

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADEMICO DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS REGIONALES DE MERCADEO DIGITAL EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DE CONSUMO MASIVO

presentado por

Vilar Ruiz, David

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Rodríguez G., Lucia

Caracas, Noviembre de 2.008

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADEMICO DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS REGIONALES DE MERCADEO DIGITAL EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DE CONSUMO MASIVO

presentado por

Vilar Ruiz, David

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Rodríguez G., Lucia

Caracas, Noviembre de 2.008

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado,

presentado por el ciudadano David Vilar Ruiz, para optar al grado de

Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "METODOLOGÍA

PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS REGIONALES DE MERCADEO

DIGITAL EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DE CONSUMO MASIVO";

y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los

Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo

tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida

designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 7 días del mes de noviembre de 2008.

Lucia Rodríguez González

CI: V-8.8812.904



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADEMICO DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Metodología para la gestión de proyectos regionales de Mercadeo Digital en una Empresa Transnacional de Consumo Masivo

> Autor: David Vilar Ruiz Asesor: Lucía Rodríguez

> > Año: 2008

RESUMEN

El Mercadeo Digital cubre todas las estrategias de mercadeo en medios digitales, tales como Internet, móviles, email, y cualquier otro medio y/o instrumento fuera de lo tradicional, dígase televisión, radio, revistas, entre otros. Actualmente en la Gerencia de Proyectos de Mercadeo Digital cada Gerente lleva sus proyectos como considera conveniente, no existe una documentación común para los proyectos ni una forma estándar. Esta situación ha ocasionado que proyectos similares lleguen a resultados totalmente opuestos. En proyectos donde se ha visto una forma de trabajo estructurada, se han obtenido resultados notoriamente mejores comparados con aquellos que no la siguen, sin llegar a ser una metodología formal. El presente trabajo planteó el diseño de una metodología de gestión de proyectos para el área de Servicios al Consumidor de una empresa transnacional de consumo masivo, donde el mercadeo es fundamental y los proyectos de Mercadeo digital cada día se han vuelto más importantes. Los gerentes tienen cierta formación en gerencia de proyectos; pero, no existe una única metodología que sea aplicada en todos los proyectos, ni existe una base de datos consolidada con todas las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados. Al no existir una metodología estructurada, las variables básicas de un proyecto: costo, tiempo, alcance y calidad, se han visto afectadas, con un alto porcentaje de incumplimiento versus la planificación inicial, por ejemplo, por la falta de procesos de seguimiento y control. Otros problemas tienen que ver con la documentación de los proyectos, desde los riesgos hasta peticiones de cambio, que impactan fuertemente el resultado final del proyecto y al terminar el mismo, no queda documentación formal del proceso. El diseño de la metodología en el presente trabajo toma en cuenta el ciclo de vida de un proyecto de Mercadeo digital, el modelo de trabajo de gestión regional de proyectos y las necesidades especificas de documentación de la organización, formando así una metodología completa junto con un modelo de repositorio centralizado, que le permitió a la organización mejorar el desempeño actual de los proyectos con una disciplina de ejecución y en un futuro, una formulación más efectiva con base en experiencias previas. Esta situación se tradujo directamente en un incremento de la eficacia de los proyectos, reflejándose en el éxito de las iniciativas comerciales que estos proyectos soportan.

Palabras Clave: metodología de proyectos, mercadeo digital, modelo de gestión regional.

INDICE

Resumen	i
Indice de Contenido	ii
Indice de Tablas y Figuras	. iv
INTRODUCCION	1
CAPITULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Planteamiento del Problema	5
1.2. Justificación del Proyecto	9
1.3. Objetivos del Proyecto	
1.3.1. Objetivo General	
1.3.2. Objetivos Específicos	
1.4. Limitaciones de la investigación	.15
1.5 Metodología	.18
1.5.1. Tipo de Investigación	.18
1.5.2. Etapas de Investigación	.18
1.5.2.1. Identificación de Elementos y Procesos:	.19
1.5.2.2. Diseño de la Metodología	.19
1.5.2.3. Diseño de Formatos	.20
1.5.2.4. Diseño de Repositorio Centralizado	
1.5.3 Recolección de la Información	
CAPITULO II – MARCO CONCEPTUAL	
2.1 Marco Conceptual	
2.1.1. Metodología para la gestión de Proyectos	
2.1.1.1. Metodología	
2.1.1.2. Proyecto	
2.1.1.3. Gestión o Dirección de Proyectos	
2.1.2. Mercadeo Digital	
2.1.2.1. Concepto	
2.1.2.1. Beneficios	
CAPITULO III – MARCO ORGANIZACIONAL	
4.1 Historia de la Empresa	
4.2. Misión	
4.3. Visión	
4.4 Valores	
4.5 Principios4.6 Estructura Organizativa de la UEN	.31
4.6 Estructura Organizativa de la UEN	.32
CAPITULO IV - DEŠARROLLO DE LA PROPUESTA	
4.1. Identificación de los elementos requeridos para una metodología de	
Gerencia de proyectos de Mercadeo Digital	
4.1.1. Identificación de los Procesos.	
4.1.2. Identificación de los actores y roles dentro los procesos	.37

4.1.3. Integración de Procesos, Roles y Actores	.39
4.2. Diseño de la Metodología de Proyectos para Mercadeo Digital	.41
4.3. Diseño de los formatos (de soporte de decisión o cambio de fase) pa	ara
la documentación de los proyectos	.49
4.4. Diseño de la base de datos centralizada para Proyectos	.54
CAPITULO V – ANALISIS DE LOS RESULTADOS	.57
5.1. Evaluación de los Resultados Obtenidos	.57
5.2. Planificación y Resultados Obtenidos: Verificación del Logro de los	
Objetivos	.63
CAPITULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	.64
6.1. Conclusiones	.64
6.2. Recomendaciones	.66
CAPITULO VII - REFERENCIAS	.67
7.1 Referencias bibliográficas	.67
7.2 Referencias Electrónicas	.67

INDICE DE FIGURAS

FiguraPág1 - Diagrama de Causa Efecto Planteamiento [Fuente: Elaboracion Propia,2008]
2 - Diagrama Causa - Efecto Problemática [Fuente: Elaboración Propia, 2008]11
3 - Etapas de la Investigación [Fuente: Elaboración Propia, 2008]19 4 - Estructura de UEN [Fuente: Manual de la Empresa,
2008]
6 - Canales de Roles y Actividades [Fuente: Elaboración Propia, 2008]40 7 - Ciclo de Vida de Proyectos de Mercadeo [Fuente: Elaboración Propia, 2008]41
8 - Procesos del PMBOK® [Fuente: PMBOK®, 2004]43
9 - Relación Procesos de Proyecto y Fases [Fuente: PMBOK®, 2004]44 10 - Grupo de Procesos de GP y El ciclo de vida de Mercadeo [Fuente: PMBOK® 2004, Adaptado por el Investigador 2008]45
11 - Grupo de Procesos de GP [Fuente: PMBOK® 2004]46
INDICE DE TABLAS
Tabla Pág
1 - Niveles de Diagramas de Proceso [Fuente: Elaboración Propia, 2008]37 2 - Roles y responsabilidades [Fuente: Elaboración Propia, 2008]37
 3 - Roles y responsabilidades Cont. [Fuente: Elaboración Propia, 2008]38 4 - Roles y responsabilidades Cont. [Fuente: Elaboración Propia, 2008]39 5 - Relación Procesos de GP y Metodología de MD [Fuente: Elaboración
Propia, 2008]
Elaboración Propia, 2008]48 7 - Cantidad de Formatos por Fase [Fuente: Elaboración Propia, 2008]50
7 - Cantidad de l'Offilatos por l'ase [l'aente. Liaboración l'Topia, 2000]90

INTRODUCCION

El Mercadeo es una de las disciplinas más importantes dentro de la industria hoy en día. No existe ningún producto nuevo que vaya a ser lanzado al mercado sin tener un plan de Mercadeo detrás de su lanzamiento. Los planes de mercadeo abarcan desde comerciales en televisión, pasando por medios impresos (revistas, periódicos, etc...), hasta anuncios publicitarios en calles y avenidas.

Con el auge de Internet y la tecnología que rodea al consumidor, el Mercadeo se ha visto obligado a adaptar sus planes tradicionales para poder llegar a esos consumidores que están más cerca de los medios digitales. Es para satisfacer esta necesidad que nace el Mercadeo Digital. El Mercadeo Digital cubre todas las estrategias de mercadeo en medios digitales, tales como Internet, móviles, email, y cualquier otro medio y/o instrumento fuera de lo tradicional, dígase televisión, radio, revistas, entre otros.

Con esta nueva disciplina han nacido también nuevos proyectos adicionales a los que se ejecutaban en un pasado y con nuevos protagonistas. Las agencias publicitarias que hasta el momento manejaban los requerimientos de una campaña publicitaria completa se encontraron con nuevas necesidades. Es aquí donde aparecen las agencias interactivas, que son aquellas agencias que manejan todo lo relacionado con medios digitales.

Con este nuevo paradigma y nuevo esquema de agencias las grandes compañías enfocadas en mercadeo cambiaron la forma de invertir y trabajar en Mercadeo, y en la mayoría se crearon organizaciones paralelas o

adjuntas a Mercadeo con la finalidad de manejar este nuevo universo de necesidades y no quedar atrás con respecto a los competidores.

Con esta nueva tendencia, surgieron los Gerentes de Mercadeo Digital. Estos gerentes eran los expertos en mercadeo digital, que junto con Mercadeo (también llamados gerentes de Marca) elaboran los planes de estrategia de lanzamiento de nuevos productos, de una forma integral y tomando en cuenta todos los medios existentes a su alcance.

Con la velocidad de evolución de esta nueva tendencia y además, en paralelo, el surgimiento de las nuevas prácticas de gerencia de proyectos, se observa que ambas disciplinas no se han encontrado en una forma armoniosa y articulada.

En paralelo, las empresas han empezado a incorporar, quizás de forma muy informal, procesos de formación o información sobre la gerencia de proyectos, y en algunas instancias se pueden observar prácticas rudimentarias que se acercan a los procesos formales de dicha gerencia.

La gerencia de proyecto ha probado, en varias áreas, traer beneficios en diversas aristas de los proyectos. Es por ello que, la integración de ambas disciplinas promete traer muchos beneficios, pero esta integración debe realizarse con mucho cuidado; ya que, cada organización tiene sus procesos establecidos y la gerencia de proyectos más que un elemento disruptivo debe consolidarse como un elemento de mejora de procesos y de resultados.

Otro punto importante, a considerar, es la memoria de la organización. Muchas organizaciones en el afán de maximizar su

rendimiento operativo olvidan un punto importante: la documentación. La documentación bien organizada y completa le sirve a la organización para varios fines: controles post-mortem como auditorías y revisiones, y aprendizaje de situaciones similares. Es en este último punto donde se hace énfasis, en los beneficios que obtiene la organización con una memoria de proyectos y lecciones aprendidas bien consolidada.

Todos estos puntos constituyen problemas y oportunidades dentro de las organizaciones, y el presente trabajo especial de grado se centrará en el estudio de estas situaciones y sus posibles soluciones en un marco específico para una empresa seleccionada.

El capítulo 1 comprende el planteamiento del problema, donde se estudia la problemática actual, la justificación para la realización del presente trabajo, los objetivos del mismo, y la metodología aplicada.

El capítulo 2 contiene el marco conceptual que soporta todos los conceptos utilizados durante el presente trabajo.

El capitulo 3 comprende el marco organizacional, el cual describe brevemente el entorno empresarial sobre el cual se desarrollo el trabajo.

El capitulo 4 contiene el desarrollo de la propuesta, donde se expanden los objetivos del presente trabajo.

El capítulo 5 presenta los resultados de la evaluación de la propuesta, junto a un análisis de logro de objetivos.

El capitulo 6 comprende las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de la ejecución del presente trabajo.

Para finalizar, el capítulo 7 contiene las referencias, tanto bibliográficas como electrónicas utilizadas.

CAPITULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

El presente estudio se realiza dentro de la unidad de mercadeo digital de una empresa transnacional de consumo masivo. Esta empresa cubre los 5 continentes, con puntos de control regional por grupo de países. El ámbito sobre el cual se realizará el presente estudio del problema está limitado a la unidad de mercadeo digital de la empresa dentro de América Latina, la cual está conformada por todos los países de habla hispana desde México hasta Argentina, incluyendo Brasil, de habla portuguesa.

Usando para el análisis del problema el diagrama de causa y efecto, se estudiarán las cuatro (04) áreas a partir de las cuales se origina el problema.

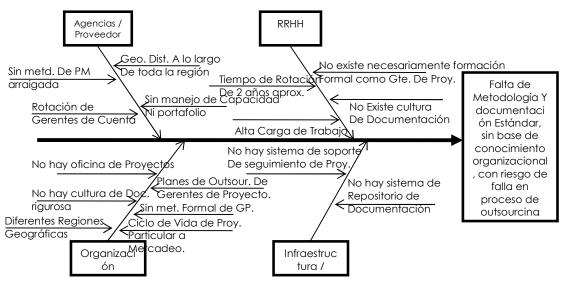


Figura 1 - Diagrama de Causa Efecto Planteamiento [Fuente: Elaboracion Propia, 2008]

La primera área a ser evaluada es el área de las agencias y los proveedores. Dentro de esta área, se encuentra que los problemas más importantes con las agencias proveedoras, con las cuales la empresa ejecuta los proyectos de Mercadeo Digital son diversos. Para comenzar, se observa una falta de metodología de Gerencia de Proyectos arraigada. Si bien, los gerentes de cuenta poseen un conocimiento intuitivo o poco formal sobre la gestión de proyectos, no existe una metodología formal de gerencia de proyectos que todos los gerentes de cuenta sigan rigurosamente, sin documentación estándar para cada proyecto.

Otro problema detectado es que las agencias se encuentran geográficamente distribuidas a lo largo de toda la región, no necesariamente cercanas a las oficinas de la empresa o los gerentes que ejecutan los proyectos, dificultando el seguimiento y establecimiento de metodologías y procesos de trabajo.

Aunado a estas condiciones, se ha identificado la inexistencia de una clara proyección de la capacidad instalada versus el portafolio de proyectos a ejecutar. No existe un cálculo exhaustivo de la capacidad actual de los recursos contratados, por lo que se dificulta en muchas oportunidades la estimación acertada de la carga de trabajo a ejecutar. Esta situación de descontrol en la cantidad de proyectos comprometidos versus la capacidad instalada, ocasiona en muchas oportunidades, retrasos en los proyectos.

Por otro lado, dentro de las agencias existe una alta rotación de Gerentes de Cuenta; con lo cual se ha perdido el conocimiento y experiencia de proyectos ejecutados, y adicionalmente al no encontrar una base de datos de los proyectos en la empresa, no se cuenta esta información por dicha causa.

Estos son los problemas más importantes en esta área, ahora se procederá a revisar los problemas dentro del área de recursos humanos. En

el área de recursos humanos de la empresa se observan diversos problemas, éstos tienen que ver con los gerentes de proyecto; el tiempo de Rotación de cargos es de 2 años aproximadamente, es decir, los gerentes de proyecto cambian de cargo o categoría en promedio a los dos años, esto dificulta el establecimiento de una metodología estable con cada gerente.

Otro problema detectado es la inexistencia de formación formal como Gerentes de Proyectos, si bien dentro de la empresa existen diversos cursos de capacitación en gerencia de proyectos, los gerentes no poseen estudios formales ni certificaciones en gerencia de proyecto, lo cual no contribuye con el establecimiento de la metodología estable en el tiempo.

Otro factor clave es la alta carga de trabajo, los gerentes de proyecto en casi todos los casos, manejan más proyectos y asignaciones de las que quizás deberían; esta situación los fuerza a que se encuentren muy enfocados en la obtención de resultados y menos en el proceso detallado, delegando esto a las agencias, las cuales se pudo observar en el punto anterior, poseen fuertes deficiencias.

Por otro lado, hay pocos indicios de una cultura de documentación formal, debido a la falta de revisión post-mortem de los proyectos y la perspectiva de que los procesos de documentación recargan de trabajo y no agregan un valor significativo, no existe una cultura por documentar apropiadamente los proyectos o por los menos los elementos más importantes.

Pasando a otra área de análisis, ahora se revisará la parte de cultura y organización. Dentro de la cultura y la organización propiamente dicha se encontraron varios problemas adicionales, como la falta de una oficina de

proyectos formal, si bien la organización posee un manejo de portafolio riguroso en cuanto a qué proyectos se ejecutan o no, desde el punto de vista de valor al negocio. Dicha oficina no reglamenta la gerencia de proyectos en su ejecución.

Otro problema son los pocos indicios de una cultura de documentación rigurosa, a través de la organización, en especial en la unidad donde se está realizando el estudio, la documentación de los proyectos no constituye necesariamente un requisito estricto, como tampoco se realizan auditorias regulares.

Por otro lado, una característica específica que se observa es que existe un ciclo de vida de proyecto particular a Mercadeo. Los proyectos de mercadeo digital poseen un ciclo de vida específico, ligado a como se manejan los proyectos e iniciativas dentro de la organización, lo cual no siempre es manejado de esta forma por el gerente de proyectos. Estos proyectos poseen por ejemplo etapas separadas para los elementos conceptuales y los elementos técnicos.

Otra área importante es la de Infraestructura y sistemas. Al evaluar la infraestructura y sistemas de información, que soportan la gerencia de proyecto se detectan varios problemas; uno de ellos, es que la falta de un sistema de soporte de seguimiento de proyectos, de soporte de ciclo de vida y documentación.

Otro problema que encontramos es la inexistencia de un sistema de repositorio de documentación centralizado donde se almacenen las lecciones aprendidas o documentación de un proyecto para consulta.

Luego de revisar estos problemas se puede preguntar: ¿Será una metodología estructurada de Gerencia de Proyectos la Solución para estas situaciones?

1.2. Justificación del Proyecto

Situación actual

- Carencia de una metodología formal de manejo de proyectos regionales de Mercadeo Digital, desde el inicio hasta el fin del proyecto.
- Variedad de Agencias de Trabajo, Distribuidas regionalmente, cada gerente de proyectos trabaja con su propia metodología con las Agencias, una misma agencia puede trabajar con diferentes metodologías o formas de acuerdo al gerente de proyectos.
- Plan de outsourcing para los gerentes de proyectos, necesidad de normar el modelo futuro.
- Carencia de documentación y controles en el proceso de gerencia de los proyectos.
- Inexistencia de base de Conocimiento sobre proyectos pasados.

Condición deseada

- Metodología uniforme para el manejo de proyectos regionales de Mercadeo Digital, de inicio a fin, usada por todos los gerentes de proyectos internos / outsourcing, con documentación definida en cada etapa con controles que cumplan con las políticas de la empresa.
- Establecimiento de una base de conocimiento sobre proyectos con documentación unificada.

El Mercadeo como disciplina tiene varias décadas de vida, desde que se venden productos esta práctica se ha llevado constantemente y mejorado con el tiempo. Las empresas de consumo masivo son las principales en desarrollar esta rama del conocimiento.

Hasta hace unos 5 años la publicidad era bastante invariante: Comerciales de televisión, material impreso, vallas publicitarias, etc... Es con la aparición de la Internet cuando el mercadeo se empieza a redefinir para atender este importante medio. Adicional a esto el auge de los celulares y la tecnología ha impactado fuertemente la manera cómo se ejerce esta actividad. El Mercadeo digital comprende actualmente todos los medios no tradicionales del mercadeo clásico, tales como, Internet y las páginas Web, el correo electrónico, los celulares entre otros.

Es con esta nueva tendencia que las empresas de consumo masivo están invirtiendo cada día más en este medio, y es por ello que se esperan mejores retornos de inversión en proyectos de este tipo.

Con este crecimiento de la tecnología, la cantidad de los proyectos de mercadeo digital en la gerencia de proyectos de la empresa se ha incrementado, se han agregado más gerentes de proyecto para manejar las diversas marcas que posee la empresa, y con tal decisión se ha generado una situación donde cada gerente maneja sus proyectos de la mejor forma que considera conveniente, generándose diversas situaciones alrededor de esta problemática.

Para el estudio de toda esta problemática se hará un análisis de las causas específicas, usando como técnica el diagrama de causa efecto. Este

diagrama presenta en forma detallada las causas de la problemática, y de esta forma servirá de base para desarrollar el presente trabajo especial de grado.

Al realizar el análisis de la situación, y a partir de estudiar todas las causas probables de la problemática, generamos el siguiente diagrama de causa y efecto:

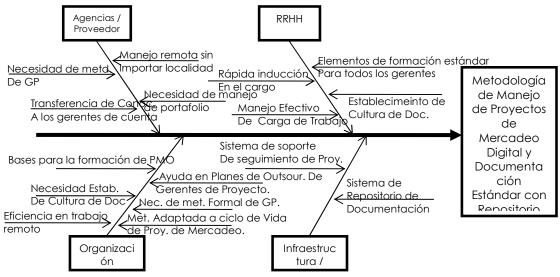


Figura 2 - Diagrama Causa - Efecto Problemática [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

En este análisis se hace énfasis en las causas de la problemática, mientras que en el diagrama anterior se reflejaba las posibles soluciones.

Posterior al análisis, se detectaron 4 áreas las cuales motivan y justifican la realización del presente trabajo de grado.

A continuación se detallan esas 4 áreas y las diversas causas, a saber:

Agencias/Proveedores:

Luego de ver esta área se encontraron varias deficiencias que pueden ser atacadas, entre ellas tenemos:

- Necesidad de metodología de Gerencia de Proyectos: Las agencias se encuentran concientes de la necesidad de establecer procedimientos más formales para la gerencia de sus proyectos.
- Transferencia de Conocimiento a los nuevos gerentes de cuenta:
 Con una metodología y una base de conocimiento establecida la velocidad de transferencia de conocimiento a los nuevos ejecutivos sería mucho más rápida y eficiente.
- Necesidad de manejo de portafolio: Dada la demanda incremental, la necesidad de manejo eficiente de los recursos y por ende el portafolio se ha visto cada vez más importante para las agencias.
- Manejo remoto sin importar localidad: Una metodología estándar permitiría un manejo eficiente de los proyectos de forma remota así como más uniforme incrementando la efectividad.

Recurso Humano:

El área de los recursos humanos presenta muchas oportunidades que pueden ser desarrolladas, estas áreas son las siguientes:

- Rápida inducción en el cargo: Con una metodología bien definida y una base de conocimiento establecida, la curva de aprendizaje de un individuo dentro de la organización se vería reducida dramáticamente.
- Manejo Efectivo de carga de trabajo: Con las eficiencias que se lograrían en el proceso con la implementación de la metodología, se lograría disminuir la carga de trabajo, ayudando así al balance de vida y personal de los gerentes.

- 3. Establecimiento de cultura de documentación: Luego de que los beneficios sean efectivamente percibidos, el cambio en la cultura de documentación será notable, las personas dentro de la organización verán la documentación como una necesidad más que un sobretrabajo.
- 4. Elementos de formación estándar para todos los gerentes: Con una metodología estándar, todos los gerentes de proyectos tendrían una base estándar de formación común, la cual mejoraría el desempeño de la organización con los resultados palpables en los proyectos.

Organización/Cultura:

Dentro de la organización en general y viendo la cultura específicamente, se encuentran varias oportunidades:

- Bases para la formación de PMO: Con una metodología bien establecida se sentarían las bases para la formación de una oficina de proyectos, lo cual le traería innumerables beneficios a la organización.
- Necesidad Establecimiento de Cultura de documentación: El auge de las auditorias y la continuidad del conocimiento dentro de la organización han sido poco a poco los impulsores de la necesidad de documentar procesos, proyectos y actividades importantes para la organización.
- Eficiencia en trabajo remoto: El establecimiento de una metodología estructurada, contribuirá significativamente al trabajo remoto, permitiendo una ejecución estándar de proyectos con un buen manejo y documentación.
- Metodología adaptada al ciclo de vida de proyectos de mercadeo digital: Los proyectos de mercadeo digital tienen un ciclo de vida

diferente a los proyectos de mercadeo y a los proyectos de desarrollo de software; es por esto que, se requiere una metodología con un ciclo de vida adecuado a esta necesidad, para garantizar el éxito de los mismos.

- 5. Necesidad de metodología formal de gerencia de proyectos: La organización ha identificado la necesidad de tener una metodología estándar de manejo de proyectos efectiva para esta área específica, esto con el fin de incrementar la efectividad de los proyectos.
- 6. Ayuda en planes de outsourcing de gerentes de proyecto: La organización cuenta actualmente con unos planes de pasar a outsourcing el rol de gerentes de proyecto de esta área, para garantizar y ayudar el éxito de este plan, se hace necesario el establecimiento de una metodología que sirve de base para todo el manejo de proyectos de las nuevas personas que están llegando.

Infraestructura/Sistemas:

En el área de infraestructura y sistemas observamos también varias oportunidades a saber:

- Propuesta de sistema de soporte de seguimiento de proyectos: Existe actualmente la necesidad bien identificada de un sistema que ayude al seguimiento de los proyectos y facilitar el proceso de gerencia de proyectos.
- 2. Propuesta de sistema de repositorio de documentación: Adicionalmente al sistema de seguimiento, se ha visto notoriamente en los últimos años la necesidad de un repositorio o base de datos donde se pueda almacenar las lecciones aprendidas de la organización y así mejorar la efectividad de los proyectos futuros.

1.3. Objetivos del Proyecto

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una metodología para la gestión de proyectos regionales de mercadeo digital en una empresa transnacional de consumo masivo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1.3.1. Identificar los elementos requeridos para el establecimiento de una metodología de gerencia de proyectos de Mercadeo Digital.
- 1.3.2. Diseñar una metodología adaptada a las necesidades de la empresa y que cumpla con los requerimientos del tipo específico de proyecto.
- 1.3.3. Diseñar los formatos para la documentación apropiada de los proyectos, desde su inicio hasta el fin de los mismos.
- 1.3.4. Diseñar una base de datos centralizada de aprendizaje para los proyectos que garantice su uso y persistencia en el tiempo.

1.4. Limitaciones de la investigación

La principal limitante para la presente investigación está en el acceso a la información de la empresa y su contexto. La data proporcionada para la investigación es referencial y limitada, por el hecho de lo estratégico que son los proyectos de Mercadeo Digital dentro de la empresa. El suministrar información puede representar un riesgo para la empresa. Adicionalmente, y por razones legales, la información del estudio específico, como los son los procesos y demás información relacionada con la elaboración de la propuesta, dentro de la organización, no podrán ser revelados y solo se nombran de forma referencial.

Otra limitación de la presente investigación tiene que ver con el acceso y disponibilidad de los recursos a nivel global para la posterior implementación del diseño. Si bien el entorno es la gerencia regional, lo cual garantiza que la implementación se puede llevar a cabo en Latinoamérica, su expansión a nivel global dependerá de la disponibilidad de los recursos en las diversas regiones para implementar el diseño propuesto. El presente trabajo de grado no contempla la implementación del diseño, únicamente llega hasta la propuesta y diseño de la metodología.

Adicionalmente la presente toma en cuenta el código de ética del colegio de ingenieros de Venezuela, que contempla los siguientes aspectos:

- Primero (virtudes)
- Segundo (ilegalidad)
- Tercero (conocimiento)
- Cuarto (seriedad)
- Quinto (dispensa)
- Sexto (remuneración)
- Séptimo (proyectos)
- Octavo (firma)
- Noveno (obras)
- Décimo (licitaciones)
- Décimo Primero (influencia)
- Décimo Segundo (ventajas)
- Décimo Tercero (reputación)
- Décimo Cuarto (intereses)
- Décimo Quinto (justicia)
- Décimo Sexto (el ambiente)
- Décimo Séptimo (extranjeros)

- Décimo Octavo (extranjeros)
- Décimo Noveno (secreto)
- Vigésimo (experimentación y servicios no necesarios)
- Vigésimo Primero (publicidad)
- Vigésimo Segundo (actuación gremial)

Para mayor detalle puede consultar la parte de los anexos donde se incluye la descripción detallada de cada aspecto.

Por otro lado otros lineamientos importantes considerados en el presente tienen que ver con el código de ética del PMBOK®, los cuales se encuentran incluido en los anexos.

1.5 Metodología

1.5.1. Tipo de Investigación

Este estudio tiene un diseño no experimental, ya que se consideran los eventos en su contexto natural, para luego analizarlos y así proponer una metodología que permita normal la gerencia de proyectos dentro de la Gerencia de Proyectos de Mercadeo Digital de la empresa.

El tipo de investigación a realizar entra dentro del tipo de estudio comprensivo, específicamente del tipo de investigación Proyectiva. Dentro de este tipo de investigación están los denominados proyectos factibles, según la UPEL, Autores Varios(2005) un proyecto factible: "consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades".

Bajo esta definición, podemos afirmar entonces que el tipo de investigación es del ámbito comprensivo, proyectiva y el proyecto es factible.

1.5.2. Etapas de Investigación

Las etapas que se seguirán en el proyecto están delimitadas de acuerdo a los objetivos o macro-actividades, las cuales se ilustran en la siguiente figura:

Etapas de la Investigación



Figura 3 - Etapas de la Investigación [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

A continuación explicaremos en que consiste cada punto, a saber:

1.5.2.1. Identificación de Elementos y Procesos:

Durante esta etapa, el objetivo primordial es identificar los procesos, actores y roles de la unidad donde se va a realizar el estudio para el diseño de la metodología.

Las tareas más importantes a realizar son:

- Identificar los procesos.
- Identificar los actores y sus roles.
- Documentar los procesos y la relación de los actores y roles dentro de estos procesos.

1.5.2.2. Diseño de la Metodología

Durante esta etapa y luego de haber identificado claramente los procesos, los actores y roles y su relación, se procederá al diseño formal de la metodología.

Aquí se tomará como entrada el mapa de procesos actuales de la unidad, los procesos del PMBOK® de gerencia de proyectos y el ciclo de vida de los proyectos de Mercadeo para elaborar el diseño. Es importante destacar que por razones de confidencialidad la metodología de Mercadeo no podrá ser detallada y solo se incluirá información general sobre las etapas para poder así realizar la propuesta de metodología.

El resultado de esta etapa será la metodología formal documentada, donde encontraremos el ciclo de vida del proyecto de acuerdo a los procesos formales actuales adaptados a la metodología de Mercadeo que sigue la empresa.

1.5.2.3. Diseño de Formatos

Luego de tener la metodología delineada se procederá a la formalización de la documentación a usar en los proyectos. El resultado de esta etapa será los formatos específicos a utilizar durante los proyectos. Por razones de alcance de este trabajo de grado solo se incluirán los formatos más relevantes y se excluirán aquellos que por razones de tiempo no se puedan completar.

1.5.2.4. Diseño de Repositorio Centralizado

Posterior al diseño de la metodología y los formatos se procederá a realizar una propuesta de diseño para el Repositorio Centralizado de información de Proyectos, cuyo resultado final será la propuesta para lograr conseguir un único punto de resguardo de la información de los proyectos para permitir la acumulación de conocimiento dentro de la organización.

1.5.3 Recolección de la Información

La información requerida para el desarrollo del proyecto se efectuó considerando los siguientes aspectos:

Documentación: La investigación se inicia con la revisión y validación de los procesos, roles y actores dentro de la organización, que conforman todo el ciclo de los proyectos, para así lograr el mapa de relaciones entre procesos y personas, lo cual permite una claridad del ciclo de vida a proponer, además de los formatos y repositorio centralizado.

Unidad de Análisis: Para delimitar la investigación, se toma como unidad de Análisis la gerencia de Servicios al consumidor de la empresa, específicamente la gerencia de Mercadeo Digital.

Instrumentos: Adicional a la documentación de los procesos, otro instrumento utilizado para la recolección de datos fue la observación directa y revisión bibliográfica de algunos procesos, por un lado utilizada para la revisión de la metodología de Mercadeo y por otro para el análisis y documentación de los procesos y sus actores y roles.

CAPITULO II - MARCO CONCEPTUAL

2.1 Marco Conceptual

En el siguiente trabajo especial de grado se trabajará alrededor de dos grandes áreas de conceptos los cuales se definirán a continuación:

2.1.1. Metodología para la gestión de Proyectos

Dentro de esta gran área se definirán una serie de conceptos que nos ayudará a comprender el entorno en el cual será planteado el presente trabajo especial de grado. Estos conceptos son:

2.1.1.1. Metodología

Si estudiamos la epistemología de la palabra metodología observamos que esta compuesta por 3 vocablos griegos: metà ("camino"), odòs ("camino") y logos ("estudio"). Es de aquí se puede derivar que la metodología, es entonces, los métodos de lograr ciertos objetivos de estudio.

Si se toma la definición formal del diccionario, Larousse (2007), vemos que la metodología es la "aplicación coherente de un método", y para complementar incluimos entonces la definición de método como "Conjunto de operaciones ordenadas con el que se pretende obtener un resultado"

2.1.1.2. Proyecto

Según el Project Management Institute (2)(2004) (o su Traducción al español, el Instituto de Gerencia de Proyectos) en su PMBOK®, "Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".

Complementando, según el Project Management Institute (2)(2004), un proyecto posee tres características importantes:

- Es Temporal.
- Tiene productos, servicios o resultados únicos.
- Es de elaboración gradual.

2.1.1.3. Gestión o Dirección de Proyectos

Un concepto importante y sobre el cual se desarrolla toda la propuesta del presente trabajo especial de grado es la gestión o dirección de proyectos. Según el Project Management Institute (2)(2004), la dirección de proyectos es "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre."

De esta definición se derivan una serie de conceptos importantes, los procesos de ejecución los cuales serán revisados más detalladamente en el desarrollo de la presente propuesta. Estos procesos de dirección suman un total de 44 grupos de procesos, los cuales el PMBOK® agrupa en 9 áreas del conocimiento.

En la presente solo se detallará aquellas áreas de conocimiento relevantes al presente trabajo de especialización, a pesar de que en la misma se estarán contemplando las 9 áreas de conocimiento para generar una propuesta completa para la organización.

2.1.1.3.1. Gestión de la Integración del Proyecto

Según el PMBOK®, el Project Management Institute (2)(2004), el área de gestión de integración del proyecto "incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación y acciones de integración que son cruciales para concluir el proyecto y, al mismo tiempo, cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los clientes y otros interesados, y gestionar las expectativas."

2.1.1.3.2. Gestión del Alcance del Proyecto

Según el PMBOK®, el Project Management Institute (2)(2004), el área de gestión de alcance del Proyecto "incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del alcance del proyecto se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto."

2.1.1.3.2.1. Estructura Desagregada de Trabajo: EDT

Un concepto importante dentro de esta área de conocimiento es el concepto de la EDT, la EDT o Estructura Desagregada de Trabajo, según el PMBOK®, es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable, del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos."

2.1.1.3.3. Gestión del Tiempo del Proyecto

Según el PMBOK®, el Project Management Institute (2)(2004), el área de gestión de tiempo del proyecto "incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo."

2.1.1.3.4. Gestión de los Costes del Proyecto

Según el PMBOK®, el Project Management Institute (2)(2004), el área de gestión de Costos del proyecto "incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado."

2.1.1.3.5. Gestión de la Calidad del Proyecto

Según el PMBOK®, el Project Management Institute (2)(2004), los procesos del área de gestión de calidad del proyecto "incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el

proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda."

2.1.1.3.6. Gestión de los Riesgos del Proyecto

Según el PMBOK®, el Project Management Institute (2)(2004), el área de gestión de riesgos del proyecto "incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto."

2.1.1.3.6.1. Riesgo

Una definición importante es la correspondiente al riesgo y en la que se centra la gestión de esta área. Según el PMBOK® un riesgo es "es un evento o condición inciertos que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, coste, alcance o calidad". Adicionalmente, los objetivos de la gestión de riesgo son "aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto".

2.1.2. Mercadeo Digital

2.1.2.1. Concepto

El mercadeo Digital es una nueva tendencia del mercadeo, la cual es clave para el presente trabajo.

Unos conceptos interesantes son los encontrados en unas definiciones de Dell'Anno, Matias (2008), que nos dice que "cuando hablamos del marketing digital nos referimos al traslado de TODAS las características del marketing al mundo digital", más adelante define al mercadeo digital como "El método para identificar la forma más eficiente de producir valor que pueda ser percibido por el mercado por medio de herramientas digitales".

Otra definición interesante tomada de Wikipedia (2008), dice que el mercadeo digital es "la practica de promover productos y servicios usando medios digitales de distribución para llegar a los consumidores en una forma rápida, relevante, personal y efectiva desde el punto de vista del costo". Adicionalmente amplía un poco, para entender mejor los medios por los cuales se le puede llegar al consumidor, "el campo del mercadeo digital incluye un completo set de elementos como lo son teléfonos móviles, mensajes de texto, mensajes multimedia, banners digitales y una variedad de dispositivos digitales".

2.1.2.1. Beneficios

Una de las razones por las cuales el mercadeo digital está tomando tanto auge en esta nueva era digital es por los beneficios que trae.

Con base en la definición anterior, se ampliarán entonces los beneficios del mercadeo digital, estos son:

- Rapidez de la comunicación: El mercadeo digital permite llegar más rápido al consumidor que el mercadeo tradicional. Al respecto, muchas páginas Web están disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Los mensajes de texto y email pueden ser enviados a cualquier hora y leídos por el consumidor cuando prefiera.
- Relevante: El envío de la comunicación es específica para el consumidor y autorizada por él. El consumidor recibe la información que es importante para él y la que él ha solicitado.
- Personal: Con las diversas tecnologías existentes es posible personalizar los mensajes, usar información personal del consumidor, de sus gustos y preferencias para enviarle un mensaje que es para él específicamente y no para una masa como pasa en el mercadeo tradicional.
- Efectividad de Costos: Los medios digitales brindan una serie de beneficios como se observó anteriormente, a un costo mucho menor que el mercadeo tradicional. Un comercial de televisión puede costar miles de dólares para ser transmitido en un espacio especifico de televisión, mientras que un mensaje de texto directo al teléfono del

consumidor no cuesta ni un 1/10000¹ de lo que cuesta el comercial y es por lo menos un 200 %² más efectivo en términos comunicacionales y de toque personalizado del consumidor.

Es por esto que las empresas, hoy en día, más y más buscan desarrollar sus estrategias de mercadeo digital. Dentro de una empresa de consumo masivo cuyo negocio fundamental es el vender sus productos y lograr una relación de lealtad con el consumidor, es el mercadeo digital una de las herramientas más poderosas que se pueden encontrar actualmente, con la posibilidad de llegarle a millones de consumidores a precios muy accesibles.

¹ Números Referenciales obtenidos de los Manuales de operación de Gerencia Digital de la Empresa.

² Números Referenciales obtenidos de los Manuales de operación de Gerencia Digital de la Empresa.

CAPITULO III – MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Historia de la Empresa

"The Procter & Gamble Company" (P&G), fundada en 1837, comenzó como una empresa familiar de producción de jabones y velas con sede en Cincinnati, Ohio, EE.UU. Década tras década, durante 170 años de historia, la empresa creció en prestigio, cantidad y variedad de productos, convirtiéndose hoy en día en una empresa multinacional de consumo masivo de casi 110.000 empleados que trabajan en más de 80 países. Entre sus marcas de confianza y calidad más importantes se encuentran Ariel®, Pampers®, Pantene®, Always® y Pringles®, entre otros.

La empresa P&G ha ampliado su portafolio de productos adquiriendo y fusionándose con otras empresas importantes, relacionadas con el cuidado de la familia, la belleza o el hogar. En 2003, P&G adquiere participación mayoritaria en Wella AG®, líder en el cuidado del cabello, con lo cual aumenta considerablemente la presencia de la empresa en el mercado del tratamiento profesional del cabello. En Julio 2005, una fusión de dólares de los EEUU de 55 millardos de dólares con el gran líder en cuidado personal masculino, Gillette®, amplía el portafolio de productos con las marcas Gillette®, Duracell®, Braun® y Oral-B®.

4.2. Misión

"Ofrecemos productos de marca y servicios de calidad y valor superior que mejoran la vida de los consumidores del mundo entero.

Como resultado, los consumidores nos recompensan con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, permitiendo que nuestra gente, nuestros accionistas y las comunidades en las que vivimos y trabajamos, prosperen."

4.3. Visión

"Ser y lograr ser reconocida como la mejor compañía de productos de consumo masivo y de servicio, en el mundo."

Las marcas de P&G están presentes en la vida de las personas alrededor del mundo dos mil millones de veces al día. La gente de P&G trabaja para asegurarse que esas marcas cumplan con la promesa de lograr que la vida diaria sea un poquito mejor.

4.4 Valores

- Gente de P&G
- Liderazgo
- Sentido de Propiedad
- Integridad
- Pasión por Ganar
- Confianza

4.5 Principios

- Respeto por los individuos
- Intereses inseparables
- Concentración estratégica
- Innovación
- Enfoque externo

- Maestría personal
- Ser los mejores
- Interdependencia mutua

4.6 Estructura Organizativa de la UEN

Procter and Gamble es una empresa multinacional con diversas unidades. Para el presente trabajo especial de grado se tomará en cuenta únicamente la unidad de negocio en la cual se desarrolla la investigación, éste es el Departamento de Soluciones al Consumidor. La estructura de la organización es la siguiente:

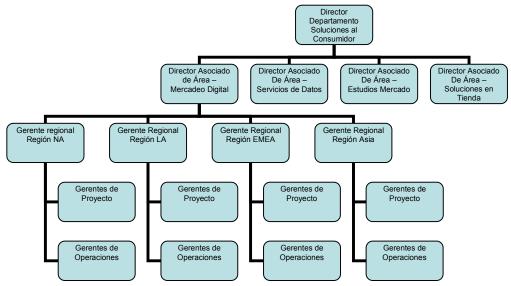


Figura 4 - Estructura de UEN [Fuente: Manual de la Empresa, 2008]

La unidad organizacional es la encargada de los programas de tecnología para el área de Mercadeo y está constituida por alrededor de 300 personas a nivel global.

CAPITULO IV - DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1. Identificación de los elementos requeridos para una metodología de Gerencia de proyectos de Mercadeo Digital.

En el proceso de identificación de los elementos requeridos para una metodología de Gerencia de proyectos, dentro de la gerencia de Servicios al consumidor, y específicamente, en el área de proyectos de Mercadeo digital, se deben tomar en cuenta todas las variables, personas y cualquier otro elemento que intervenga o afecte el resultado final de los proyectos.

Desde un punto de vista simple, podríamos identificar a priori dos elementos importantes:

Los procesos de trabajo y los actores dentro de esos procesos. Adicionalmente y luego de haber identificado esos elementos, es importante revisar como éstos se integran e interactúan, para así poder tener una perspectiva clara de cómo se deben insertar los elementos y procesos de la gerencia de proyectos.

En el siguiente diagrama, se ilustra el proceso de identificación de los elementos requeridos para la implementación de una metodología de Gerencia de Proyectos:

Diagrama de Flujo del Proceso de Identificación de los elementos requeridos para la implementación de una metodología de GP



Figura 5 - Proceso de Identificación [Fuente: Elaboración Propia,2008]

A continuación procederemos a desarrollar cada uno de estos pasos dentro del proceso:

4.1.1. Identificación de los Procesos.

Para la identificación de los procesos, debemos remitirnos a la cantidad de servicios o los elementos básicos que puede tener un proyecto de Mercadeo Digital. Los servicios están asociados a la estrategia que se quiere desarrollar; por ejemplo, si se desarrolla una página Web, los servicios usados serian hospedaje Web y desarrollo Web.

Los servicios básicos estarían comprendidos por:

 Desarrollo Web: Comprende los servicios de elaboración de diseño gráfico y programación de las páginas Web, email, campaña celular y cualquier otro elemento requerido dentro de la estrategia de la campaña que requiera desarrollo tecnológico o gráfico.

- Hospedaje Web: Comprende el servicio de contratación de servidores para hospedaje de las páginas Web. Es un servicio que abarca desde la instalación inicial hasta el mantenimiento y actualizaciones de la plataforma. Es bastante versátil y ofrece diversos planes acorde a las necesidades específicas de la estrategia.
- Emailing: Comprende los servicios de envío y monitoreo de campañas de email, ello para garantizar que los mensajes de correo no son bloqueados por los proveedores de Internet (No es marcado como Spam) y adicionalmente para brindar información de la eficiencia de la campaña y del impacto.
- Repositorio de Datos: Ofrece los servicios de custodia, relación legal
 e integración de marcas de los datos de los consumidores
 registrados. Este es un servicio que potencia las relaciones de la
 empresa con las diversas marcas y permite aumentar la efectividad
 de las actividades realizadas dentro del mercadeo digital.
- Cupones Electrónicos: Comprende todos los servicios relacionados con la emisión, seguimiento y cambio de cupones de forma digital. Vale la pena resaltar que este servicio es muy diferente de los cupones físicos enviados por correo, y adicionalmente cuenta con la misma o mayor efectividad que los cupones físicos.
- Muestras Electrónicas: comprende todos los servicios relacionados con la solicitud, envío y entrega de las muestras solicitadas de forma

electrónica. Este servicio permite abaratar el proceso regular de solicitud de muestras de producto y brinda una eficacia superior al medio regular a menor costo.

- Servicios Celulares: Comprende todos los servicios relacionados con el envío, integración con portadores celulares, monitoreo y seguimiento de las campañas por celulares. Este es un servicio bastante nuevo dentro del portafolio y todavía hay mucho espacio para desarrollo dentro de la región en comparación con mercados más evolucionados como Asia o Estados Unidos.

De cada servicio se desprenden uno o varios procesos de trabajo para poder completar el proyecto. Un proyecto puede ser la combinación de uno o varios de estos procesos. Por razones de confidencialidad, no se detallan los procesos levantados producto del análisis de estos servicios, pero los mismos son claves para identificar las particularidades del ciclo de vida de estos proyectos.

Para el estudio de estos procesos se realizó el desglose en diagramas por nivel de atomicidad. Los diagramas de nivel 0 muestran todos los servicios básicos ofrecidos, los de nivel 1 muestran todos los procesos base de cada servicio identificado en el diagrama de nivel 0, los de nivel 2 muestran los pasos de cada proceso base identificado en los diagramas de nivel 1, los diagramas de nivel 3 muestran el detalle de actividades de cada paso identificado en los diagramas de nivel 2. El conjunto de estos diagramas constituyeron el levantamiento de la información de procesos de la unidad, y sirvieron como entrada para el análisis de la siguiente fase.

En la tabla a continuación se resumen y listan los diagramas producto de este paso del proceso:

Diagrama	Contenido		
Nivel 0	Servicios Básicos ofrecidos.		
Nivel 1	Procesos Base de Cada servicio identificado		
All all O	en el diagrama de nivel 0.		
Nivel 2	Pasos de cada proceso base identificado en los diagramas de nivel 1.		
Nivel 3	Detalle de Actividades de cada paso identificado en los diagramas de nivel 2.		

Tabla 1 - Niveles de Diagramas de Proceso [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Luego de tener los diagramas completos de los procesos procedemos a identificar los actores y los roles dentro de esos procesos.

4.1.2. Identificación de los actores y roles dentro los procesos

Revisando los procesos se procedió a identificar las personas que participaban en dichos procesos para definir sus responsabilidades dentro del mismo. El resultado de esta revisión y definición se refleja en la siguiente tabla:

Rol	Descripción y Responsabilidades		
Gerente de Marca	Son los encargados del desarrollo de la marca y de la		
	estrategia en general. Sus responsabilidades comprenden:		
	Diseñar la estrategia completa de la marca.		
	2. Coordinar los equipos multi-funcionales durante la		
	ejecución de la marca.		
	3. Velar por el cumplimiento de los objetivos de las		
	estrategias en los diversos medios.		

Tabla 2 - Roles y responsabilidades [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Gerente de Mercadeo Digital	Son los encargados de diseño y monitoreo de las		
	estrategias de desarrollo de marca en los canales digitales.		
	Sus responsabilidades comprenden:		
	Diseñar la estrategia digital de la marca.		
	2. Asesorar al gerente de marca sobre las		
	posibilidades y mejores estrategias conjuntas para		
	maximizar los resultados de las campañas.		
	3. Ser el puente de comunicación entre las marcas y		
	los gerentes de proyecto de mercadeo digital para		
	la ejecución de las estrategias.		
Gerente de Proyecto de	Son los encargados de la ejecución de los proyectos de		
Mercadeo Digital	Mercadeo Digital. Entre sus responsabilidades tenemos:		
	1. Ejecución y control de los proyectos de Mercadeo		
	Digital.		
	2. Coordinación de los equipos de desarrollo de las		
	agencias.		
	3. Ser el puente de comunicación entre las agencias y		
	los gerentes de Servicios.		
Gerente de Cuenta (Agencia	Son los encargados de coordinar a los equipos de		
de Desarrollo)	desarrollo para la ejecución de los proyectos. Entre sus		
	responsabilidades tenemos:		
	Velar por el cumplimiento de los cronogramas de		
	ejecución previamente acordados con el Gerente de		
	Proyectos de Mercadeo Digital.		
	2. Manejar todos los aspectos, tanto comerciales		
	como ejecucionales y la relación entre la agencia y		
	la empresa contratante.		
Tabla 3 - Roles y responsabilidades Cont. [Fuente: Elaboración Propia, 2008]			

Tabla 3 - Roles y responsabilidades Cont. [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Gerentes de Servicio	Son los encargados de ofrecer y coordinar el uso de los		
	servicios estándares usados por la empresa. Existen		
	gerentes por cada servicio de los identificados en la sección		
	anterior. Sus responsabilidades comprenden:		
	1. Asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio		
	acordados con los proveedores.		
	2. Desarrollar y ofrecer nuevos servicios.		
	3. Servir como punto de escalamiento de problemas.		
Gerente de Cuenta (Agencia	Son los encargados de ayudar al gerente de Mercadeo		
Interactiva)	digital a desarrollar la estrategia adecuada para el logro de		
	los objetivos. Sus responsabilidades comprenden:		
	1. Coordinación del desarrollo de la estrategia de		
	Mercadeo Digital.		
	2. Supervisión de la ejecución de la estrategia.		
	3. Establecimiento de los mecanismos para el logro de		
	los objetivos de la marca.		

Tabla 4 - Roles y responsabilidades Cont. [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Ya identificados los actores y sus responsabilidades, es importante que cada actividad esté asignada a un responsable. A continuación, se describe dicha integración:

4.1.3. Integración de Procesos, Roles y Actores

Se tomaron los diagramas y se agregó una matriz de "canales", en las cuales se listaron del lado izquierdo todos los roles y cada paso o actividad. Se procedió a colocar en el canal correspondiente al responsable de la misma.

Las actividades seguían cumpliendo con la secuencia levantada inicialmente, solo se agregó la posición dentro del diagrama.

A continuación, se muestra, de forma ilustrativa, el diagrama resultante del proceso. Por razones de confidencialidad no se colocan los diagramas completos:

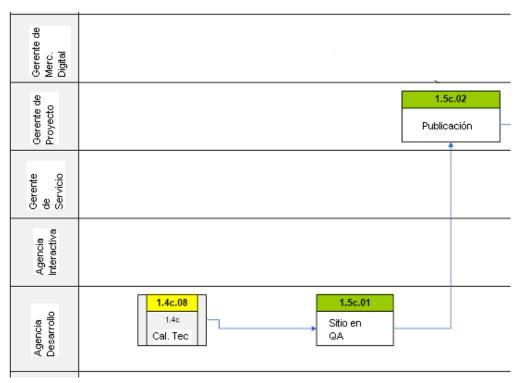


Figura 6 - Canales de Roles y Actividades [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Con este mapeo de procesos, roles y responsabilidades queda bastante claro cómo son los procesos de negocio y quiénes son los involucrados en cada parte. Estos constituyen los insumos básicos para el posterior diseño de la metodología de Gerencia de Proyectos la cual se desarrollará en el próximo capítulo.

4.2. Diseño de la Metodología de Proyectos para Mercadeo Digital

En esta etapa se tomará como insumo el Mapa de Procesos y roles generado en el apartado anterior, junto con las directrices que se encontrarán en la guía del PMBOK® y la estructura del ciclo de vida de los proyectos de Mercadeo, para generar el diseño de la nueva metodología de proyectos para Mercadeo Digital.

Esto con el fin de entender cada una de las fases y de cómo realizar el mapeo entre los procesos de dirección para un proyecto planteado por el PMBOK® y las necesidades específicas del ciclo de vida del proyecto.

Para entender mejor el ciclo de vida de los proyectos de mercadeo, a continuación se presentarán el diagrama resumen de las fases del proyecto:

Descubrimiento Diseño Calificación Calificación Preparación Lanzamiento Creativa Técnica

Ciclo de Vida de los Proyectos de Mercadeo

Figura 7 - Ciclo de Vida de Proyectos de Mercadeo [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Por razones de confidencialidad detallaremos someramente estas etapas, a saber:

- Descubrimiento: Esta es la fase donde se detecta la necesidad inicial, se comienza la investigación y se realiza una primera propuesta para atacar la necesidad.

- Diseño: En esta fase se realiza el diseño de cómo cubrir la necesidad detectada en la fase anterior, se realiza una propuesta ajustada para atacar la necesidad.
- Calificación Creativa: En esta fase se califican los conceptos creativos de la solución propuesta, se confirman los resultados propuestos en la fase anterior y se afinan más detalles de la solución final.
- Calificación Técnica: En esta fase se califican las soluciones sobre las cuales se ejecutará la propuesta, se confirman los medios de ejecución de las propuestas en la fase anterior y se terminan de afinar los detalles finales de la solución.
- Preparación: En esta fase se realizan las últimas tareas y validaciones requeridas para la implementación de la solución.
- Lanzamiento: Esta es la fase final donde se realiza el lanzamiento de la solución que se ha venido trabajado durante todo el proyecto.

Seguidamente revisaremos los Procesos de dirección para un proyecto según el PMBOK®.

El PMBOK® identifica 5 grandes grupos de procesos en la gestión de proyectos, estos son:

- Procesos de Iniciación.
- Procesos de Planificación.
- Procesos de Ejecución.
- Procesos de Seguimiento y Control.

- Procesos de Cierre.

En la figura se ilustra la interrelación entre los 5 procesos identificados en el PMBOK®:

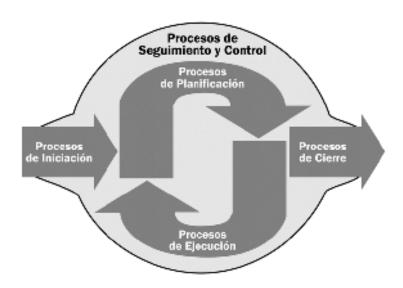


Figura 8 - Procesos del PMBOK® [Fuente: PMBOK®, 2004]

El PMBOK® identifica claramente la relación entre el ciclo de vida de los proyectos y los grupos de procesos a diferentes niveles, esto se ilustra en la siguiente figura:

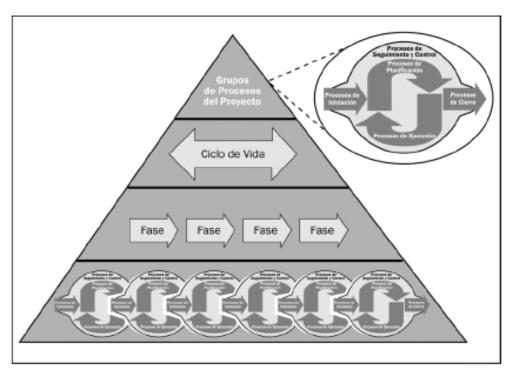


Figura 9 - Relación Procesos de Proyecto y Fases [Fuente: PMBOK®, 2004]

Es aquí donde se ve claramente la existencia de una asociación de alto nivel de los procesos de la gerencia de proyectos con el ciclo de vida del proyecto en general y con cada fase del ciclo de vida en particular.

Aplicando estos dos conceptos, la relación entre los procesos y el triángulo de los procesos, aplicado al ciclo de vida de los proyectos de mercadeo, se obtiene el triángulo de relaciones de la unidad de proyecto para Mercadeo Digital:

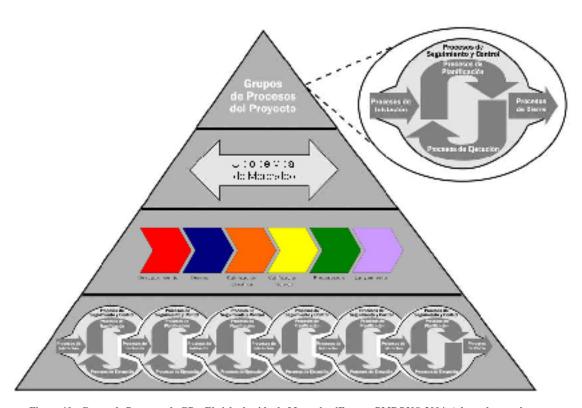


Figura 10 - Grupo de Procesos de GP y El ciclo de vida de Mercadeo [Fuente: PMBOK® 2004, Adaptado por el Investigador 2008]

Para identificar las actividades de cada proceso se toma como punto de partida la tabla del PMBOK® que identifica las actividades o subprocesos de cada proceso de acuerdo a las áreas del conocimiento, a saber:

		Grupos de P	rocesos de Dirección de	e Proyectos		
Procesos de un Área de Conocimiento	Grupo de Precesos de Iniciación	Grupe de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupe de Procesos Grupo de Seguimiento de Procesos y Control de Cierre		
Gestien de la integración del Proyecto	Decemblar el Asta de Constitución del Proyecto 3.2.1.1 (4.1) Desemblar el Enunciado del Acanes del Proyecto Preliminar	Decentation of Pan de Gestion del Proyecto 3.2.2.1 (4.3)	Dingir y Gustionar la Ejecución del Proyecto 3.2.3.1(4.4)	Supervitar y Controlar el Trabajo del Proyecto 3.2.4.1(4.5) Control integrado de Cambios 3.2.4.2 [4.6]	Corner Proyecte 3.2.5.1 (4.7)	
Gestién del Alcence del Preyecto	3212(42)	Planificación del Alcance 3.2.2.2 (5.1) Definición del Alcance 3.2.2.3 (5.2) Orest EDT 3.2.2.4 (5.3)		Verificación del Moance 3.2.4.3 [5.4] Control del Alcance 3.2.4.4 [5.5]		
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		Definición de las Asixidades S.2.2.5 (6.1.) Establecamento de la Secuendo de las Secuendo de las Adividades S.2.2.6 (6.1.) Estimación de Recursos de las Adividades 3.2.2.7 (8.3) Estimación de la Duración de las Adividades 3.2.2.9 (6.4.) Decemblo del Conograma 3.2.2.9 (6.5.)		Control del Cronsgrame 3:2.4.5(6.6)		
7. Gestión de los Costos del Proyecto		Estimación de Costes 3.2.2.10 (7.1) Preparación del Presupuesto de Costes 3.2.2.11 (7.2)		Control de Costes 3.2.4.8 (7.3)		
8. Gestión de la Calidad del Preyecte		Planificación de Calidad 3.2.2.12 (8.1)	Regiser Assignment of California (S.2.3.2)	Realizar Control de Calidac 3.2.4.7 (8.3)		
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		Ptanificación de los Recursos Humanos 3.2.2.13 (9.1)	Adquirir el Equipo del Projecto 3.2.3.3 (9.2) Desamoliar el Equipo del Proyecto 3.2.3.4 (9.3)	Gestionar el Equipo del Projecto 3.2.4.8 (9.4)		
10. Cestión de las Comunicaciones del Proyecto		Planificación de las Comunicaciones 3.2.2.14 (10.1)	Déstribución de la Información 3.2.3.5 (10.2)	Informer of Rendimiento 3.2.4.9 (10.3) Gestionar a los Inforesados 3.2.4.19 (10.4)		
11. Costión de los Ricagos del Proyecto		Planificación de la Gastién de Resgos 3.2.2.15 (11.1) Identificación de Ricagos 3.2.2.16 (11.2) Arábisto Camiltotho de Ricagos 3.2.2.17 (11.3) Arábisto de Ricagos 3.2.2.18 (11.4) Planificación de Ricagos 3.2.2.18 (11.4) Planificación de la Respos 3.2.2.18 (11.4) Planificación de la Respos 3.2.2.19 (11.5)		Seguirriamo y Control de Riegos 324.11 (116)		
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificer les Compres y Adquisitelones 3.2.2.20 (12.4) Planificer la Contratación 3.2.2.21 (12.2)	Solicitar Respuestas de Vendedores 3.2.5.6 (12.3) Solicidên de Vendedores 3.2.3.7 (12.4)	Administración del Contrato 3.2.4.12 (12.5)	Gerre del Contrato 3.2.5.2 (12.0)	

Figura 11 - Grupo de Procesos de GP [Fuente: PMBOK® 2004]

De los subprocesos o actividades de cada proceso del grupo de gerencia de proyectos, se generan la siguiente matriz donde se relacionan estas actividades con las fases del ciclo de vida de los proyectos de mercadeo:

Grupo de Procesos de Iniciación Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar X X X Grupo de Procesos de Planificación Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto Planificación del Alcance X X X Planificación del Alcance Crear EDT Definición de las Actividades Establecimiento de la Secuencia de Actividades Estimación de Recursos de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades X X X Estimación de la Duración de las Actividades X X X Desarrollo del cronograma Estimación de Presupuesto de Costos Preparación de la Calidad Planificación de la Secursos humanos X X X Planificación de la Gestión de Riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X	Fase del Ciclo de Vida de Mercadeo / Proceso - Sub-Proceso De GP	Descubrimiento	Diseño	Calificación Creativa	Calificación Técnica	Preparación	Lanzamiento
Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar Grupo de Procesos de Planificación Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto X X X Planificación del Alcance X X X Crear EDT X Definición de las Actividades Establecimiento de la Secuencia de Actividades X X X Estimación de Recursos de las Actividades X X X Desarrollo del Tornograma X X Desarrollo del cronograma X X X Preparación del Presupuesto de Costos Pranificación de la Calidad Planificación de la Calidad Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X					,		
Preliminar Grupo de Procesos de Planificación Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto Planificación del Alcance Crear EDT Definición de las Actividades Establecimiento de la Secuencia de Actividades Estimación de Recursos de las Actividades X Estimación de la Duración de las Actividades X Estimación de la Duración de las Actividades X Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos X X X Planificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X	-	Х	Х				
Grupo de Procesos de Planificación Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto X X X Planificación del Alcance X X X Crear EDT X Definición de las Actividades Establecimiento de la Secuencia de Actividades X X X Estimación de Recursos de las Actividades X X X Estimación de la Duración de las Actividades X X X Estimación de la Duración de las Actividades X X X Pesarrollo del cronograma X X Festimación de Presupuesto de Costos X X X Preparación del Presupuesto de Costos X X X Planificación de la Calidad X X Planificación de la Secursos humanos X X X Planificación de la Gestión de Riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X	•						
Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto Planificación del Alcance Crear EDT Definición de las Actividades Establecimiento de la Secuencia de Actividades Estimación de Recursos de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Estimación de Costos Planificación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X		X	X				
Planificación del Alcance Crear EDT Definición de las Actividades Establecimiento de la Secuencia de Actividades Estimación de Recursos de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Estimación de Costos Desarrollo del cronograma Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos X X Análisis Cualitativo de Riesgos X X X Planificación de la Respuesta de Riesgos X X X X X X X X X X X X X							
Crear EDT Definición de las Actividades Establecimiento de la Secuencia de Actividades Estimación de Recursos de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Desarrollo del cronograma Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de las Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X		X	X				
Definición de las Actividades Establecimiento de la Secuencia de Actividades Estimación de Recursos de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades X Desarrollo del cronograma Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X	Planificación del Alcance	X	X				
Establecimiento de la Secuencia de Actividades Estimación de Recursos de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Desarrollo del cronograma Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos X X X X Planificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X	Crear EDT		X				
Estimación de Recursos de las Actividades Estimación de la Duración de las Actividades Desarrollo del cronograma Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X	Definición de las Actividades		Х				
Estimación de la Duración de las Actividades Desarrollo del cronograma Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X	Establecimiento de la Secuencia de Actividades	X	X				
Desarrollo del cronograma Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos V V Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X	Estimación de Recursos de las Actividades	Х	X				
Estimación de Costos Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X	Estimación de la Duración de las Actividades	Х	Х				
Preparación del Presupuesto de Costos Planificación de la Calidad Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X	Desarrollo del cronograma		Х				
Planificación de la Calidad Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X	Estimación de Costos	Х	Х				
Planificación de los Recursos humanos Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X	Preparación del Presupuesto de Costos		Х				
Planificación de las Comunicaciones Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X	Planificación de la Calidad		Х				
Planificación de la Gestión de Riesgos Identificación de los riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X	Planificación de los Recursos humanos	X	X				
Identificación de los riesgos X <t< td=""><td>Planificación de las Comunicaciones</td><td></td><td>Х</td><td></td><td></td><td></td><td></td></t<>	Planificación de las Comunicaciones		Х				
Análisis Cualitativo de Riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X	Planificación de la Gestión de Riesgos	Х	Х				
Análisis Cuantitativo de Riesgos X X X X X X X X X X X X X X X X X X X	Identificación de los riesgos	Х	Х	X	Х	Х	Х
Planificación de la Respuesta de Riesgos X X Planificar las Compras y Adquisiciones X X	Análisis Cualitativo de Riesgos	X	Х	X	Х	Х	X
Planificar las Compras y Adquisiciones X X	Análisis Cuantitativo de Riesgos	Х	Х	X	Х	Х	Х
	Planificación de la Respuesta de Riesgos	Х	Х				
Planificar la contratación X X	Planificar las Compras y Adquisiciones	X	Х				
	Planificar la contratación	X	Х				

Tabla 5 - Relación Procesos de GP y Metodología de MD [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Fase del Ciclo de Vida de Mercadeo / Proceso - Sub-Proceso De GP	Descubrimiento	Diseño	Calificación Creativa	Calificación Técnica	Preparación	Lanzamiento
Grupo de Proceso de Ejecución						
Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Realizar Aseguramiento de Calidad	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Adquirir el Equipo del Proyecto			X	Х		
Desarrollar el equipo del Proyecto		Х	X	Х	Х	
Distribución de la Información	Х	Х	X	Х	Х	Х
Solicitar Respuesta de Vendedores		Х	X			
Selección de Vendedores		Х	Х			
Grupo de Procesos de Seguimiento y Control		1		1	1	-1
Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Control integrado de cambios	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Verificación del Alcance	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Control del Alcance	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Control del Cronograma	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Control de Costos	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Control de Calidad	Х	Х	X	Х	Х	Х
Gestionar el equipo del Proyecto	Х	Х	Х	Х	Х	Х
Informar el rendimiento	Х	Х	X	Х	Х	Х
Gestionar a los interesados	Х	Х	Х	Х	X	X
Seguimiento y control de riesgos	Х	Х	X	Х	Х	Х
Administración del Contrato	Х	Х	X	Х	Х	Х
Grupo de Procesos de Cierre		<u> </u>		<u> </u>	<u> </u>	
Cerrar Proyecto						Х
Cierre del contrato	1			1	1	Х

Tabla 6 - Relación Procesos de GP y Metodología de MD Cont. [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Aquí se obtiene una metodología de gerencia de proyectos que se adapta al ciclo de vida de proyectos de Mercadeo Digital. Ahora se procede a agregar los diagramas realizados en el punto anterior, para obtener los diagramas actualizados de los procesos con la metodología de gerencia de proyecto incluida.

Una vez realizado el procedimiento anterior, se verificará si existen actividades relacionadas con el control del proyecto, como tal, versus las nuevas actividades de gerencia de proyecto que se deban incluir.

Por motivos de confidencialidad estas actividades no se pueden mencionar, pero durante la revisión se encontraron alrededor de 34 formatos similares (un 20 % aproximado) de coincidencias de actividades existentes destinadas a la gestión de proyectos, las mismas se revisaron para determinar si había coincidencia exacta o si se requería una nueva actividad para garantizar la consistencia del proyecto, luego se procederá a elaborar los diagramas finales con la metodología definitiva a seguir para la gestión de proyectos.

Dentro de la revisión de las actividades se detectaron que algunas ya poseían algunos formatos que recaudaban información, en la próxima sección se hablará de la revisión de estos formatos y de la generación de los nuevos formatos para garantizar que los proyectos que siguen la metodología tengan una documentación apropiada.

4.3. Diseño de los formatos (de soporte de decisión o cambio de fase) para la documentación de los proyectos

Luego de tener identificados claramente los procesos de trabajo, los procesos de gerencia de proyectos y los responsables con roles definidos se procede a verificar la documentación que se está generando en el proceso y si existen los formatos para soportar la apropiada documentación del proyecto así como el de las decisiones tomadas en el mismo.

Para este diseño de los formatos se toman como entradas el mapa de procesos y roles y responsabilidades y la metodología documentada. Para ilustrar la cantidad de formatos por fase se presenta la siguiente tabla:

Fase	Descubrimiento	Diseño	Calificación Creativa	Calificación Técnica	Preparación	Lanzamiento
Cantidad de Formatos	28	30	37	43	26	10

Tabla 7 - Cantidad de Formatos por Fase [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

En cada fase de la metodología se procedió a revisar las actividades de gerencia de proyectos que habían quedado en el diseño para esa fase y para cada tarea se revisó que existiera lo siguiente:

- Un formato donde se registrara la información relevante de la actividad.
- Aquellos formatos de actividades que constituían puntos de decisión de avance o cambio de fase, contaran con los niveles de autoridad y autorización adecuados para su aprobación.
- 3. Detalle del contenido requerido por el documento, así como aquella información obligatoria u opcional.

En las actividades del apartado anterior se encontró que 34 (un 20 %) de ellas poseían formatos y solo se requería adicionar algunos campos para completar el documento.

La documentación de actividades como "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto" y "Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar", se encuentra que ya poseían documentos aprobatorios para continuar en cada fase. Adicionalmente, los mismos eran actualizados y revisados en cada fase. Para este tipo de documentos se

verificó que existieran los niveles de autorización apropiados para cada fase, y se incorporó un campo para descripción de aquellas eventualidades que se presentaran que no estaban en el alcance del proyecto. Por razones de confidencialidad estos formatos no se pueden presentar, pero a nivel referencial contienen la información requerida por el acta de constitución del proyecto y el enunciado del alcance del proyecto.

Se trabajaron un total de 174 formatos para la documentación de los proyectos, con un número aproximado de 50 formatos sólo para la documentación relacionada con la gestión del proyecto, de los cuales se generaron alrededor de 35 formatos nuevos.

Por razones de confidencialidad y alcance del presente trabajo de grado no revisaremos los 35 formatos generados y mostraremos algunos ejemplos puntuales de las intervenciones más importantes en el área de gestión de proyectos. Los formatos generados se clasificaron en dos tipos: los simples, que son aquellos que contienen información y no hacen referencia ni contienen otros documentos, y los compuestos, que contienen información y adicionalmente referencias o documentos insertos en el mismo formato.

A continuación se muestran los formatos generados de acuerdo a las áreas de conocimiento del PMBOK®:

Área / Formato	Contenido
Gestión de la Integración del Proyecto	
Formato de Cierre del Proyecto	- Objetivo
	- Alcance
	- Entorno e Historia
	- Conclusiones y Resultados
	- Aprendizajes claves
Formato de Seguimiento Semanal /	- Estado Actual
Quincenal (Compuesto)	- Actividades Ejecutadas \ Logros
	- Actividades Próximas a Ejecutar
	- Riesgos más Importantes
	- Estado del Presupuesto
	- Adjunto: Cronograma del Proyecto
	- Adjunto: Formato de Seguimiento de
	Riesgos
	- Adjunto: Formato de Seguimiento de
	Presupuesto
Formato de Control de Cambio	- Descripción del cambio solicitado
	- Fechas tentativas requeridas
	- Limitaciones o restricciones
	- Consideraciones especiales
Gestión del Tiempo del Proyecto	
Cronograma del Proyecto	- Cronograma Base del Proyecto
	- Cronograma Actual del Proyecto
	- Desviaciones y cambios registrados
Gestión de los Costos del Proyecto	
Presupuesto General del Proyecto	- Costos Bases del Proyecto.
	- Centro de Costos \ Partida sobre la
	cual se ejecutará.
	- Aprobaciones de cada Gerente de
	Base de Costos.

Tabla 8 - Formatos Generados Cont. [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Formato Seguimiento de Presupuesto	- Costo Presupuestado
	- Costo Actual
	- Centro de costos \ partida sobre la
	cual se ejecuta.
	- Facturas y montos pagados por
	factura.
Gestión de la Calidad del Proyecto	
Formato de Aseguramiento de Calidad de	- Alcance de la revisión de
Fase	aseguramiento
	- Fecha de la revisión
	- Resultados encontrados
	- Acciones correctivas
Gestión de las Comunicaciones del	
Proyecto	
Plan de Comunicaciones de Proyecto	- Personas destinatarios de las
	comunicaciones
	- Tipo de comunicación para cada
	grupo de personas
	- Frecuencia de comunicaciones para
	cada grupo de personas
	- Firma de Acuerdo de los principales
	interesados y patrocinante del
	proyecto
Gestión de los Riesgos del Proyecto	
Formato de Seguimiento de Riesgos	- Descripción del riesgo
	- Estado
	- Impacto
	- Probabilidad
	- Plan de mitigación
	- Plan de Contingencia
	- Acciones
	t [Fuente: Flaharación Pronie 2008]

Tabla 9 - Formatos Generados Cont. [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Estos formatos junto con la metodología apropiada implementada garantizan que los proyectos luego de ejecutados tendrán una buena

documentación, y así le permitirán a la organización poder crear una base de conocimiento y usar la misma para incrementar el éxito de los proyectos futuros.

Tomando como base toda la metodología diseñada y los formatos requeridos, ahora es necesario diseñar la base de datos centralizada para resguardar toda la información de los proyectos. Este punto se desarrollará en el siguiente apartado.

4.4. Diseño de la base de datos centralizada para Proyectos

Luego de tener una metodología definida, un mapa de procesos, roles y responsabilidades con unos formatos establecidos para la documentación de los proyectos, que en conjunto garantizan un adecuado manejo y documentación de los proyectos, es necesario garantizar que dicha documentación sea almacenada y conservada para que la organización pueda tomar provecho de este conocimiento.

Es por estas razones que se necesita definir una base de datos centralizada como repositorio para los documentos de los proyectos, que a la larga constituirá la memoria organizativa y permitirá ayudar a elevar el éxito de los proyectos dentro de la organización.

Para la definición se requiere definir dos elementos importantes:

- 1. La estructura o jerarquía para la clasificación de los proyectos.
- 2. Formatos Estándar generados automáticamente por el repositorio al iniciar un proyecto.
- 3. El medio de acceso, el control y la seguridad de la documentación.

Para la jerarquía de clasificación de la base de datos, utilizaremos la definición natural usada por la empresa, esta tiene los siguientes niveles:

- 1. Categoría
- 2. Marca
- 3. Iniciativa
- 4. Proyecto
- 5. Fase
- 6. Entregable

A continuación un ejemplo de la jerarquía a utilizar:

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
Categoría A					
	Marca 1				
		Iniciativa Q1			
			Proyecto 1		
				Descubrimiento	
					Entregable 1
				Diseño	
			Proyecto 2		
				Descubrimiento	
				Diseño	
		Iniciativa Q2			
			Proyecto 1		
	Marca 2				
		Iniciativa A1			
Categoría B					
	Marca 1				

Tabla 10 - Jerarquía de la Base de Datos [Fuente: Elaboración Propia]

Con este ejemplo se ilustra la estructura que debería seguir el repositorio, adicionalmente y para cubrir el segundo punto, al crearse un proyecto deben generarse de forma automática tantos entregables como estén definidos para cada fase, de forma que los gerentes toman los formatos de allí y colocan la información del proyecto. Esto debe realizarse a medida que se ejecuta el proyecto de manera de garantizar que no se deja de lado ni representa una tarea extenuante al final del proyecto. Por otro lado, el generar toda la estructura al crear un proyecto permite que el sistema distribuya la última versión de los formatos en caso de haber sido modificados

Para cubrir el tercer punto se debe considerar un sistema que sea accesible tanto dentro como fuera de la organización para garantizar un punto único de reposición de la información. Adicional a esto, debe haber control de acceso de usuarios por cada nivel, hasta los proyectos (desde el nivel 1 hasta el nivel 4 de la jerarquía).

Teniendo todos estos factores en cuenta, se puede garantizar un fácil acceso a la información.

Como elementos adicionales pero no restrictivos se pueden incluir índices de búsqueda sobre los proyectos y los entregables de los mismos, para facilitar la ubicación de la información dentro de los proyectos.

CAPITULO V - ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Evaluación de los Resultados Obtenidos

Luego de haber realizado el diseño de la nueva metodología, los formatos y el repositorio centralizado de información de proyectos procederemos a evaluar los resultados obtenidos. Es importante resaltar que algunos de estos resultados son empíricos y serán comprobados cuando se implementen finalmente (actividad que no forma parte del presente trabajo de grado). Adicionalmente en el conjunto de resultados analizados se excluyen aquellos aspectos que por razones de confidencialidad pueden representar un riesgo para la empresa.

A continuación se evaluarán, por cada objetivo, los resultados obtenidos.

Nueva Metodología

Con la implementación de la nueva metodología se logra mejorar substancialmente los indicadores básicos de la gestión de los proyectos, en términos de alcance, tiempo, costo y calidad. Estos indicadores se estiman se elevarán en por lo menos un 20 % con respecto a la medición de los proyectos antes del uso de la metodología. Ello se obtuvo de analizar las desviaciones promedio de las curvas S de los proyectos que sufrían retrasos imputables a la falta de gerencia de Proyecto.

Con la implementación de las actividades de los grupos de Iniciación dentro de la metodología, por ejemplo, se logró reducir en un 30 % los retrabajos por falta de especificaciones durante la ejecución del proyecto, esto se obtuvo tomando la duración promedio de las actividades de la fase de

Diseño y calificación que involucraban trabajo colaborativo, se observo que las actividades pasaron de un promedio de 20 a 14 horas. Otro factor impactado fue la carga laboral de los equipos ejecutores de los proyectos, donde se redujo en un 15 % la cantidad de horas extras reportadas como resultado de especificaciones faltantes dentro del alcance del proyecto. Esto se obtuvo al calcular el tiempo estimado de las actividades versus el ejecutado en aquellas actividades donde el trabajo requería una especificación detallada. De aquí, se obtuvo que en promedio las actividades pasaron de 8 horas a 6 horas con 40 minutos. Adicionalmente, con estos documentos se logró incrementar el nivel de involucramiento de los miembros del equipo, del patrocinante y de los involucrados o dolientes del proyecto.

Con la implementación de las actividades del grupo de procesos de Planificación se logró:

- Reducción de un 10 % de los retrasos en las actividades por falta de planificación clara, desconocimiento del responsable o de la fecha de ejecución.
- Reducción de un 30 % de los retrasos en las actividades causadas por los riesgos del proyecto, los cuales en un principio no eran identificados, analizados y no se tenia un plan de respuesta claro en el momento de que ocurrieran, lo que ocasionaba retrasos si los mismo ocurrían. Se calculó tomando el tiempo de retraso promedio por cada tipo de riesgo sobre actividad, la media sobre actividades de menos de un día que excedían lo pautado, eso es de 8 horas pasaron a 5 horas con 40 min.
- Reducción de 20 % de incidentes de calidad en las pruebas de calidad de los productos, donde la planificación de calidad y la realización de las actividades garantizaron la detección y

accionamiento sobre los problemas de calidad en las etapas tempranas. Se obtiene de tomar el promedio de incidentes de calidad reportados en los proyectos de magnitud media, donde en las etapas tempranas se reportaban alrededor de 50 incidentes de calidad y luego de la implementación bajo a 40 incidentes.

- Reducción de un 10 % de las desviaciones de Costo y tiempo en los cronogramas del proyecto, usando el método de la curva S, se compararon los tiempos anteriores versus los nuevos obtenidos.
- Reducción de un 30 % en los tiempos en de pago a proveedores, impactando directamente en el nivel de satisfacción de los proveedores, los documentos de pago a proveedor se generaron en promedio 3 días antes del promedio anterior, representando el 30 % en mejora de los tiempos de pago.

Con la implementación de las actividades del grupo de procesos de ejecución, se logró como resultado más importante, el incremento en la satisfacción tanto de los clientes finales que recibían el producto como de los miembros del equipo, mediante una distribución efectiva de la información a todo nivel. Adicionalmente se redujo la incidencia de problemas de calidad como expuesto en el punto anterior.

Con la implementación de las actividades del grupo de procesos de seguimiento y control se logró:

 Manejo efectivo del proceso de control de cambio, reduciendo en un 30 % el re-trabajo por cambios mal planificados y no alineados con el alcance del proyecto. Del grupo de actividades relacionadas con los controles de cambio, se detectó una disminución en promedio de 30 minutos sobre un proceso total de 90 minutos; representando el 30 %.

- Reducción en un 10 % de las desviaciones de costo, tiempo y calidad, con un impacto final sobre el proyecto, tomando medidas a tiempo para corregir los problemas y reducir el impacto final al proyecto.
- Manejo efectivo de las cargas de trabajo de los miembros del equipo, reduciendo la carga de trabajo de horas adicionales y mejorando en general el ambiente de trabajo dentro del equipo del proyecto.

Con la implementación de las actividades de los procesos de cierre se obtuvo principalmente la reducción de los tiempos de finiquito de contrato con los proveedores y la comunicación efectiva de los resultados del proyecto.

Nuevos Formatos

Con la implementación de los nuevos formatos se logró:

- Reducir el tiempo de estimación de tiempo y costo de los proyectos en un 10 %, debido a la información clara y necesaria. Para esta estimación se tomo el tiempo promedio del retraso de aquellos procesos donde se requería información adicional y su tiempo para obtenerla. El promedio en tiempo ahora fue de una hora en promedio de las 10 horas estimadas promedio de las actividades de preplanificación de proyectos de mediana escala.
- Reducción de un 5 % de los retrasos durante el diseño y ejecución causados por la falta de información.
- Reducción de un 10 % en los costos incrementales generados por la falta de documentación clara del alcance del proyecto y de los

- entregables esperado, asociado con la calidad esperada de los mismos.
- Reducción de un 40 % en los incidentes de auditorias reportados en los análisis post-mortem de los proyectos debido a la falta de documentación o poca claridad de la misma. Esto se logro elevando en 4 puntos las auditorias, las cuales sobre una escala de 10, representa un incremento del 40 %.

Nuevo Repositorio Centralizado de Información de Proyectos

Con la implementación del nuevo repositorio centralizado de información de proyectos se logró la consolidación de una memoria de proyectos de la organización, con esta consolidación se lograron los siguientes beneficios:

- Reducción en un 50 % de los tiempos de las actividades de identificación de riesgos. Las sesiones de identificación de riesgo pasaron de 4 horas de duración a 2 horas de duración usando las matrices de riesgos de proyectos pasados similares.
- Reducción en un 20 % de los tiempos de elaboración de planes de manejo de riesgo. Utilizando los formatos de proyectos anteriores, la elaboración de los de manejo de riesgo paso de 2 horas a 1 hora y media.
- Reducción en un 10 % de las desviaciones de las estimaciones iniciales de los proyectos, en costos y tiempo.
- Reducción de un 10 % en la incidencia e impacto de los riesgos.
 Gracias a los planes de mitigación de riesgo y la identificación temprana de riesgos, se logro en promedio reducir la incidencia de 3

- de cada 30 riesgos, y en los 27 restantes su impacto bajo de medio a bajo en por lo menos 4 de los restantes.
- Reducción de un 5 % en tiempo en las etapas iniciales de los proyectos, como lo son el descubrimiento y el diseño.

5.2. Planificación y Resultados Obtenidos: Verificación del Logro de los Objetivos

De acuerdo a los objetivos planteados al inicio del presente trabajo de grado y el análisis de los resultados podemos resumir en el siguiente cuadro:

Objetivo	Resultado
Identificar los elementos requeridos para el	Mapa de Procesos, Roles y
establecimiento de una metodología de	responsabilidades Integrado. Objetivo
gerencia de proyectos de Mercadeo Digital.	logrado.
Diseñar una metodología adaptada a las	Metodología Documentada de GP. Objetivo
necesidades de la empresa y que cumpla	logrado.
con los requerimientos del tipo específico de	
proyecto.	
Diseñar los formatos para la documentación	Formatos Estándar a usar dentro de la
apropiada de los proyectos, desde su inicio	metodología. Objetivo Logrado.
hasta el fin de los mismos.	
Diseñar una base de datos centralizada de	Modelo de Repositorio Centralizado de
aprendizaje para los proyectos que	proyectos. Objetivo Logrado.
garanticen su uso y persistencia en el	
tiempo.	

Tabla 11 - Objetivos Vs. Resultados [Fuente: Elaboración Propia, 2008]

Luego de haber revisado los objetivos específicos y verificar su cumplimiento, podemos asegurar entonces que el objetivo general fue cumplido como expresado en la metodología y los objetivos planteados al principio de la ejecución.

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Luego de haber revisado la nueva metodología, los formatos y el repositorio centralizado de información, y habiendo visto los resultados obtenidos podemos concluir:

- La metodología existente permitía un manejo de los proyectos y cubría las necesidades de la organización. No obstante, durante las diversas fases se presentaban numerosos incidentes y ocasionaban mucho re-trabajo y atrasos que debían ser compensado con tiempo extra de los participantes.
- La nueva metodología permite un manejo más eficiente de proyectos, obteniendo los mismos resultados con más eficiencias en el proceso, las eficiencias obtenidas se pueden agrupar en:
 - Mejor manejo y menor impacto de los riesgos e incidentes durante los proyectos.
 - Control más estricto de tiempo, costo, alcance y calidad, logrando mejores productos en menor tiempo.
 - Reducción de las desviaciones de costos y tiempo con respecto a las planificaciones.
 - Incremento en la satisfacción de los miembros del equipo, con cargas de trabajo menores y resultados mejorados.
 - Proyectos más efectivos (mejores productos) y más eficientes (mejoras en el proceso).

- El establecimiento de una metodología formal permite una estandarización de los procesos y curvas de aprendizaje más cortas para los nuevos miembros de la organización.
- El establecimiento de formatos estándar garantiza entre otras cosas:
 - Documentación homogénea de los proyectos. Menores problemas durante auditorias.
 - Procesos más fluidos y menos re-trabajos por falta de información.
 - o Fácil entendimiento de los diversos aspectos del proyecto.
 - Sienta las bases para una base de conocimiento organizacional comparable.
- Una metodología clara y estructurada facilita los procesos de transición entre personas y las organizaciones.
- Una base centralizada de repositorio de información de proyecto constituye una herramienta de muchísimo valor para una organización, y permite a la misma generar futuros proyectos con índices de éxito mucho más elevados.

6.2. Recomendaciones

Luego de evaluada y presentado el presente trabajo especial de grado y para garantizar y mejorar el posible impacto de la propuesta, se recomienda:

- Aplicación de la metodología desde el inicio de la transición en la organización.
- Revisión periódicas de la metodología para garantizar su adecuación al proceso y la posibilidad de mejoras continuas.
- Mantenimiento y revisión de los formatos de los procesos.
- Establecimiento y mantenimiento del repositorio centralizado de proyectos.
- Divulgación del modelo a toda la organización.
- Inclusión en la inducción del nuevo personal en el modelo, formatos y repositorio.

CAPITULO VII - REFERENCIAS

7.1 Referencias bibliográficas

Autores Varios (2005): Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, UPEL. Pp.16-17.

Project Management Institute (1)(2004): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Third edition. Pensilvania 2004.

Project Management Institute (2)(2004): Guía de los fundamentos de la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®®) Tercera Edición. Pensilvania 2004.

Project Management Institute (3)(2004): Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct. Pensilvania 2004.

Larousse (2007): El Pequeño Larousse Ilustrado. México 1997.

UPEL (2005). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas 2005.

7.2 Referencias Electrónicas

Dell'Anno, M. (2008): Definición de Marketing Digital. Buenos Aires. Recuperado el: 01/08/2008 de http://e-mktg.blogspot.com/2008/10/definicin-de-marketing-digital.html.

Wikipedia (2008): Digital Marketing. USA. Recuperado el 01/08/2008 de

http://en.wikipedia.org/wiki/Digital marketing.

Colegio de Ingenieros de Venezuela (2008): Código de ética Profesional. Caracas.

Recuperado el: 01/07/2008 de http://www.fimp-civ.org.ve/index.asp?spg_id=47.

Procter & Gamble. Company: Who We Are: Purpose, Values and Principles. (2008).

Cincinnati. Recuperado Julio 6, 2008, de

http://www.pg.com/company/who_we_are/ppv.jhtml

ANEXOS

CODIGO DE ETICA PROFESIONAL COLEGIO DE INGENIEROS DE VENEZUELA

Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela:

Primero (virtudes)

Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

Segundo (ilegalidad)

Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

Tercero (conocimiento)

Descuidar, el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.

Cuarto (seriedad)

Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencia razonables.

Quinto (dispensa)

Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

Sexto (remuneración)

Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingenieros de Venezuela.

Séptimo (proyectos)

Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

Octavo (firma)

Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección, revisión o supervisión.

Noveno (obras)

Encargase de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.

Décimo (licitaciones)

Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras.

Décimo Primero (influencia)

Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usar de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.

Décimo Segundo (ventajas)

Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.

Décimo Tercero (reputación)

Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

Décimo Cuarto (intereses)

Adquirir intereses que, directa o indirectamente colidan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargarse sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos.

Décimo Quinto (justicia)

Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.

Décimo Sexto (el ambiente)

Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyan al deterioro ambiental.

Décimo Séptimo (extranjeros)

Actuar en cualquier forma que permita o facilite la contratación con profesionales o empresas extranjeras, de estudios o proyectos, construcción, inspección y supervisión de obras, cuando a juicio del Colegio de Ingenieros de Venezuela, exista en Venezuela la capacidad para realizarlos.

Décimo Octavo (extranjeros)

Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

Décimo Noveno (secreto)

Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegidos por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sean de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.

Vigésimo (experimentación y servicios no necesarios)

Someter a su cliente a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios.

Vigésimo Primero (publicidad)

Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio y otros medios de carácter divulgativo profesional, o que en cualquier forma, atenten contra la dignidad y seriedad de la

profesión. Así como, valerse de su posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías.

Vigésimo Segundo (actuación gremial) Incumplir con lo dispuesto en las "Normas de Actuación Gremial del CIV".

CODIGO DE ETICA - PMI

Project Management InstituteCode of Ethics and Professional Conduct

CHAPTER 1. VISION AND APPLICABILITY

1.1 Vision and Purpose

As <u>practitioners</u> of project management, we are committed to doing what is right and honorable. We set high standards for ourselves and we aspire to meet these standards in all aspects of our lives—at work, at home, and in service to our profession.

This Code of Ethics and Professional Conduct describes the expectations that we have of ourselves and our fellow practitioners in the global project management community. It articulates the ideals to which we aspire as well as the behaviors that are mandatory in our professional and volunteer roles.

The purpose of this Code is to instill confidence in the project management profession and to help an individual become a better practitioner. We do this by establishing a profession-wide understanding of appropriate behavior. We believe that the credibility and reputation of the project management profession is shaped by the collective conduct of individual practitioners.

We believe that we can advance our profession, both individually and collectively, by embracing this Code of Ethics and Professional Conduct. We also believe that this Code will assist us in making wise decisions, particularly when faced with difficult situations where we may be asked to compromise our integrity or our values.

Our hope that this Code of Ethics and Professional Conduct will serve as a catalyst for others to study, deliberate, and write about ethics and values. Further, we hope that this Code will ultimately be used to build upon and evolve our profession.

1.2 Persons to Whom the Code Applies

The Code of Ethics and Professional Conduct applies to:

1.2.1 All PMI members

- 1.2.2 Individuals who are not members of PMI but meet one or more of the following criteria:
 - .1 Non-members who hold a PMI certification
 - .2 Non-members who apply to commence a PMI certification process
 - .3 Non-members who serve PMI in a volunteer capacity.

Comment: Those holding a Project Management Institute (PMI) credential (whether members or not) were previously held accountable to the Project Management Professional (PMP) or Certified Associate in Project Management (CAPM) Code of Professional Conduct and continue to be held accountable to the PMI Code of Ethics and Professional Conduct. In the past, PMI also had separate ethics standards for members and for credentialed individuals. Stakeholders who contributed input to develop this Code concluded that having multiple codes was undesirable and that everyone should be held to one high standard. Therefore, this Code is applicable to both \underline{PMI} members and individuals who have applied for or received a credential from PMI, regardless of their membership in \underline{PMI} .

1.3 Structure of the Code

The Code of Ethics and Professional Conduct is divided into sections that contain standards of conduct which are aligned with the four values that were identified as most important to the project management community. Some sections of this Code include comments. Comments are not mandatory parts of the Code, but provide examples and other clarification. Finally, a glossary can be

found at the end of the standard. The glossary defines words and phrases used in the Code. For convenience, those terms defined in the glossary are underlined in the text of the Code.

1.4 Values that Support this Code

<u>Practitioners</u> from the global project management community were asked to identify the values that formed the basis of their decision making and guided their actions. The values that the global project management community defined as most important were: responsibility, respect, fairness, and honesty. This Code affirms these four values as its foundation.

1.5 Aspirational and Mandatory Conduct

Each section of the Code of Ethics and Professional Conduct includes both aspirational standards and mandatory standards. The aspirational standards describe the conduct that we strive to uphold as <u>practitioners</u>. Although adherence to the aspirational standards is not easily measured, conducting ourselves in accordance with these is an expectation that we have of ourselves as professionals—it is not optional.

The mandatory standards establish firm requirements, and in some cases, limit or prohibit practitioner behavior. Practitioners who do not conduct themselves in accordance with these standards will be subject to disciplinary procedures before PMI's Ethics Review Committee.

Comment: The conduct covered under the aspirational standards and conduct covered under the mandatory standards are not mutually exclusive; that is, one specific act or omission could violate both aspirational and mandatory standards.

CHAPTER 2. RESPONSIBILITY

2.1 Description of Responsibility

Responsibility is our duty to take ownership for the decisions we make or fail to make, the actions we take or fail to take, and the consequences that result.

2.2 Responsibility: Aspirational Standards

As practitioners in the global project management community:

- 2.2.1 We make decisions and take actions based on the best interests of society, public safety, and the environment.
- 2.2.2 We accept only those assignments that are consistent with our background, experience, skills, and qualifications.

Comment: Where developmental or stretch assignments are being considered, we ensure that key stakeholders receive timely and complete information regarding the gaps in our qualifications so that they may make informed decisions regarding our suitability for a particular assignment.

In the case of a contracting arrangement, we only bid on work that our organization is qualified to perform and we assign only qualified individuals to perform the work.

- 2.2.3 We fulfill the commitments that we undertake we do what we say we will do.
- 2.2.4 When we make errors or omissions, we take ownership and make corrections promptly. When we discover errors or omissions caused by others, we communicate them to the appropriate body as soon they are discovered. We accept accountability for any issues resulting from our errors or omissions and any resulting consequences.
- 2.2.5 We protect proprietary or confidential information that has been entrusted to us.
- 2.2.6 We uphold this Code and hold each other accountable to it.

2.3 Responsibility: Mandatory Standards

As <u>practitioners</u> in the global project management community, we require the following of ourselves and our fellow practitioners:

Regulations and Legal Requirements

- 2.3.1 We inform ourselves and uphold the policies, rules, regulations and laws that govern our work, professional, and volunteer activities.
- 2.3.2 We report unethical or illegal conduct to appropriate management and, if necessary, to those affected by the conduct.

Comment: These provisions have several implications. Specifically, we do not engage in any illegal behavior, including but not limited to: theft, fraud, corruption, embezzlement, or bribery. Further, we do not take or abuse the property of others, including intellectual property, nor do we engage in slander or libel. In focus groups conducted with practitioners around the globe, these types of illegal behaviors were mentioned as being problematic.

As practitioners and representatives of our profession, we do not condone or assist others in engaging in illegal behavior. We report any illegal or unethical conduct. Reporting is not easy and we recognize that it may have negative consequences. Since recent corporate scandals, many organizations have adopted policies to protect employees who reveal the truth about illegal or unethical activities. Some governments have also adopted legislation to protect employees who come forward with the truth.

Ethics Complaints

- 2.3.3 We bring violations of this Code to the attention of the appropriate body for resolution.
- 2.3.4 We only file ethics complaints when they are substantiated by facts.

Comment: These provisions have several implications. We cooperate with PMI concerning ethics violations and the collection of related information whether we are a complainant or a respondent. We also abstain from accusing others of ethical misconduct when we do not have all the facts. Further, we pursue disciplinary action against individuals who knowingly make false allegations against others.

2.3.5 We pursue disciplinary action against an individual who retaliates against a person raising ethics concerns.

CHAPTER 3. RESPECT

3.1 Description of Respect

Respect is our duty to show a high regard for ourselves, others, and the resources entrusted to us. Resources entrusted to us may include people, money, reputation, the safety of others, and natural or environmental resources.

An environment of respect engenders trust, confidence, and performance excellence by fostering mutual cooperation — an environment where diverse perspectives and views are encouraged and valued.

3.2 Respect: Aspirational Standards

As <u>practitioners</u> in the global project management community:

- 3.2.1 We inform ourselves about the norms and customs of others and avoid engaging in behaviors they might consider disrespectful.
- 3.2.2 We listen to others' points of view, seeking to understand them.
- 3.2.3 We approach directly those persons with whom we have a conflict or disagreement.
- 3.2.4 We conduct ourselves in a professional manner, even when it is not reciprocated.

Comment: An implication of these provisions is that we avoid engaging in gossip and avoid making negative remarks to undermine another person's reputation. We also have a duty under this Code to confront others who engage in these types of behaviors.

3.3 Respect: Mandatory Standards

As <u>practitioners</u> in the global project management community, we require the following of ourselves and our fellow practitioners:

- 3.3.1 We negotiate in good faith.
- 3.3.2 We do not exercise the power of our expertise or position to influence the decisions or actions of others in order to benefit personally at their expense.
- 3.3.3 We do not act in an abusive manner toward others.
- 3.3.4 We respect the property rights of others.

CHAPTER 4. FAIRNESS

4.1 Description of Fairness

Fairness is our duty to make decisions and act impartially and objectively. Our conduct must be free from competing self interest, prejudice, and favoritism.

4.2 Fairness: Aspirational Standards

As <u>practitioners</u> in the global project management community:

- 4.2.1 We demonstrate transparency in our decision-making process.
- 4.2.2 We constantly reexamine our impartiality and objectivity, taking corrective action as appropriate.

Comment: Research with practitioners indicated that the subject of conflicts of interest is one of the most challenging faced by our profession. One of the biggest problems practitioners report is not recognizing when we have conflicted loyalties and recognizing when we are inadvertently placing ourselves or others in a conflict-of-interest situation. We as practitioners must proactively search for potential conflicts and help each other by highlighting each other's potential conflicts of interest and insisting that they be resolved.

- 4.2.3 We provide equal access to information to those who are authorized to have that information.
 - 4.2.4 We make opportunities equally available to qualified candidates.

Comment: An implication of these provisions is, in the case of a contracting arrangement, we provide equal access to information during the bidding process.

4.3 Fairness: Mandatory Standards

As practitioners in the global project management community, we require the following of ourselves and our fellow practitioners:

Conflict of Interest Situations

- 4.3.1 We proactively and fully disclose any real or potential conflicts of interest to the appropriate stakeholders.
- 4.3.2 When we realize that we have a real or potential <u>conflict of interest</u>, we refrain from engaging in the decision-making process or otherwise attempting to influence outcomes, unless or until: we have made full disclosure to the affected stakeholders; we have an approved mitigation plan; and we have obtained the consent of the stakeholders to proceed.

Comment: A <u>conflict of interest</u> occurs when we are in a position to influence decisions or other outcomes on behalf of one party when such decisions or outcomes could affect one or more other parties with which we have competing loyalties. For example, when we are acting as an employee, we have a <u>duty of loyalty</u> to our employer. When we are acting as a PMI volunteer, we have a <u>duty of loyalty</u> to the <u>Project Management Institute</u>. We must recognize these divergent interests and refrain from influencing decisions when we have a <u>conflict of interest</u>.

Further, even if we believe that we can set aside our divided loyalties and make decisions impartially, we treat the appearance of a <u>conflict of interest</u> as a <u>conflict of interest</u> and follow the provisions described in the Code.

Favoritism and Discrimination

- 4.3.3 We do not hire or fire, reward or punish, or award or deny contracts based on personal considerations, including but not limited to, favoritism, nepotism, or bribery.
- 4.3.4 We do not discriminate against others based on, but not limited to, gender, race, age, religion, disability, nationality, or sexual orientation.
- 4.3.5 We apply the rules of the organization (employer, <u>Project Management Institute</u>, or other group) without favoritism or prejudice.

CHAPTER 5. HONESTY

5.1 Description of Honesty

Honesty is our duty to understand the truth and act in a truthful manner both in our communications and in our conduct.

5.2 Honesty: Aspirational Standards

As <u>practitioners</u> in the global project management community:

- 5.2.1 We earnestly seek to understand the truth.
 - 5.2.2 We are truthful in our communications and in our conduct.
 - 5.2.3 We provide accurate information in a timely manner.

Comment: An implication of these provisions is that we take appropriate steps to ensure that the information we are basing our decisions upon or providing to others is accurate, reliable, and timely.

This includes having the courage to share bad news even when it may be poorly received. Also, when outcomes are negative, we avoid burying information or shifting blame to others. When outcomes are positive, we avoid taking credit for the achievements of others. These provisions reinforce our commitment to be both honest and responsible.

- 5.2.4 We make commitments and promises, implied or explicit, in good faith.
- 5.2.5 We strive to create an environment in which others feel safe to tell the truth.

5.3 Honesty: Mandatory Standards

As practitioners in the global project management community, we require the following of ourselves and our fellow practitioners:

- 5.3.1 We do not engage in or condone behavior that is designed to deceive others, including but not limited to, making misleading or false statements, stating half-truths, providing information out of context or withholding information that, if known, would render our statements as misleading or incomplete.
- 5.3.2 We do not engage in dishonest behavior with the intention of personal gain or at the expense of another.

Comment: The aspirational standards exhort us to be truthful. Half-truths and non-disclosures intended to mislead stakeholders are as unprofessional as affirmatively making misrepresentations. We develop credibility by providing complete and accurate information.

APPENDIX A

A.1 History of this Standard

PMI's vision of project management as an independent profession drove our early work in ethics. In 1981, the PMI Board of Directors formed an Ethics, Standards and Accreditation Group. One task required the group to deliberate on the need for a code of ethics for the profession. The team's report contained the first documented PMI discussion of ethics for the project management profession. This report was submitted to the PMI Board of Directors in August 1982 and published as a supplement to the August 1983 *Project Management Quarterly*.

In the late 1980's, this standard evolved to become the Ethics Standard for the Project Management Professional [PMP]. In 1997, the PMI Board determined the need for a member code of ethics. The PMI Board formed the Ethics Policy Documentation Committee to draft and publish an ethics standard for PMI's membership. The Board approved the new Member Code of Ethics in October 1998. This was followed by Board approval of the Member Case Procedures in January 1999, which provided a process for the submission of an ethics complaint and a determination as to whether a violation had occurred.

Since the 1998 Code was adopted, many dramatic changes have occurred within PMI and the business world. PMI membership has grown significantly. A great deal of growth has also occurred in regions outside North America. In the business world, ethics scandals have caused the downfall of global corporations and non-profits, causing public outrage and sparking increased government regulations. Globalization has brought economies closer together but has caused a realization that our practice of ethics may differ from culture to culture. The rapid, continuing pace of technological change has provided new opportunities, but has also introduced new challenges, including new ethical dilemmas. For these reasons, in 2003 the PMI Board of Directors called for the reexamination of our codes of ethics. In 2004, the PMI Board commissioned the Ethics Standards Review Committee [ESRC] to

76

review the codes of ethics and develop a process for revising the codes. The ESRC developed processes that would encourage active participation by the global project management community. In 2005, the PMI Board approved the processes for revising the code, agreeing that global participation by the project management community was paramount. In 2005, the Board also commissioned the Ethics Standards Development Committee to carry out the Board-approved process and deliver the revised code by the end of 2006. This Code of Ethics and Professional Development was approved by the PMI Board of Directors in October 2006.

A.2 Process Used to Create This Standard

The first step by the Ethics Standards Development Committee [ESDC] in the development of this Code was to understand the ethical issues facing the project management community and to understand the values and viewpoints of practitioners from all regions of the globe. This was accomplished by a variety of mechanisms including focus group discussions and two internet surveys involving practitioners, members, volunteers, and people holding a PMI certification. Additionally, the team analyzed the ethics codes of 24 non-profit associations from various regions of the world, researched best practices in the development of ethics standards, and explored the ethics-related tenets of PMI's strategic plan.

This extensive research conducted by the ESDC provided the backdrop for developing the exposure draft of the PMI Code of Ethics and Professional Conduct. The exposure draft was circulated to the global project management community for comment. The rigorous, standards development processes established by the American National Standards Institute were followed during the development of the Code because these processes were used for PMI technical standard development projects and were deemed to represent the best practices for obtaining and adjudicating stakeholder feedback to the exposure draft.

The result of this effort is a Code of Ethics and Professional Conduct that not only describes the ethical values to which the global project management community aspires, but also addresses the specific conduct that is mandatory for every individual bound by this Code. Violations of the PMI Code of Ethics and Professional Conduct may result in sanctions by PMI under the ethics Case Procedures

The ESDC learned that as practitioners of project management, our community takes its commitment to ethics very seriously and we hold ourselves and our peers in the global project management community accountable to conduct ourselves in accordance with the provisions of this Code.

77