un impacto significativo y positivo en la eficiencia y la eficacia de las operaciones de marketing digital de la Agencia Mullen Lowe. La flexibilidad, la capacidad de adaptación y la colaboración inherentes a Scrum han demostrado ser valiosas para la gestión de proyectos de marketing digital. Específicamente, la naturaleza iterativa e incremental de Scrum ha permitido a los equipos de Mullen Lowe adaptarse a los cambios rápidos en las demandas del mercado, realizar ajustes en función de las respuestas de los clientes, y entregar proyectos de marketing digital de manera oportuna y eficiente. Además, la transparencia y la comunicación continua promovidas por Scrum han mejorado la coordinación y la colaboración entre los miembros del equipo, lo que ha resultado en proyectos más cohesivos y exitosos.

4.1.2 Conclusión 2

La importancia de la formación continua y la adaptación en la implementación de Scrum.

Aunque la adopción de Scrum ha aportado numerosos beneficios a Mullen Lowe, se ha identificado una necesidad de formación continua y adaptación constante del proceso. Scrum, como cualquier metodología, no es una solución

de talla única, y requiere una aplicación cuidadosa y reflexiva para ser efectiva. Para Mullen Lowe, esto implica proporcionar formación continua a los miembros del equipo para asegurar una comprensión profunda y actualizada de Scrum y sus prácticas, así como revisar y adaptar regularmente el proceso de Scrum para satisfacer las necesidades específicas de la agencia y sus proyectos. De esta manera, Mullen Lowe puede seguir beneficiándose de Scrum mientras se adapta a las cambiantes circunstancias del mercado y del negocio.

4.1.3 Conclusión 3

El papel crítico de la comunicación y la colaboración en Scrum

Un aspecto clave que ha surgido del uso de Scrum en Mullen Lowe es la importancia de la comunicación efectiva y la colaboración interdisciplinaria. Estos factores son esenciales para el éxito de cualquier equipo Scrum, ya que facilitan la cooperación, el intercambio de ideas y la solución de problemas. En Mullen Lowe, una comunicación clara y abierta ha permitido una mejor coordinación entre los miembros del equipo y ha ayudado a evitar malentendidos y confusiones. Del mismo modo, la colaboración interdisciplinaria ha permitido a los miembros del equipo aportar una amplia gama de habilidades y perspectivas a los proyectos, enriqueciendo así el proceso creativo y mejorando la calidad del trabajo final.

5.1 Recomendaciones

5.1.1 Recomendación 1

Fomentar la adaptabilidad y formación continua en Scrum.

Dada la importancia de la formación continua y la adaptación en la implementación de Scrum, se sugiere que la Agencia Mullen Lowe priorice la capacitación regular de su personal en las prácticas y principios de Scrum. Además de los talleres periódicos y la contratación de expertos, la agencia

podría considerar la implementación de sesiones de revisión y retroalimentación para adaptar y mejorar continuamente su proceso de Scrum. Esta formación debería ser complementada con recursos y oportunidades para que los equipos se adapten a las cambiantes circunstancias del mercado y del negocio.

5.1.2 Recomendación 2

Instituir un Programa de Formación Continua y Adaptación de Scrum

Ante la necesidad identificada de formación continua y adaptación constante en la implementación de Scrum, la Agencia Mullen Lowe debe instituir un programa formal de formación que se renueve periódicamente para mantenerse al día con las últimas tendencias y prácticas en Scrum. Este programa debe incluir tanto formación teórica como práctica, y debe ser complementado con sesiones de retroalimentación y adaptación, donde los equipos puedan discutir y ajustar su enfoque de Scrum según las necesidades cambiantes de sus proyectos y del mercado.

5.1.3 Recomendación 3

Ampliar y valorar la colaboración interdisciplinaria.

Dado el papel crucial de la colaboración interdisciplinaria en el enriquecimiento del proceso creativo y en la mejora de la calidad del trabajo, Mullen Lowe debe buscar formas de intensificar esta colaboración. La formación de equipos con diversos antecedentes y habilidades es una manera de hacerlo, pero también se deben crear espacios y oportunidades para el intercambio de ideas y la innovación. Los programas de formación y las actividades de equipo que fomenten la comprensión y el respeto mutuo entre diferentes disciplinas pueden ser herramientas valiosas para lograr este objetivo.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Adkins, L. (2010). Coaching agile teams: a companion for ScrumMasters, Agile coaches, and project managers in transition. Addison-Wesley Professional.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Campaign US. (2021). Morale survey. Recuperado de: <https://www.campaignlive.co.uk/morale-survey>
- Campos, E., & Vasquez, L. (2019). Uso de metodologías ágiles para mejorar la gestión de campañas de marketing digital en empresas de Lima Norte. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Cobb, C. G. (2011). Making sense of agile project management: balancing control and agility. John Wiley & Sons.
- Cohn, M. (2009). Succeeding with agile: software development using Scrum. Pearson Education.
- Cohn, M. (2004). User stories applied: For agile software development. Addison-Wesley Professional.

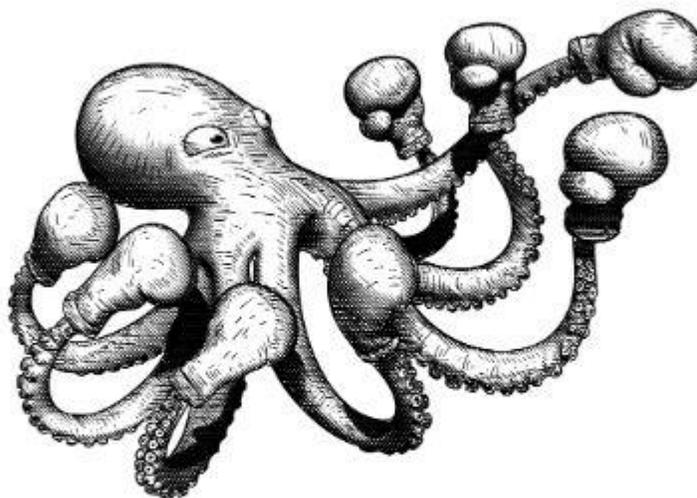
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2014). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?. *Project Management Journal*, 45(3), 21-34.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2008). *Emarketing Excellence: Planning and optimizing your digital marketing*. Taylor & Francis.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson UK.
- Derby, E., Larsen, D., & Schwaber, K. (2006). *Agile retrospectives: making good teams great*. Pragmatic Bookshelf.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review. *Information and Software Technology*, 50(9-10), 833-859.
- Fishkin, R. (2012). *Inbound Marketing and SEO: Insights from the Moz Blog*. Wiley.
- Gallup. (2022). State of the global workplace report. Recuperado de: <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Goldman, R., & DeLong, J. (2010). *Affiliate Marketing for Beginners - A No-Nonsense Guide on How to Make Money Online*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*. Wiley.

- Herrera, J., & Torres, A. (2018). Implementación de la metodología Scrum en el departamento de marketing de una empresa retail en Lima. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Kumar, V., & Mirchandani, R. (2012). Increasing the ROI of Social Media Marketing. MIT Sloan Management Review, 54(1), 55-61.
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., & Agarwal, R. (2009). A Control Theory Perspective on Agile Methodology Use and Changing User Requirements. Information Systems Research, 20(3), 377-399.
- Mercado Negro (2016). *Nue y Lowe se fusionan y nace Mullen Lowe Perú*, Recuperado el 20 de marzo del 2020 de:
<https://www.mercadonegro.pe/uncategorized/neu-y-lowe-se-fusionan-y-nace-mullenlowe-peru/>
- Paredes, R., & Alvarado, D. (2020). Impacto de la metodología Scrum en el desarrollo de proyectos digitales en empresas tecnológicas de Lima Metropolitana. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Pichler, R. (2010). Agile product management with Scrum: creating products that customers love. Addison-Wesley Professional.
- Pulizzi, J. (2012). Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. McGraw Hill Professional.
- Rubin, K. S. (2012). Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process. Addison-Wesley.

- Ryan, D., & Jones, C. (2009). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation. Kogan Page Publishers.
- Salas, M., & Pinto, R. (2020). Influencia de las metodologías ágiles en la creación de estrategias de marketing digital en startups de Lima. Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.
- Stankovic, D., Nikolic, V., Djordjevic, M., & Cao, D. B. (2013). A Survey Study of Critical Success Factors in Agile Software Projects in Former Yugoslavia IT Companies. *Journal of Systems and Software*, 86(6), 1663-1678.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. Scrum.org.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Currency.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2017). *Scrum: A Pocket Guide - A Smart Travel Companion*. Van Haren Publishing.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing*. Sage.
- We Are Social, & Hootsuite. (2023). *Digital 2023: Peru*. Recuperado de: <https://wearesocial.com/digital-report-2023>
- World Bank. (2022). *Informal economy in Peru*. Recuperado de: <https://www.worldbank.org/en/country/peru/overview#3>

ANEXOS

Anexo 1. Logo de la Agencia. Fuente: Revista Insider



M U L L E N L O W E

5 1 1

THIS CERTIFICATE IS GIVEN TO:

Arlette Jordán Quispe

Has completed the requirements to be recognized as
**SCRUM FOUNDATION PROFESSIONAL CERTIFICATE
(SFPC)**

Date of Certification

Sun 7th Apr 2019

ID CP:

61554636996263



**SCRUM
FOUNDATION
PROFESSIONAL
CERTIFICATE
(SFPC)**


EXECUTIVE DIRECTOR



CertiProf® is a registered trademark of CertiProf, LLC in the United States and/or other countries.