



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO PARA LA GESTIÓN CENTRALIZADA DE DOMINIOS WEB
CASO DE ESTUDIO: PROCTER & GAMBLE**

**Presentado por
VIVAS DELGADO, JAVIER ENRIQUE**

**Para optar al título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Asesor
MGDP. Guillén Guédez, Ana Julia**

Caracas, enero de 2009

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO PARA LA GESTIÓN CENTRALIZADA DE DOMINIOS WEB
CASO DE ESTUDIO: PROCTER & GAMBLE**

**Presentado por
VIVAS DELGADO, JAVIER ENRIQUE**

**Para optar al título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Asesor
MGDP. Guillén Guédez, Ana Julia**

Caracas, enero de 2009



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

**DISEÑO PARA LA GESTIÓN CENTRALIZADA DE DOMINIOS WEB
CASO DE ESTUDIO: PROCTER & GAMBLE**

Autor: Javier Enrique Vivas Delgado
Asesor: MGD.P. Ana Julia Guillén Guédez
Fecha: enero de 2009

RESUMEN

La evolución de los nombres de dominio es clara, pasando de ser un simple instrumento técnico para la localización y acceso a sitios web u otras aplicaciones similares en Internet, para convertirse gradualmente en indicadores comerciales que permiten al público localizar, identificar y distinguir en Internet, sin necesidad de recurrir a programas de búsqueda, a empresarios, profesionales y prestaciones de todo tipo. Si a esto se le une el hecho de que el mercadeo digital ha estado creciendo constantemente en los últimos años, se hace obvio que las empresas que basan su éxito en el manejo de marcas y en el mercadeo como tal, es evidente que una gestión adecuada de dominios se convierte en parte fundamental del motor de mercadeo. En el presente trabajo, se analizó el proceso actual para el manejo de dominios en Procter & Gamble, una empresa multinacional de productos de consumo masivo, y se propuso un nuevo modelo para la gestión más eficiente y efectiva de dichos dominios, que significará una ventaja competitiva en la industria. Para la definición de esta propuesta, se utilizó la metodología de BPM (Business Process Management), la cual es mundialmente conocida en el ámbito de reingeniería de procesos. Se tomaron en cuenta experiencias previas dentro de la compañía y opciones para contar con aliados expertos en la industria del manejo de dominios con el objetivo de llegar a la mejor propuesta posible, que tiene el potencial de ser una solución a nivel global para la empresa.

Palabras clave: Dominios, Página Web, Mercadeo Digital, BPM, Procesos

LISTA DE ACRÓNIMOS

B2C: Business to Consumer

BPM: Business Process Modeling

ccTLD: Country Code Top Level Domain

CIV: Colegio de Ingenieros de Venezuela

CSC: Register.com

DNS: Domain Name Server

gTLD: Global Top Level Domain

IANA: Internet Assigned Numbers Authority

ICANN: Internet Corporation for Assigned Names and Numbers

iMM: Interactive Marketing Manager

InterNIC: Internet's Network Information Center

IP: Internet Protocol

iPM: Interactive Production Manager

ISP: Internet Service Provider

IT: Information Technology

LACNIC: Latin America and Caribbean Internet Address Registry

LACTLD: Latin America and Caribbean Top Level Domains

MAC: Media Access Control

NIC: Network Information Center

OSI: Open Systems Interconnection

PMI: Project Management Institute

P&G: Procter & Gamble

SPOC: Single Point of Contact

TCP: Transmission Control Protocol

TLD: Top Level Domain

URL: Uniform Resource Locator

WHOIS: Protocolo de consulta y respuesta para identificar el dueño de un dominio y su dirección IP

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Justificación del Problema.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Limitaciones de la Investigación.....	12
1.5 Códigos de Ética y Confidencialidad.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	14
2.2 Bases Teóricas	16
2.2.1 Business Process Management (BPM)	16
2.2.2 Proyectos.....	23
2.2.3 Gerencia de Proyectos	24
2.2.4 Mercadeo Digital.....	24
2.2.5 Dominio de Internet	25
2.2.6 Sistema de Nombres de Dominio (DNS)	25
2.2.7 Organismos de Internet	27
2.2.8 Clases de Dominios.....	29
2.2.9 IP	31
2.2.10 ISP.....	31
2.2.11 WHOIS	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1 Tipo de Investigación	33
3.2 Diseño de la Investigación	33
3.3 Unidades de Análisis.....	34
3.4 EDT	34
3.5 Procedimiento de la Investigación.....	35
3.5.1 Elaboración de un marco Conceptual Referencial.....	36
3.5.2 Presentar el Marco Organizacional.....	36
3.5.3 Elaboración del Diagnóstico de la Situación Actual	36
3.5.4 Elaboración de la Propuesta de Mejora.....	36
3.5.5 Evaluación de la Propuesta Elaborada.....	36
3.5.6 Evaluación del Proceso General Cumplido	36
CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....	38
4.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	38
4.2 Misión.....	43
4.3 Visión	43
4.4 Promesa.....	43
4.5 Valores	44
4.6 Principios.....	44
4.7 Responsabilidad Social Corporativa.....	44
4.8 Estructura Organizativa.....	45

4.9	Unidad de Negocio de Soluciones al Consumidor	46
CAPÍTULO V: DESARROLLO.....		47
5.1	Escenario Actual	48
5.1.1	Problemas Actuales.....	51
5.1.2	Proceso Actual de Manejo de Dominios	51
5.1.3	Oportunidades	54
5.2	Aliados de Valor	55
5.2.1	Departamento Legal	56
5.2.2	CSC.....	57
5.2.3	Savvis.....	58
5.3	Diseño de Nuevo Proceso.....	58
5.3.1	Flujo para Registro de Dominios.....	60
5.3.2	Flujo para Renovación de Dominios	61
5.3.3	Flujo para Litigio de Dominios	62
5.3.4	Recursos Necesarios.....	63
5.3.5	Recurso Responsable (SPOC)	64
5.3.6	Estrategia a Emplear	64
5.3.7	Presupuesto necesario	65
CAPÍTULO VI: PROPUESTA		66
6.1	Estrategias globales para dominios web de marcas	67
6.1.1	Pampers®.....	67
6.1.2	Movistar®	70
6.1.3	BMW®.....	73
6.2	Propuesta.....	76
6.2.1	Beneficios Generales.....	78
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN		79
7.1	Evaluación basada en los Objetivos de la Investigación	79
7.2	Impacto Estratégico.....	80
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		86
8.1	Conclusiones.....	86
8.2	Recomendaciones.....	88
8.2.1	Pasos a Seguir	88
CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		90
ANEXOS		92

INDICE DE FIGURAS

1 - Página Principal Gillette	5
2 - Página Principal Pantene	6
3 - Diagrama Ishikawa de la Situación Actual	7
4 - Diagrama Ishikawa de la Justificación	11
5 - Ciclo de vida de BPM	17
6 - Articulación de BPM en la Organización	20
7 - Dimensiones del proceso en BPM	21
8 - Logo Actual de Procter & Gamble	38
9 - Marcas de 1 Billón de dólares US\$	43
10 - Estructura UEN Soluciones al Consumidor	46
11 - Búsqueda de Dominio	49
12 - Página Principal Pampers Argentina	50
13 - Proceso Actual Registro de Dominios	53
14 - Proceso para Registro de Dominios	60
15 - Proceso para Renovación de Dominios	61
16 - Flujo para Litigio de Dominios	62
17 - Página Pampers para Selección de País	67
18 - Página Principal Pampers Rumania	68
19 - Página Principal Pampers República Checa	69
20 - Página Movistar para Selección de País	70
21 - Página Principal Movistar Venezuela	71
22 - Página Principal Movistar Panamá	72
23 - Página BMW para Selección de País	73
24 - Página Principal BMW México	74
25 - Página Principal BMW México	75
26 - Propuesta Alto Nivel	76
27 - Regiones Geográficas de Procter & Gamble	83

INDICE DE TABLAS

1 - Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto	35
2 - Tiempos y Documentos para Registro de Dominios	54
3 - Recursos Necesarios	63
4 - Modelo PACE para Nueva Propuesta	77
5 - Reducción de Tiempos	81

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de nombres de dominio, supone hablar de un mecanismo fundamental de acceso a la red de redes; es decir, a Internet. También sirve para la identificación y distinción de personas físicas o jurídicas, actividades, productos y servicios empresariales, prestaciones intelectuales o meras informaciones en el nuevo espacio virtual multifuncional que ha surgido en torno a la red.

Desde el punto de vista del comercio electrónico, supone hablar de la identificación y distinción empresarial con vistas a un nuevo espacio comercial virtual, despersonalizado, descontextualizado y desterritorializado. Un mercado electrónico o virtual de alcance mundial, paralelo y en muchas ocasiones complementario al mercado presencial tradicional, en el que la red es en sí un mercado y en cuyo entorno se desarrolla el denominado comercio electrónico.

La vertiente negativa la encontramos en el sistema de registro y concesión de direcciones electrónicas para el acceso a Internet, fuente continua de conflictos. En algunos casos, estas controversias surgen por la pura casualidad o coincidencia en la elección de nombres de dominios y otros por la mala fe de las personas, cuando su objetivo es la usurpación y extorsión de dominios para su exclusivo lucro personal.

La evolución de los nombres de dominio es clara, pasando de ser un simple instrumento técnico para la localización y acceso a sitios web u otras aplicaciones similares en Internet, para convertirse gradualmente en indicadores comerciales que permiten al público localizar, identificar y distinguir en Internet, sin necesidad de recurrir a programas de búsqueda, a empresarios, profesionales y prestaciones de todo tipo.

De la potente capacidad distintiva de los nombres de dominio, se deduce que el sistema de nombres de dominio constituye hoy en día el recurso vital, la columna vertebral de la red de redes (Internet). Los nombres de dominio,

constituyen la puerta de acceso a la red y con ello al espacio virtual donde se está generando un todavía incipiente mercado electrónico sin fronteras, de enormes dimensiones en el que se va desarrollar intensamente el denominado comercio electrónico de empresa y de consumo.

Atendiendo a una perspectiva más económica, se encuentra el efecto de red, según el cual el primero en establecerse en la red y llegar a los usuarios se verá premiado con un número mucho mayor de potenciales clientes que sus competidores más directos, al tiempo que dificultará y ralentizará el acceso de tales competidores al nutrido grupo de esos potenciales clientes.

De ahí, la importancia de obtener un nombre de dominio sugerente y evocador del sujeto o actividad. De esta forma, se entiende la práctica expoliadora de algunas personas ó entidades, cuando registran como dominios las marcas notoriamente conocidas para extorsionar a sus legítimos titulares.

Para suprimir estas prácticas parasitarias comienzan a ponerse una serie de frenos legales en la asignación de dominios; pero, como suele ser habitual, la sociedad avanza más rápido que el Derecho.

Es por todo esto que; en las compañías multinacionales, que basan su éxito en el mercadeo, es necesario contar con un proceso bien definido y lo suficientemente fuerte y escalable para manejar el tema de los dominios web y; de esta manera, poder contrarrestar los riesgos de la industria.

El propósito de este trabajo de investigación es el de proponer un modelo para la gestión centralizada de dominios web en la empresa Procter & Gamble.

Con la finalidad de mostrar claramente el contenido del trabajo desarrollado, se presenta a continuación la manera como está estructurado el mismo:

En el Capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, con la finalidad de ofrecer un ámbito general sobre la necesidad de desarrollar el presente

Trabajo Especial de Grado, la justificación, los objetivos, las limitaciones y alcances, así como los códigos de ética que se usarán de base.

En el Capítulo II se presentan todos los conceptos que conforman el marco teórico, con el objetivo de ubicar al lector en los fundamentos que se van a utilizar durante el desarrollo del trabajo.

En el Capítulo III se explica el marco metodológico en el que se enmarca este trabajo, el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, detalles sobre el cronograma y el presupuesto definidos.

En el Capítulo IV se habla sobre el marco organizacional en el que desarrolló la investigación, se hace una síntesis de la reseña histórica de la empresa, se detallan la misión, visión y valores que la guían.

El Capítulo V abarca el núcleo del desarrollo de la investigación, con base en la metodología BPM¹, donde se lleva a cabo el diseño de las opciones y flujos de proceso que conforman la nueva propuesta.

El Capítulo VI expone principalmente los detalles de la nueva propuesta, recursos necesarios, sus roles y los beneficios que traería su implantación.

El Capítulo VII presenta la evaluación del nuevo proceso propuesto versus el proceso actual el impacto estratégico de implantar la propuesta recomendada.

El Capítulo IX sirve como marco para plantear las conclusiones y recomendaciones que se generaron luego de completado el trabajo de investigación.

¹ Business Process Modeling

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 *Planteamiento del Problema*

Procter & Gamble es la empresa de productos de consumo masivo más grande a nivel mundial. Actualmente maneja alrededor de 100 marcas de las cuales 21 generan, cada una, más de 1 millardo de dólares de los Estados Unidos anuales en ventas.

El punto fuerte de la empresa es el mercadeo, y es bien conocido que; históricamente, P&G² ha estado a la vanguardia de publicidad en medios impresos, radio y televisión. Sin embargo, con el crecimiento de la tecnología y de las opciones que los consumidores tienen en cuanto a qué medio utilizar, Internet se ha convertido hoy en día en el centro de batalla de los grandes anunciantes.

P&G comenzó a crear páginas web a finales de los años 90 en respuesta al aumento de Internet como el medio de conectarse con los consumidores. Toda página web requiere un nombre de dominio ó dominio web, que es lo que, según Rony (1998), “permite al usuario de internet llegar a una página web específica y da pistas sobre el tipo de contenido que se encontrará allí... Un dominio web es el reemplazo ‘amigable’ para un conjunto de números que son los que en realidad ubican al servidor donde está alojada la página web.”

En aquel momento, las requisiciones para crear un dominio web estaban siendo ejecutadas por un equipo pequeño de empleados de IT³ de P&G. Luego de aplicar una estrategia de tercerización de este grupo a HP⁴, la responsabilidad de manejar dominios web para la compañía pasó a manos del departamento Legal, quienes han sido los que han ejecutado este proceso desde entonces.

² Procter & Gamble

³ Information Technology, Tecnología de la Información en Español

⁴ Hewlett Packard

Con el crecimiento abrumador de Internet, en los últimos años se ha generado un aumento exponencial en cuanto al número de páginas web, el cual no escapa a P&G. Actualmente, la compañía maneja más de 800 páginas web (ejemplos en Figuras 1 y 2) a nivel mundial y tiene registrados alrededor de 6.000 dominios web. Esto ha presionado el sistema actual de gestión de dominios a tal punto que ha sido evidente el hecho de que para la empresa, está siendo difícil el manejo de la situación actual.



Figura 1 - Página Principal Gillette (Fuente: www.gillette.com. Acceso: 05/11/08)

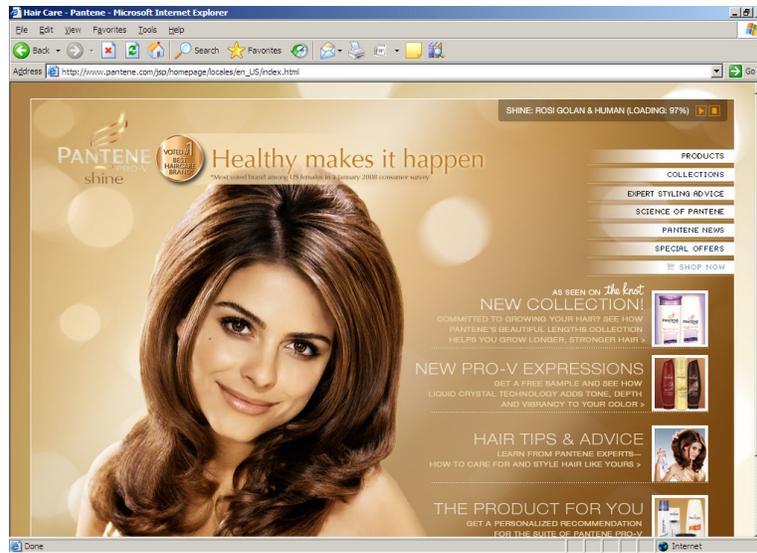


Figura 2 - Página Principal Pantene (Fuente: www.pantene.com. Acceso: 05/11/08)

Para comenzar, la división de Registro de Marcas del departamento Legal, carece de un amplio conocimiento de las legislaciones necesarias para tratar los problemas técnicos que se presentan con el registro de dominios web. Tampoco puede proveer el nivel adecuado de asistencia técnica a las marcas. La realidad es que el departamento Legal no tiene conocimiento del impacto y las interrelaciones que puede tener el registro de un dominio web en toda la cadena de lanzamiento.

Como se mencionó anteriormente, el aumento exponencial de requerimientos para gestionar dominios web en los últimos 9 años, que además son cada vez más complejos, ha generado un problema de planificación que está afectando los tiempos de respuesta de parte del equipo Legal.

Por otro lado, el contrato con el proveedor actual tiene ya 9 años de creado y no hay acuerdos de niveles de servicio (SLA⁵) por lo que siempre hay incertidumbre y desorganización.

En la Figura 3, a continuación, se muestra el diagrama Ishikawa de la situación actual:

⁵ Service Level Agreement

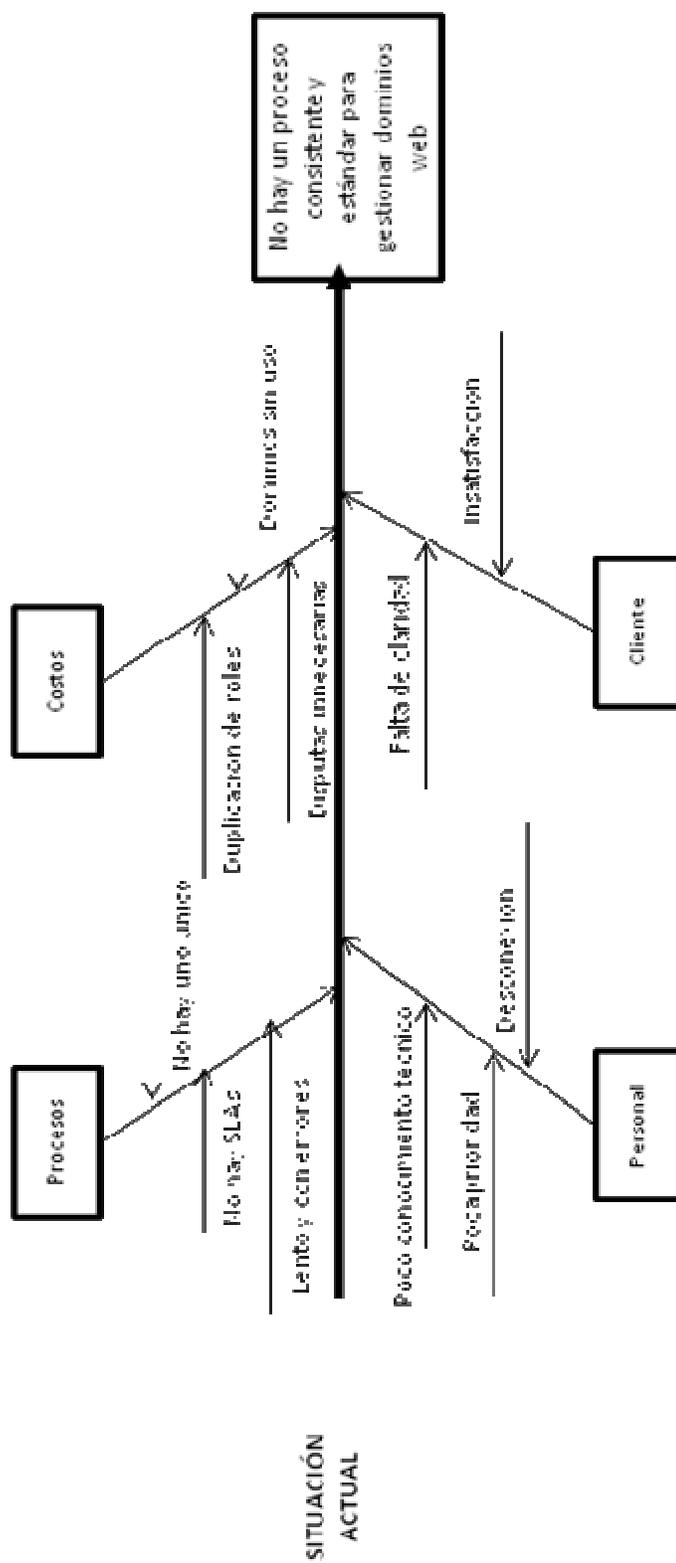


Figura 3 - Diagrama Ishikawa de la Situación Actual (Elaboración Propia)

Para poder mejorar la situación actual, de tal manera que el proceso de gestión de dominios web de P&G se pueda ajustar a la creciente demanda de actividades de publicidad en páginas web, se debe establecer un proceso para gestión de dominios web que garantice la asignación de responsabilidades de principio a fin, identificando una única organización, a nivel global, responsable para con las marcas.

Este nuevo proceso debería garantizar un tiempo de respuesta adecuado para que se puedan ejecutar, a tiempo, los planes de lanzamiento de páginas web. También ayudará a asegurar que se cumplan los lineamientos de la compañía y los estándares de la industria en relación a la gestión de dominios web.

Otro punto importante a considerar, es que este nuevo servicio debe estar integrado al portafolio de servicios que ofrece el grupo de Operaciones de Plataformas de Mercadeo Digital, para ofrecer en un solo lugar, las soluciones mínimas necesarias para desarrollar los programas de Mercadeo Digital de la compañía, de manera más simplificada.

Si no se procede con esta propuesta de mejora, P&G corre el riesgo de quedarse relegada en cuanto al manejo adecuado de dominios web, lo cual puede generar problemas significativos sobre los tiempos de disponibilidad, al momento de la creación de sus páginas web.

Luego de analizar el problema presentado, es interesante preguntarse: ¿Cómo podría ser más eficiente la gestión de dominios web en Procter & Gamble?

1.2 Justificación del Problema

Procter & Gamble se encuentra actualmente en un proceso de crecimiento sostenido en el ámbito del Mercadeo Digital y como consecuencia del mismo,

han aumentado los requerimientos internos para mejorar el manejo de dominios web.

Es por esta razón que P&G trabaja en la búsqueda de constantes mejoras, por cuanto resulta crítico mejorar la eficiencia de los procesos internos para mantenerse competitivos y estables en el negocio del consumo masivo, siempre teniendo en mente la mejor experiencia para los consumidores.

En tal sentido, este proyecto de investigación propone un cambio importante en la manera en la cual se ejecutan los procesos hoy en día. Esto va a traer una gran cantidad de beneficios en diferentes áreas.

Desde el punto de vista técnico, se podrán gestionar los dominios web a través de un grupo de expertos técnicos en el área, en vez de dejar la responsabilidad solamente al grupo Legal. Esto hará más eficientes los procesos, reduciendo retrasos por errores en los requerimientos. También se podrá tener una posición firme para crear un acuerdo de niveles de servicio (SLA) que clarifique tiempos, responsabilidades y costos, tanto con los proveedores externos como con los clientes internos.

De manera estratégica, se podrá crear un servicio de gestión de dominios web y éste pertenecerá al portafolio de soluciones del grupo de Operaciones de Plataformas de Mercadeo Digital. Este servicio podrá contar con un inventario de dominios consolidado que dé visibilidad de qué dominios se tienen y a su vez indique cuándo se vencen. Una de las grandes ventajas estratégicas es que se podrá reducir el tiempo necesario para registrar dominios, permitiendo que las páginas web sean lanzadas en menor tiempo, manteniendo competitiva a la empresa.

En la parte legal, se podrá cumplir con los requerimientos legales de cada país al registrar y manejar dominios web. También se garantizará que la compañía esté plenamente autorizada para gestionar los dominios web que ésta posea, reduciendo el riesgo de perderlos y en caso de no poseerlos, se

aumentará la posibilidad de recuperar dominios de marcas de la compañía registrados por terceros.

Todo esto generará ahorros por concepto de mantenimiento anual del portafolio de dominios web pertenecientes a P&G, reduciendo el número de recurso humano dedicado a estas tareas y mejorando la probabilidad de éxito a la hora de disputar los dominios.

En caso de no completar esta propuesta, se corre el riesgo de seguir con la situación actual de ineficiencia, sin conocimiento de la cantidad de dominios que se tienen y de los que no se han registrado y están en riesgo, de incrementar el número de errores en los procesos de registro causando retrasos y de incurrir en faltas legales en cualquiera de los países donde la compañía opera.

Hoy en día existen varias publicaciones sobre cómo manejar los nombres de dominio en cuanto a procesos de registro, disputas, etc. Según Elías y Gima (2001), “hay que apoyarse tanto en el aspecto legal como tecnológico a la hora de registrar y disputar dominios”.

A continuación, en la Figura 2, se muestra el diagrama Ishikawa de la justificación:

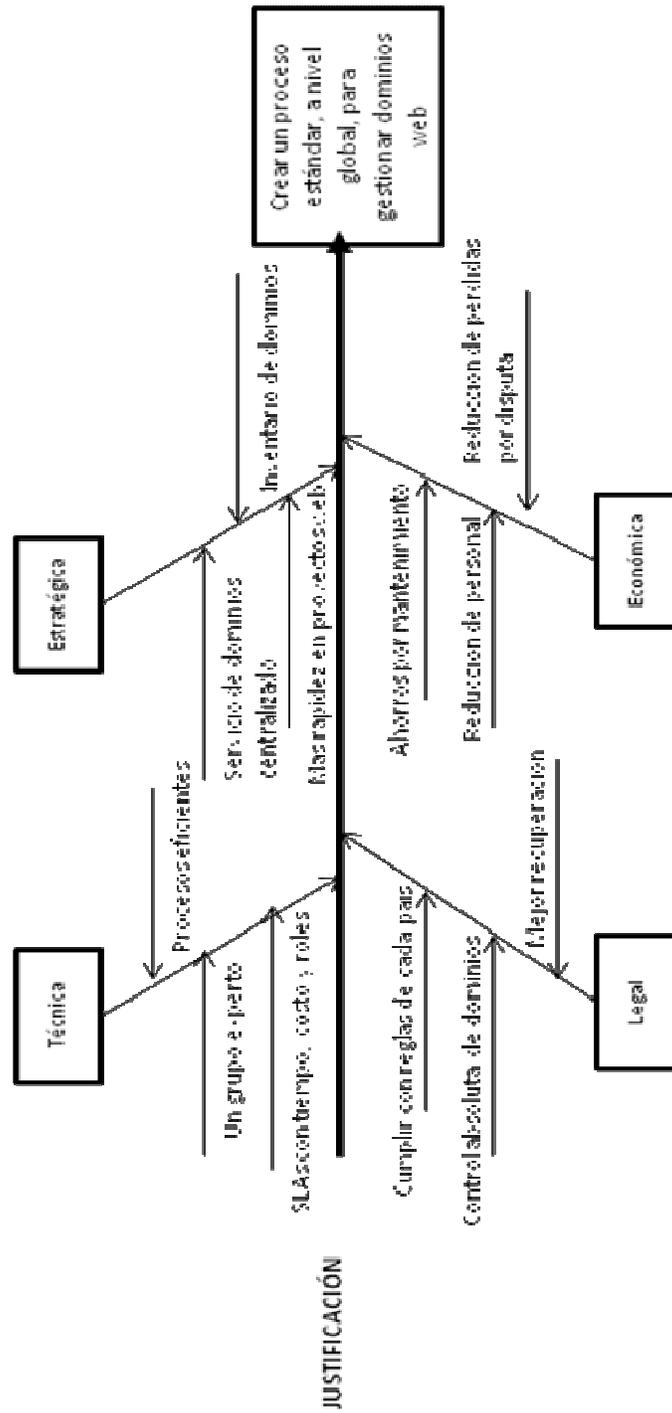


Figura 4 - Diagrama Ishikawa de la Justificación (Elaboración Propia)

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un diseño para la gestión centralizada de dominios web en Procter & Gamble.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el proceso actual de gestión de dominios, identificando ventajas y áreas de oportunidad.
2. Identificar aliados de valor dentro y fuera de la compañía que puedan cumplir con las condiciones necesarias para manejar este servicio.
3. Aplicar la metodología de *Business Process Modeling* (BPM) para diseñar un modelo, dentro de la organización de Operaciones de Plataformas de Soluciones al Consumidor, para gestionar dominios web.

1.4 Limitaciones de la Investigación

Las principales limitaciones para este trabajo de investigación son relacionadas con la variable de tiempo. Al tener sólo 16 semanas, de la semana del 4 de agosto hasta la semana del 17 de noviembre de 2008, para completar esta tarea, se hace difícil entrar en muchos detalles ó inclusive llevar a cabo la implantación de la propuesta.

Es por esto que en el presente documento, se abordará sólo hasta la propuesta de cómo tener un modelo para la gestión de dominios web en la compañía. El implantar dicha propuesta dependerá de la disponibilidad de tiempo y recursos en un futuro.

1.5 Códigos de Ética y Confidencialidad

Para este trabajo de investigación, al estar basado en los entornos de Gerencia de Proyectos y de Ingeniería en general, se seguirán códigos de ética

tanto del *Project Management Institute* (PMI), como del Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV). Los códigos completos están mostrados como anexos.

El presente trabajo se desarrollará contando con el consentimiento de la Gerencia de Soluciones al Consumidor de Procter & Gamble. La información suministrada es, en la mayoría de los casos, proveniente de fuentes verídicas y confiables con la intención de cumplir con fines académicos y proponer mejoras a un proceso existente. Por razones de confidencialidad, se omitieron ó cambiaron algunos nombres y números.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Sivoli, Yilian (2008). "Seis Sigma para la Efectividad en los Tiempos de Atención al Cliente en Call Center de Telefonía". Universidad Simón Bolívar.

El propósito del presente trabajo fue la elaboración de una propuesta basada en la metodología Seis Sigma, para mejorar la efectividad en los tiempos de atención de los abonados prepago a través del *Call Center* Canaima de Movistar-Telefónica. El caso de estudio se enfocó en el servicio de atención al cliente a través del número 811. Para ello, se realizó el levantamiento de información del "*Call Center*", para conocer el funcionamiento, los procesos que se siguen para la prestación del servicio 811 y el manejo del personal, con la finalidad de efectuar un diagnóstico de la situación actual y detectar las posibles fallas en la prestación de ese servicio. Luego, se aplicaron los pasos de la metodología Seis Sigma al proceso de atención de llamadas para mejorar la efectividad en los tiempos del servicio 811. Por último se evaluó los resultados obtenidos en la propuesta con el personal del *Call Center*, para validar que éstos cubriesen las necesidades de los clientes y brindasen beneficios a la compañía en una futura implementación de la misma.

Blomskold, Aleksander y Klingerberg, Fredrik (2008). "SemTask – Semantic Task Support in Integrated Operations". Universidad de Oslo.

StatoilHydro está enfocada en Operaciones Integradas (IO: *Integrated Operations*), que tiene un potencial de valor estimado en 59 millardos de dólares de los Estados Unidos. Algunas ideas de IO son: aumento de uso de datos en tiempo real, más colaboración en equipos multidisciplinarios y aumento en automatización. Con el aumento de uso de datos en tiempo real por parte de los operadores, se ha comenzado a experimentar una sobrecarga de información. Esta tesis se enfoca en la Optimización de la Producción Diaria (DPO por sus siglas en Inglés) en StatoilHydro. Una aplicación de diagrama de flujo

estructural, llamada *SemTask*, es presentada para mostrar cómo se puede reducir el problema de sobrecarga de información para los operadores. *SemTask* ayuda a los operadores al sugerir cuáles fuentes de datos usar en diferentes situaciones. También, es una herramienta que hace más fácil colaborar con personas ubicadas en diferentes localidades y ayuda a los operadores inexpertos, a través de un diagrama de flujo, garantizando que las tareas correctas sean hechas en el momento adecuado. El diagrama de flujo está basado en BPMN (*Business Process Modeling Notation*) y describe, de una manera general, los diagramas BPMN. Se discute cómo está construido el modelo de *SemTask* y cómo maneja el escenario DPO así como a las posibles mejoras. *SemTask* permite la facilidad de extensiones, sugerencias de fuentes de datos y en general, una ayuda más activa durante las ejecuciones de diagrama de flujos en IO.

Lees, Mike (2008). "BPM Done Right: 15 Ways to Succeed where Others have Failed". Software AG.

Los porcentajes de adopción de BPM han crecido de manera dramática, y con ellos, las historias de expectativas que no se cumplieron, pérdidas en inversiones y fallas en general. Las promesas de BPM son reales, pero el camino al éxito está lleno de atajos que pueden conducir al fracaso. La buena noticia es que BPM ha alcanzado un nivel de madurez que garantiza a los clientes que van a comenzar a usarla, tener muchos casos previos que ayuden a generar experiencia, de la que se puede aprender y construir. La siguiente lista de lecciones aprendidas ayudará a comenzar. Es importante destacar que BPM incluye proyectos, y los proyectos tienen una duración finita. Los proyectos BPM deben tener un punto final. A menos que pueda completar un ciclo y medir el éxito al final, se puede ver en un estado constante de cambio sin ningún sentido real de progreso.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Business Process Management (BPM)

a. Concepto

Existen diferentes puntos de vista sobre el concepto de BPM, aunque relativo consenso sobre sus beneficios. Para Rashid Khan (2003), es la disciplina de modelar, automatizar, manejar y optimizar procesos para incrementar la rentabilidad de un negocio. Bajo esta óptica, el objetivo de la gestión de procesos está concentrado en el aumento de la rentabilidad.

De manera general, la rentabilidad es un concepto que se aplica cuando se desea medir los resultados obtenidos en la realización de una actividad económica, luego de haber asignado unos recursos (humanos, tecnológicos, financieros) a la obtención de dichos resultados. En otras palabras, la rentabilidad nos da una medida del rendimiento que un capital ha obtenido en un periodo determinado. BPM por lo tanto aumenta la relación entre la renta que se genera y los medios utilizados.

Smith, H. (2003) por su parte, define BPM como “una nueva aproximación para abordar y gestionar procesos de innovación en las compañías que construye el mejoramiento, a partir del estado actual de un proceso en un momento determinado y que plantea una diferencia radical frente a la reingeniería; la cual construye el mejoramiento desde la redefinición total del proceso”. Bajo esta óptica, BPM se convierte en una respuesta al caos operativo que presentan las compañías en la actualidad.

De manera integral, se puede entender BPM como el mejoramiento de la gestión de los procesos de negocio de una firma de principio a fin, a partir de la definición deliberada, colaborativa e incremental de la tecnología; para alcanzar claridad en la dirección estratégica, alineación de los recursos de la empresa y disciplina de mejoramiento continuo, necesarias para cumplir las expectativas de los clientes.

Existen diversos motivos que mueven la gestión de BPM, entre los cuales se encuentran:

- Extensión del programa institucional de calidad
- Cumplimiento de legislaciones
- Crear nuevos y mejores procesos
- Entender qué se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de los procesos
- Documentar procesos para “tercerización” y definición de SLA (*Service Level Agreement*)
- Automatización de procesos
- Crear y mantener las cadenas de valor

b. Ciclo de Vida de BPM

Las actividades que constituyen BPM se pueden agrupar en cinco categorías: diseño, modelado, ejecución, monitoreo y optimización (Figura 4).



Figura 5 - Ciclo de vida de BPM (Fuente: Blomskold y Klingerberg, 2008)

- Diseño

El diseño del proceso abarca la identificación de los procesos existentes y el diseño del nuevo proceso. Las áreas de enfoque incluyen: representación del flujo del proceso, los actores que en él participan, alertas y notificaciones, procedimientos operativos estándares, acuerdos de niveles de servicio y mecanismos para transmitir tareas.

Un buen diseño reduce el número de problemas durante la vida útil del proceso. Ya sea que se consideren ó no los procesos existentes, el objetivo de este paso es asegurarse que el diseño teórico preparado sea correcto y eficiente.

La mejora propuesta podría ser en flujos de trabajo humano a humano, humano a sistema y sistema a sistema; y pudiesen apuntar a retos regulatorios, de mercado ó competitivos que enfrente el negocio.

- Modelado

Se toma el diseño teórico y se le introducen combinaciones de variables. Por ejemplo, cambios en el costo de los materiales ó aumentos en la renta, etc. que determinarán cómo podría operar el proceso bajo circunstancias diferentes.

También incluye ejecutar un análisis del tipo “qué pasa si” sobre el proceso: ¿Qué pasa si tengo sólo el 75% de los recursos para hacer la misma tarea? ¿Qué pasa si hago el mismo trabajo por sólo el 80% del costo actual?

- Ejecución

Una manera para automatizar procesos es desarrollar ó comprar una aplicación que ejecute los pasos requeridos del proceso; sin embargo, en la práctica, estas aplicaciones raramente ejecutan todos los pasos del proceso de manera adecuada ó tan siquiera completa. Otra manera es utilizar una

combinación de software e intervención humana; sin embargo, este método es más complejo, haciendo difícil el documentar un proceso.

Como una respuesta a estos problemas, se ha desarrollado software que permite que el proceso de negocio completo (como fue desarrollado en la actividad de diseño de proceso) sea definido en un lenguaje de computación que puede ser directamente ejecutado por la computadora. El sistema usará los servicios en aplicaciones interconectadas para ejecutar operaciones de negocio (por ejemplo: calcular el plan de pago de un préstamo) ó, cuando algún paso sea muy complejo para automatizar, enviará un mensaje a un humano pidiendo por algún tipo de decisión.

- Monitoreo

Abarca el seguimiento de procesos individuales de tal manera que la información pueda ser fácilmente vista y se pueda proveer estadísticas sobre el rendimiento de uno ó más procesos involucrados. Un ejemplo del seguimiento es ser capaz de determinar el estado de una orden de cliente (por ejemplo, la orden llegó, esperando por recepción, la factura fue pagada, etc.) de manera que los problemas en su operación puedan ser identificados y corregidos.

Además, esta información puede ser usada para trabajar con clientes y proveedores para mejorar sus procesos interconectados. Estas medidas tienden a caer en una de tres categorías: tiempo del ciclo, rata de defectos y productividad.

El grado de monitoreo depende de cuál es la información que el negocio quiere evaluar y analizar y cómo quiere que sea monitoreada, en tiempo real ó basada en peticiones especiales tipo “ad-hoc”.

- Optimización

La optimización del proceso incluye obtener información sobre el rendimiento del proceso desde la fase de modelado ó monitoreo e identificar los cuellos de botella actuales o potenciales y las oportunidades de ahorros de costo ó cualquier otra mejora, y luego aplicar dichas mejoras en el diseño del proceso para poder continuar el ciclo de valor de BPM.

c. BPM en la Práctica

La implementación de BPM involucra la articulación de la estrategia, los procesos y la tecnología de una empresa para generar valor al negocio (Figura 5). A diferencia de los modelos de gestión anteriores, BPM se concentra en la articulación de las iniciativas estratégicas con los procesos de negocio, apalancados en estándares tecnológicos que facilitan su despliegue alineado en las operaciones diarias de la organización.



Figura 6 - Articulación de BPM en la Organización (Fuente: Sánchez, 2005)

Para lograr esta articulación, es necesario desarrollar una serie de procesos que permiten alinear de manera controlada, los aspectos estratégicos del negocio, a través de la identificación y articulación de los conceptos claves del proceso y la asociación de los componentes tecnológicos que permitan facilitar los cambios en la cotidianidad empresarial.

En la práctica la implantación de esta disciplina de mejoramiento requiere por parte de la empresa, una dosis de pensamiento en procesos de negocio y la utilización de tecnologías de Información centradas en procesos.



Figura 7 - Dimensiones del proceso en BPM (Fuente: Sánchez, 2005)

Pensar en procesos de negocio significa que las acciones de cambio que se ejercen sobre el proceso, son evaluadas y planeadas teniendo en cuenta las diferentes dimensiones que juegan en la dinámica del mismo. Esto quiere decir que el proceso se evalúa revisando las actividades que se llevan a cabo, buscando eliminar aquellas que no adicionan valor e identificando las políticas, reglas de negocio y normas que determinan las decisiones que la organización toma sobre el proceso.

De igual manera, se examinan los trabajos y roles que la empresa destina a la realización del proceso, con el fin de gestionar las barreras culturales, paradigmas, conocimientos y competencias requeridas para su realización. De igual manera, se analiza la estructura de la organización, con el fin de coordinar las diferentes áreas, jerarquías y dependencias que influyen su desempeño.

Las condiciones físicas ejercen especial influencia sobre determinados procesos; ya que, las condiciones ambientales y geográficas pueden determinar mejoras o reducciones en la generación de valor en determinada actividad del negocio.

Las competencias del talento humano que participa en la operación del proceso, constituyen otro de los pilares al abordar el proceso de mejoramiento. Finalmente la infraestructura de información y comunicaciones son examinadas para identificar los repositorios de información y las actividades del proceso modelado bajo BPM que consulta o almacena información en otros sistemas del negocio.

La identificación de estas interfaces constituye un factor de éxito en la implementación de proyectos de automatización ya que en ellos están generalmente los mayores esfuerzos en la implementación de plataformas tecnológicas y se utilizan para dimensionar el alcance de las diferentes fases del proceso de mejora.

La gestión de estos componentes requiere tecnología para actuar con agilidad y facilitar procesos de cambio.

d. Los Beneficios de BPM

La aplicación de BPM trae consigo una serie de beneficios para las empresas. Los casos en los cuales se ha utilizado el concepto, han reportado beneficios que van desde la mejora en las capacidades de dirección de la firma, pasando por la reducción de obstáculos al momento de reaccionar ante cambios del mercado, hasta adquirir mayor capacidad de análisis sobre el desempeño de la empresa. Los siguientes son otros beneficios identificados:

- Visibilidad de los procesos de las empresas.
- Mayor flexibilidad y agilidad para adaptación al cambio.

- Posibilidad de integrar la información del negocio dispersa en diferentes sistemas.
- Dirigir los esfuerzos de la empresa de una manera planeada y alineada con los objetivos estratégicos.
- Adquirir la habilidad para diseñar, simular y monitorear procesos de manera automática y sin la participación de usuarios técnicos.
- Adquirir una ruta de mejoramiento y eficiencia continua al convertir actividades ineficientes en menores costos a través de uso de tecnología enfocada en procesos.
- Reducir costos futuros de integración y mantenimiento al adquirir tecnología ya preparada para abordar el cambio.

Lograr estos beneficios es el resultado de la aplicación metódica de prácticas de gestión, de la implantación y adopción de formas de operar automatizadas y estratégicamente seleccionadas.

2.2.2 Proyectos

Según PMI⁶ (2004), “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio ó resultado único” (p. 6). Los proyectos y las operaciones difieren primordialmente en que las operaciones son continuas y repetitivas, mientras que los proyectos son temporales y únicos.

Podríamos desarrollar todo un trabajo independiente hablando sobre proyectos y sus beneficios, por lo que, en pro del objetivo principal de este trabajo de investigación, asumiremos que el lector tiene los conocimientos necesarios en cuanto a proyectos.

⁶ Project Management Institute

2.2.3 Gerencia de Proyectos

Los conceptos de la Gerencia de Proyectos son fundamentales para el desarrollo de este trabajo de investigación; ya que, en ellos nos basamos para generar la propuesta.

Para PMI (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” (p. 8).

Entre todas las áreas de conocimiento, fue el área de Gerencia del Tiempo donde nos enfocamos mayormente. La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo. Los procesos incluidos son los siguientes:

- Definición de las Actividades
- Establecimiento de la Secuencia de las Actividades
- Estimación de Recursos de las Actividades
- Estimación de la Duración de las Actividades
- Desarrollo del Cronograma
- Control del Cronograma

Como se verá a continuación, uno de los beneficios más palpables de la propuesta generada es el de la reducción del tiempo para registrar dominios web, que resulta en una ventaja competitiva al momento de reaccionar a los cambios del mercado y a las acciones de la competencia.

2.2.4 Mercadeo Digital

Comúnmente se entiende Mercadeo Digital como la estrategia de promocionar productos y servicios utilizando medios de distribución digital para alcanzar a los consumidores en el momento adecuado, con contenido relevante, personal y de manera efectiva desde el punto de vista de recursos y costos.

Mercadeo Digital engloba Mercadeo por internet y también por telefonía celular, por solo nombrar un par de ejemplos relevantes.

En otras palabras, y según Chaffey (2006), “el Mercadeo Digital consta del manejo y ejecución de mercadeo utilizando medios electrónicos como internet, email, televisión interactiva y medios inalámbricos. Da mejores resultados cuando se mezcla con datos digitales recopilados sobre las características de los consumidores, sus hábitos y preferencias”.

El registro de dominios web se puede considerar como el paso inicial del Mercadeo Digital y forma parte fundamental del lanzamiento al mercado de cualquier producto que aspire tener renombre y recordación en los consumidores.

2.2.5 Dominio de Internet

Un dominio de Internet es un nombre base que agrupa a un conjunto de equipos o dispositivos y que permite proporcionar nombres de equipo más fácilmente recordables en lugar de una dirección IP⁷ numérica. Permiten a cualquier servicio (de red) moverse a otro lugar diferente en la topología de Internet, que tendrá una dirección IP diferente. Técnicamente, es un recurso nemotécnico que se asocia a nodos de la red Internet con el objeto de facilitar su identificación, constituido por expresiones alfanuméricas concatenadas en varios niveles organizados de forma jerárquica.

2.2.6 Sistema de Nombres de Dominio (DNS⁸)

Los nombres de dominio, y el sistema que los organiza, denominado DNS (*Domain Name System*), constituyen un claro ejemplo de los protocolos técnicos que funcionan y que permiten la comunicación entre el usuario y la red. El

⁷ Internet Protocol

⁸ Domain Name System

sistema de nombres de dominio (DNS) ayuda a los usuarios a navegar en Internet.

El DNS permite a los usuarios la localización de contenidos a través de Internet por medio de simple tecleo de un determinado nombre de dominio que suele recordarse fácilmente por ser una combinación de letras y/o números familiar para el usuario. Originariamente esto no era así. Internet era un espacio cerrado solo apto para científicos e investigadores aficionados a combinaciones difíciles de números, letras o símbolos, eran auténticos códigos que resultaban incompresibles para los profanos.

Con la adopción de los nombres de dominio, los usuarios de la “red de redes” crecieron a ritmo vertiginoso, lo que ha permitido que Internet sea hoy lo que todos conocemos.

Las computadoras en Internet tienen una dirección única llamada “dirección IP” (dirección de protocolo de Internet). Como las direcciones IP (compuestas por una cadena de números) son difíciles de recordar, el DNS permite usar una cadena de letras (el “nombre del dominio”) para que usted pueda escribir *www.icann.org* en vez de *192.0.34.65*.

El DNS traduce el nombre del dominio a la dirección IP que le corresponde y lo conecta con el sitio web que desea. El DNS también permite el funcionamiento del correo electrónico, de manera tal que los mensajes que envía lleguen al destinatario que corresponda, y muchos otros servicios de Internet.

2.2.7 Organismos de Internet

a. ICANN⁹

La ICANN es una organización sin fines de lucro que opera a escala internacional, reconocida *de facto* por un gran número de Gobiernos y por la comunidad de Internet como la entidad encargada de la gestión técnica de la red y especialmente del DNS. Es la responsable de asignar el espacio de direcciones numéricas de protocolo de Internet (IP), identificadores de protocolo y de las funciones de gestión o administración del sistema de nombres de dominio de primer nivel genéricos (gTLD¹⁰) y de códigos de países (ccTLD¹¹).

ICANN es responsable de la coordinación de la administración de los elementos técnicos del DNS para garantizar una resolución unívoca de los nombres, de manera que los usuarios de Internet puedan encontrar todas las direcciones válidas. Para ello, se encarga de supervisar la distribución de los identificadores técnicos únicos usados en las operaciones de Internet, y delegar los nombres de dominios de primer nivel (.com, .info, .org, etc.)

Como asociación privada-pública, ICANN está dedicada a preservar la estabilidad operacional de Internet, promover la competencia, lograr una amplia representación de las comunidades mundiales de Internet y desarrollar las normativas adecuadas a su misión por medio de procesos basados en el consenso.

b. LACTLD¹²

LACTLD es una organización sin fines de lucro que busca agrupar a los administradores de los ccTLD de América Latina y el Caribe, con el objeto de Coordinar políticas en conjunto, así como estrategias de desarrollo de los

⁹ Internet Corporation for Assigned Names and Numbers

¹⁰ Generic Top Level Domain

¹¹ Country Code Top Level Domain

¹² Latin America and Caribbean Top Level Domains

nombres de dominio a nivel regional; representar los intereses conjuntos de sus miembros ante organismos pertinentes; promover el desarrollo de los ccTLD de la región; fomentar la cooperación y el intercambio de experiencia entre sus miembros, en todos los aspectos necesarios para el adecuado funcionamiento de los ccTLD y establecer lazos de colaboración con las organizaciones análogas de otras regiones del mundo.

c. InterNIC¹³

InterNIC es un servicio y marca registrada del Ministerio de Comercio de los Estados Unidos de América y licenciado a IANA¹⁴ para la gestión de disputas públicas relacionadas con el registro de nombres de dominios.

d. LACNIC¹⁵

LACNIC es la organización para el Registro de Direcciones de Internet para América Latina y el Caribe. Su objetivo es la construcción y articulación de esfuerzos colaborativos para el desarrollo y estabilidad de Internet en América Latina y el Caribe.

e. NIC¹⁶ regionales

Un NIC regional es una organización pública o privada sin fines de lucro delegada por IANA y/o ICANN para la administración de los nombres de dominio regionales de un ccTLD. Por lo general, el nombre del NIC regional es de la forma NIC.ccTLD, donde ccTLD corresponde con el código de país asignado. Así, por ejemplo, el ccTLD .MX es gestionado por NIC.MX y los dominios mexicanos (bajo.mx) son administrados por este NIC. Siendo servicio público y propiedad de la humanidad, los NIC regionales suelen estar administrados a su

¹³ Internet's Network and Information Center

¹⁴ Internet Assigned Numbers Authority

¹⁵ Latin America and Caribbean Internet Address Registry

¹⁶ Network Information Center

vez por algún ente, ministerio, institución, oficina, departamento o delegación de los gobiernos de cada país.

2.2.8 Clases de Dominios

a. TLD¹⁷

Un dominio de nivel superior (TLD) es la parte final de un dominio de Internet; esto es, las letras que siguen al punto final de cualquier nombre de dominio. Por ejemplo, en el nombre de dominio pantene.com, el dominio de nivel superior es .com (ó .COM, ya que los nombres de dominio no son sensibles a las mayúsculas).

b. gTLD

Dominios genéricos de nivel superior. Técnicamente se les conoce por las siglas gTLDs (*General Top Level Domains*). Se trata de los primeros dominios que se estandarizaron en el DNS, obedeciendo a una serie de áreas de actividades básicas. Se dividen a su vez en dos:

i. De Libre Registro

Se basa en el principio de prioridad temporal al momento de su registro (*First come, First served*) Debe tener un mínimo de 3 caracteres y un máximo de 63. La ICANN delega en una serie de entidades para que los usuarios que lo deseen puedan registrar un nombre de dominio. Los de libre registro son los siguientes:

- .COM: Relativo a toda entidad comercial, siendo el de mayor difusión.
- .NET: Se creó originariamente para albergar dominios correspondientes a empresas prestadoras de servicios de acceso a Internet.
- .ORG: Debía corresponder a todas aquellas entidades que no tuvieran fines de lucro o que simplemente no encajaran en ninguna otra categoría.

¹⁷ Top Level Domain

- .INFO: Relativos a información y sus medios.
- .BIZ: Para negocios.
- .NAME: Específicamente destinados para el registro de nombres y apellidos personales.

ii. De Registro Restringido

Estos dominios requieren la acreditación de unas determinadas cualidades por parte del solicitante. La relación que correspondiente:

- .EDU Restringido para centros educativos universitarios que ofrezcan programas de estudios de cuatro o más años de duración.
- .GOV Exclusivo para agencias del Gobierno federal estadounidense.
- .MIL Dominio exclusivamente reservado para las fuerzas armadas estadounidenses.
- .INT Reservado para organizaciones creadas en virtud de un tratado internacional.
- .PRO Reservado exclusivamente para médicos (MED.PRO), abogados (LAW.PRO) y auditores (CPA. PRO)
- .COOP Exclusivo de sociedades cooperativas acreditadas ante las instituciones nacionales correspondientes.
- .AERO Exclusivo de compañías de transporte aéreo o de otros servicios de pasajeros.
- .MUSEUM Reservado exclusivamente para entidades que gestionen museos.

c. ccTLD

Dominios Territoriales de Nivel Superior. Su designación es cc.TLDs (*Country Code Top Level Domains*) Son dominios nacionales de los países, obligatoriamente delimitados por dos caracteres. España tiene el dominio “.es”, de la misma forma que Francia tiene asignado “.fr” o Gran Bretaña “.uk”

La gestión de estos dominios corresponde a las autoridades nacionales. Generalmente, es el NIC de cada país.

Por lo anteriormente señalado; podemos decir que, los nombres de dominio registrados bajo “.com” y “.es” son nombres de segundo nivel; “.com” es un *Top Level Domain* o dominio de primer nivel genérico. De igual forma, “.es” es un dominio de primer nivel pero, en vez de genérico, es territorial.

La diferencia básica es respecto a la normativa y autoridad de asignación. Los dominios bajo “.com” igual que otros dominios genéricos (“.com”, “.net”, “.org”, “.info” o “.biz”) se conceden internacionalmente por diferentes registradores repartidos por todo el mundo, existiendo muy pocas reglas de asignación.

Para registrar un dominio “.com”, “.net”, etc. se tiene que acudir alguno de los agentes registradores acreditado ante ICANN.

2.2.9 IP

Una dirección IP es un número que identifica de manera lógica y jerárquica a una interfaz de un dispositivo (habitualmente una computadora) dentro de una red que utilice el protocolo IP (*Internet Protocol*), que corresponde al nivel de red o nivel 3 del modelo de referencia OSI¹⁸. Dicho número no se ha de confundir con la dirección MAC¹⁹ que es un número hexadecimal fijo que es asignado a la tarjeta o dispositivo de red por el fabricante, mientras que la dirección IP se puede cambiar.

2.2.10 ISP²⁰

Un proveedor de servicios de Internet (o ISP por la sigla en idioma inglés de *Internet Service Provider*) es una empresa dedicada a conectar a Internet a los

¹⁸ Open Systems Interconnection

¹⁹ Media Access Control

²⁰ Internet Service Provider

usuarios o las distintas redes que tengan, y dar el mantenimiento necesario para que el acceso funcione correctamente. También ofrecen servicios relacionados, como alojamiento web o registro de dominios entre otros.

2.2.11 WHOIS²¹

WHOIS es un protocolo TCP²² basado en petición/respuesta que se utiliza para efectuar consultas en una base de datos que permite determinar el propietario de un nombre de dominio o una dirección IP en Internet. Las consultas WHOIS se han realizado tradicionalmente usando una interfaz de línea de comandos, pero actualmente existe multitud de páginas web que permiten realizar estas consultas. Estas páginas siguen dependiendo internamente del protocolo WHOIS para conectar a un servidor WHOIS y hacer las peticiones. Los clientes de línea de comandos siguen siendo muy usados por los administradores de sistemas.

²¹ Protocolo de consulta y respuesta para identificar el dueño de un dominio y su dirección IP

²² Transmission Control Protocol

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro de la temática de Gestión de Tecnología, utilizando un enfoque de análisis del proceso actual de gestión de dominios, identificación de áreas de oportunidad y definición de un nuevo modelo, globalizado, para gestionar los dominios web de una manera más efectiva y eficiente. Todo esto dentro de un ámbito institucional de una empresa privada como lo es Procter & Gamble en el año 2008.

La metodología utilizada se considera como Investigación Proyectiva, con base en el concepto expresado por Hurtado (2000), donde señala que la investigación proyectiva “intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”.

Con base en el concepto anteriormente expuesto, podemos confirmar que este trabajo de investigación propone una solución a un problema actual y real dentro de la empresa, más sin embargo, no implica la ejecución. De acuerdo a los tipos de investigación propuestos, el nivel de la investigación es Comprensivo y su objetivo es Proponer.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma. Se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como a la amplitud de la información recopilada.

En este trabajo, vamos a seguir una Investigación Básica y Proyectiva. Se estarán consultando fuentes documentales en libros y en páginas de internet. Además, estaremos consultando a expertos del área tanto dentro de la compañía como de la industria.

Luego de recopilar la información y los datos necesarios, se procederá, de manera individual, a tomar decisiones y decidir qué información es relevante para el tema expuesto y cómo expresarlo en el trabajo de investigación.

3.3 Unidades de Análisis

Según Hurtado (1998) “las unidades de estudio se refieren a los entes poseedores de la información o generadores de los procesos causales” (p342). En esta investigación proyectiva, los planteamientos de la investigadora serán confrontados, enriquecidos y validados mediante fuentes documentales y fuentes vivas.

Las fuentes documentales en texto e hipertexto, se procesarán con la ayuda de análisis de contenido. Con las fuentes vivas se recurrirá al apoyo de técnicas interactivas con informantes claves dentro de la organización. Las fuentes documentales en texto e hipertexto se organizarán como aportes para la generación de categorías, los cuales se validaran posteriormente.

3.4 EDT²³

A continuación, en la Tabla 1, se muestra la propuesta de la EDT a desarrollar en el trabajo de investigación. Esta EDT fue la base del trabajo realizado desde el inicio del proyecto, pasando por el Anteproyecto hasta llegar al presente trabajo de investigación.

²³ Estructura Desagregada de Trabajo

Proyecto	Fase	Actividad
DISEÑO PARA LA GESTIÓN CENTRALIZADA DE DOMINIOS WEB EN PROCTER & GAMBLE	F1.Elaboración del Marco Conceptual Referencial	F1.1.Recopilación Conceptos BPM
		F1.2.Análisis y Documentación Conceptos BPM
	F2.Elaboración del Marco Organizacional	F2.1.Recopilación Información Empresa
		F2.2.Documentación Empresa
	F3.Elaboración de un Diagnóstico de la Situación Actual	F3.1.Ejecución Entrevistas
		F3.2.Análisis Resultados Entrevistas
		F3.3.Evaluación Estado Actual
		F3.4.Generación Propuestas Iniciales
	F4.Elaboración de la Propuesta de Mejora	F4.1.Elaboración Propuesta de Mejora
	F5.Evaluación de la Propuesta de Mejora	F5.1.Evaluación Propuesta de Mejora
F6.Evaluación del Proceso General Cumplido	F6.1.Verificación del Uso de la Metodología	
F7.Entrega del Informe Final	F7.1.Finalización y Entrega del Informe Final	

Tabla 1 – Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto (Elaboración Propia)

3.5 Procedimiento de la Investigación

Es importante que el investigador describa con detalle el procedimiento que se llevará a cabo durante la investigación. En nuestro caso, se va a ejecutar un proceso iterativo donde cada una de las fases seguirá los siguientes pasos:

- Identificación de la situación
- Consolidación de información de libros e internet
- Comparación de conceptos y planteamientos
- Descripción y desarrollo de ideas
- Validación con expertos
- Planteamiento final

Las fases contempladas para lograr los objetivos propuestos son:

3.5.1 Elaboración de un marco Conceptual Referencial

Tomando como base bibliográfica al autor Smith (2003), se analizarán conceptos basados en los pasos de la metodología BPM.

3.5.2 Presentar el Marco Organizacional

Utilizando documentos de la intranet de la organización se presentara la empresa Procter & Gamble a través de una reseña histórica, misión, visión, valores y estructura organizacional.

3.5.3 Elaboración del Diagnóstico de la Situación Actual

Para realizar el diagnóstico de la situación, se efectuarán entrevistas a los responsables y usuarios del proceso actual de gestión de dominios. Con base en los resultados obtenidos se evaluará el estado actual y se generarán propuestas, basados en la metodología BPM.

3.5.4 Elaboración de la Propuesta de Mejora

Con base en los estándares de Procter & Gamble, se elaborará la propuesta de mejora para el proceso de gestión de dominios, a través de la aplicación de los pasos de la metodología de BPM.

3.5.5 Evaluación de la Propuesta Elaborada

Para evaluar la propuesta realizada, se validará con el personal involucrado en el proceso que se desea mejorar, el logro de los resultados deseados con la reingeniería propuesta.

3.5.6 Evaluación del Proceso General Cumplido

Para la evaluación de proceso se verificarán cada unos de los pasos establecido en la metodología utilizada, con la finalidad de corroborar el

cumplimiento de los objetivos planteados, analizando la correspondencia entre lo planificado y ejecutado en la propuesta, de acuerdo al cronograma de ejecución.

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 *Reseña Histórica de la Empresa*

En 1837, dos jóvenes, William Procter y James Gamble fundaron “The Procter & Gamble Company” (P&G), una pequeña empresa familiar para la producción de velas y jabones 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 con más de 300 marcas de consumo masivo, de casi 140.000 empleados, que trabajan en más de 80 países. Entre sus marcas de confianza y calidad más importantes se encuentran Ariel, Pampers, Pantene, Always, Gillette, Duracell y Pringles, entre otros.

Aquellos dos hombres supieron entender que una empresa, más que un simple lugar de trabajo, es un sitio donde las personas pueden soñar y lograr que sus sueños se conviertan en realidad.



Figura 8 - Logo Actual de Procter & Gamble (Fuente: www.pg.com. Acceso: 05/11/08)

Desde sus inicios, la empresa ha sabido convertir la iniciativa individual en una fuerza de equipo vital para su crecimiento.

La empresa creció a paso constante, pero durante la guerra civil norteamericana experimentó una fuerte expansión. Suministró jabones al ejército de la Unión, gracias a que primero acaparó todas las existencias de un componente clave, que se encontraba en el Sur.

A partir de 1879, la compañía introdujo Ivory (marfil), un jabón blanco que ofrecía el atractivo de los derivados del aceite de oliva pero a menor precio.

Ivory fue la 1ª marca publicitada en Norteamérica a escala nacional. Su eslogan se hizo uno de los más famosos de la historia de la publicidad, “99,44% puro”.

Las velas fueron cayendo en desuso con el invento de la electricidad, pero en 1909, P&G vendió 5.000 kilos a la comisión que construía en canal de Panamá.

El jabón también estuvo amenazado por la aparición del jabón en polvo. La compañía compró, en 1903, la Shultz Soap Company de Zanesville (Ohio) y lanzó el jabón en polvo Star Naphta. También adquirió los derechos, en EEUU, de una tecnología alemana para solidificar aceites vegetales, y con ella produjo la margarina Crisco.

P&G es famosa por ser pionera en la investigación de mercados y en la estrategia para introducir segundas marcas que compiten con las suyas principales. En primer ejemplo de esta estrategia de introducir una competencia directa a sus marcas se produjo en 1923, cuando se lanzó el jabón Camay como rival de Ivory. En los años 30 la empresa comenzó a promover sus productos en la radio.

Tras la 2ª guerra mundial, la compañía se esforzó en el lanzamiento, en 1946, de un nuevo producto llamado Tide, un detergente sintético. Donde se utilizaba otro componente mejor que los existentes para lavar la ropa. Fue anunciado como “el milagro para las coladas”. Poco después se convirtió en el producto más popular en Norteamérica. La compañía no tardó en introducir otra marca de detergentes, Cheer, para competir contra él.

Hasta los 40, las principales actividades de P&G se encontraban en Canadá, Gran Bretaña y pequeñas sucursales en Filipinas, Cuba e Indonesia. En el

periodo de la posguerra, la empresa estaba dispuesta a tomar el mundo entero. Estableció nuevas plantas en México y Venezuela y subsidiarias en Suiza, Bélgica y Francia.

En 1956 introdujo el dentífrico Crest, con flúor, sustancia que aumentaba la resistencia a las caries. La pasta no tuvo éxito hasta que P&G consiguió que la Asociación Dental Norteamericana diera su aprobación, por 1ª vez, a un producto de higiene bucal.

En este periodo creó varios productos que hoy son habituales en muchos hogares del mundo:

- Champú anticaspa Head & Shoulders.
- Licor para la higiene bucal Scope.
- El desodorante Secret.
- El limpiador Comet.

En 1963 adquirió Folgers, una productora de café, pero tuvo que desprenderse de algunos activos por la presión antimonopolista de la Comisión Federal de Comercio, la cual también la obligó a vender Clorox (empresa dedicada a la fabricación de cloro y derivados), que había adquirido en 1957.

P&G entró en el sector forestal, ya que vio como los productos de papel desechables eran un buen negocio en EEUU. Este hecho dio origen a la aparición de grandes inventos como los pañales y compresas desechables. A partir de 1961, la compañía fue líder durante 20 años en el segmento de los pañales, con la marca Pampers, gracias a la fidelidad de las madres y a sus pruebas de mercado. Hasta que Kimberley-Clark apareció con un producto superior llamado Huggies. P&G contraatacó con una nueva marca, Luvs, que tenía similares características y mejoraba los productos Pampers.

En los años 80, la empresa realizó grandes compras:

- Crush International, que comercializaba las bebidas refrescantes Crush y Hires.
- En 1982, Morton-Norwich, empresa farmacéutica, propietaria de los antiácidos y digestivos Pepto-Bismol.
- En 1985, Richardson-Vicks, fabricante de medicamentos contra el resfriado y la gripe
- En 1985, G.D.Searle, división de medicamentos sin receta.

Como se ve, estas adquisiciones le reportaron una sólida posición en el sector farmacéutico.

Durante un tiempo pareció que las compras habían reemplazado la innovación, pero la compañía lanzó con éxito el “Liquid Tide” para competir contra el líder de los detergentes líquidos, el Wisk de Unilever.

A mediados de la década de los 80, productos principales de P&G tales como Pampers y Crest, así como también sus marcas secundarias entre las que se encuentran Ultra Pampers y Crest Tartar Control, disfrutaban de grandes cuotas de mercado. Sin embargo la empresa sufrió un fuerte revés en el campo de las galletas que fue generado por el auge obtenido por la empresa Nabisco. También se pudo evidenciar que su presencia en el sector de las bebidas refrescantes no obtuvo los resultados esperados, razón por la cual P&G terminó vendiendo las marcas Crush y Hires.

P&G se introdujo aún más en el sector sanitario, formando sociedades conjuntas con compañías farmacéuticas como Upjohn, Syntex y la firma holandesa, Gist-Brocades.

En 1990, P&G estableció una división operativa para Europa del Este e instaló oficinas en Hungría y Polonia. En 1991, la empresa invirtió 20 millones de dólares en la compra de la mayor compañía de detergentes y jabones de la ex Checoslovaquia.

P&G estaba muy interesada en vender productos de belleza por lo que, en 1989, se convirtió en la mayor compañía de cosméticos norteamericanos al adquirir Noxell por 1.300 millones de dólares. Junto con esta nueva compra se dio una nueva vida a la línea Cover Girl y la combinó con otros productos, consiguiendo que actualmente valga más de 3.000 millones de dólares de los Estados Unidos. En 1991, P&G aumentó su potencia en el sector al invertir más de 1.000 millones de dólares de los Estados Unidos en la compra de la línea Max Factor de Revlon y Betrix, la subsidiaria alemana de esta firma.

En 1992 se lanzó al mercado Pantene Pro-V, uno de los shampoos con mayores ventas del mundo. En 1997 se adquirió Tampax, marca de tampones para la higiene femenina. P&G pagó por ella 1.850 millones de dólares de los Estados Unidos.

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 55 millardos de dólares de los Estados Unidos con el gran líder en cuidado personal masculino, Gillette, amplía el portafolio de productos con las marcas Gillette, Duracell, Braun y Oral-B.

A manera ilustrativa, en la Figura 9 se muestran las marcas de P&G que generan más de 1 millardo de dólares de los Estados Unidos en ventas anuales.



Figura 9 - Marcas de 1 Millardo de dólares (Fuente: www.pg.com. Acceso: 05/11/08)

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.”

4.4 Promesa

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.

4.5 Valores

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

4.6 Principios

- Respeto por los individuos
- Intereses inseparables
- Concentración estratégica
- Innovación
- Enfoque externo
- Maestría personal
- Ser los mejores
- Interdependencia mutua

4.7 Responsabilidad Social Corporativa

El propósito de Procter & Gamble es ofrecer productos de alta calidad que mejoren la vida de los consumidores del mundo entero. Esto lo logra tanto a través de sus más de 300 productos de alta calidad como de la puesta en práctica de su filosofía de Responsabilidad Social Corporativa para el bienestar de las comunidades en las cuales opera.

Más allá de sus contribuciones y relaciones comunitarias, P&G mide su ciudadanía corporativa, a través de las relaciones que mantiene con sus colaboradores, sus proveedores y el ambiente; en el ejercicio de las mejores prácticas de transparencia y de sus valores corporativos, así como en el firme compromiso de respetar las normas de conducta de negocios, la soberanía

nacional y los principios éticos más elevados en sus operaciones en todo el mundo.

Un ejemplo claro es que desde su fundación, P&G le ha dado prioridad al uso de sus recursos para ayudar a convertir comunidades en las cuales opera en lugares prósperos y vibrantes. Hoy en día, mediante su causa corporativa: “Vivir, Aprender y Avanzar”, beneficia a niños en riesgo social, mediante diferentes programas de contribuciones comunitarias y programas de voluntariado.

La orientación de la causa corporativa está en el desarrollo de niños que se encuentren entre las edades de 0 a 13 años, a través de la plataforma global de Vivir, Aprender y Avanzar de P&G. Ayuda a los niños a Vivir mediante la prevención de enfermedades de la infancia. Les provee de lugares, herramientas y programas para desarrollar sus habilidades para Aprender. Les da acceso a programas que ayuden a formar su autoestima y las habilidades que necesiten para Avanzar.

4.8 Estructura Organizativa

Procter & Gamble está organizada en Unidades de Negocio, conformadas por equipos multifuncionales (gerencia, mercadeo, finanzas, logística, compras, ventas, sistemas, etc.) enfocados en categorías o marcas de productos similares. Cada unidad maneja su propio presupuesto y proyectos de manera independiente, asignados o priorizados según su importancia, valor para la empresa o margen de ganancia.

Adicionalmente, existe un equipo de sistemas general, que brinda soporte a todas las Unidades de Negocio de la empresa, ofreciendo soluciones más amplias y estándares, de manera que sean utilizadas por todas las marcas y categorías de producto, optimizando recursos, costos y tiempos de trabajo. De esta forma, los clientes de la función/equipo de sistemas son internos a la

empresa, siendo cada uno de los equipos internos a los proyectos de cada Unidad de Negocio.

4.9 Unidad de Negocio de Soluciones al Consumidor

Para el presente trabajo se tomará en cuenta únicamente la unidad de negocio en la cual se desarrolla la investigación, la cual es el Departamento de Soluciones al Consumidor. En este departamento, se enfoca la atención en el grupo de Mercadeo Digital, que es donde está el grupo que se propone tome la responsabilidad de gestionar los dominios web para la compañía.

La estructura de la organización es la siguiente:

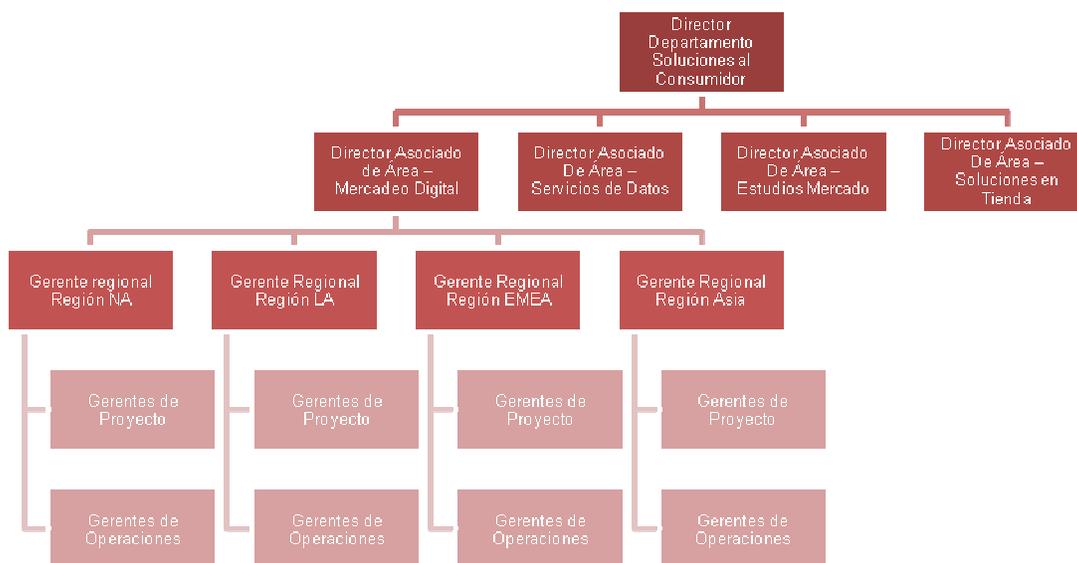


Figura 10 - Estructura UEN Soluciones al Consumidor (Elaboración Propia)

CAPÍTULO V: DESARROLLO

Este trabajo de investigación se desarrolla bajo los conceptos de la metodología BPM, explicados previamente en el Marco Teórico. Con base en el ciclo de vida de esta metodología, el alcance de este trabajo será desarrollar sólo la etapa de Diseño.

El diseño del proceso abarca desde la identificación de los procesos actuales hasta el diseñar cómo lucirá el nuevo proceso. Las áreas de enfoque deben incluir representación de procesos a través de flujos de procesos, identificación de actores, procedimientos para escalar problemas operativos y acuerdos de niveles de servicio, entre otros.

La mejora de procesos propuesta puede incluir factores humanos solamente, combinación de humanos con sistemas ó sistemas solamente.

La propuesta final está basada en las asunciones anteriormente expuestas, siempre enfocada en los conceptos de la fase de diseño, de acuerdo a la metodología de BPM.

El proceso de gestión de dominios web en Procter & Gamble es considerado uno de los más críticos en el lanzamiento de cualquier producto ó marca al mercado. Este proceso es uno de los pasos iniciales que se deben cumplir con éxito para garantizar una presencia en internet apropiada.

No sólo eso, sino que para mantenerse competitivo en la industria, es clave que este proceso sea completado en el mínimo tiempo posible y a bajo costo. Es aquí donde influyen conceptos clave dentro de la Gerencia de Proyectos como lo son tiempo, costos y alcance, sólo por nombrar los más relevantes.

El detalle que debemos resaltar es que una promoción vía internet es mucho más económica, rentable y efectiva que promocionar en televisión. En los

últimos años se ha demostrado que el retorno de la inversión es significativamente mayor en internet que en televisión. Esto le da aún más relevancia a un proceso eficiente para la gestión de dominios web.

5.1 Escenario Actual

Procter & Gamble comenzó a desarrollar sitios web a finales de los años 1990 en respuesta al aumento de la importancia de internet como un medio para conectarse con consumidores. En aquel momento, las solicitudes para registrar dominios web era ejecutado por un equipo de empleados de P&G conocido como IT B2C²⁴. Este equipo era bastante técnico operativo y con la tercerización de los recursos técnicos de P&G a HP, que se llevó a cabo en el año 2003, mucho de este trabajo quedó en manos de el equipo Legal de Funciones Corporativas. Desde ese entonces, el departamento de Legal ha estado manejando este proceso junto con CSC²⁵.

El registro de dominios es el proceso donde una persona pasa a tener el control sobre un nombre de dominio, a cambio de pagar una cuota anual. A manera ilustrativa, a continuación se explica cómo sería el proceso mediante el cual una persona natural ó compañía procedería a registrar el dominio pampers.com.ar.

1. Elige el dominio: pampers.com.ar
2. Busca la disponibilidad del dominio en la página oficial del NIC de Argentina (www.nic.ar). Ver figura 9.
3. Provee sus datos personales (nombre, apellido, etc.)
4. Elige el tiempo por el que registra el dominio (1 año ó más)
5. Paga el dominio, mediante tarjeta de crédito ó transferencia (el costo es variable en cada país)
6. Una vez comprado, provee los datos de su configuración, así como también la información referente a que se desea hacer con el

²⁴ Business to Consumer

²⁵ Empresa de registro de dominios, cuya división principal es Register.com

dominio (URL²⁶ a la cual direccionarlo, IP del servidor, servidor DNS, etc.)

7. El registrante tiene que esperar un tiempo hasta que los cambios surtan efecto. Para los dominios .com y .net, alrededor de 4-8 horas, para el resto entre 24 y 48 horas. Durante ese período:
 - a. El registrador contacta con InterNIC y finaliza el registro
 - b. Se avisa al registrante una vez que se ha registrado el dominio
8. El nuevo dominio funciona y resuelve a la IP apropiada en el servidor DNS usado
9. Poco a poco se va propagando el cambio al resto de los servidores. En general, pasan varias horas (es difícil predecir), hasta que todos los servidores de la red conocen la instrucción
10. La página web ya es accesible mediante el nombre de dominio registrado desde cualquier computador. Ver Figura 10.



Figura 11 - Búsqueda de Dominio (Fuente: www.nic.ar. Acceso: 05/11/08)

²⁶ Uniform Resource Locator

Figura 12 – Página Pampers Argentina (Fuente: www.pampers.com.ar. Acceso: 05/11/08)

Procter & Gamble actualmente maneja más de 6.000 dominios web únicos que han sido registrados a través de Register.com (recientemente adquirido por CSC). CSC es la compañía oficial que el departamento Legal designó como el proveedor preferido para el manejo de dominios web. Sin embargo, muchos otros dominios se han registrado a través de otros proveedores, no coordinados ni manejados por CSC. Como resultado, el número total real de dominios registrados es una incógnita.

Esto presenta un riesgo obvio ya que no podemos garantizar que los procedimientos ideales hayan sido seguidos a la hora de registrar dichos dominios ó que P&G no los pierda por motivos de vencimiento ó recompra. Estos son sólo algunos de los riesgos que existen en el mundo de Internet.

Dado el compromiso de P&G para ganar con los consumidores en el ámbito digital, el proceso de manejo de dominios web debe ser escalado de igual manera que la importancia que han ganado estos activos empresariales.

Este esfuerzo no solo debe incluir la optimización de los procesos, sino el establecimiento de una estrategia clara y una revisión de las políticas de la compañía, debido al cambio y madurez de Internet.

5.1.1 Problemas Actuales

- El equipo Legal no tiene los conocimientos necesarios para manejar los problemas técnicos que se pueden generar al momento de registrar dominios web y tampoco tiene la competencia para proveer asistencia
- Debido al crecimiento exponencial de solicitudes para registrar dominios, especialmente los que tienen terminaciones específicas para cada país, se ha generado un problema de capacidad y retrasos en la solución de algunos casos
- El tiempo para registrar dominios es mayor a lo necesario para mantenerse competitivo en el mercado y poder reaccionar a tiempo a posibles acciones de la competencia
- Al estar este proceso manejado por un grupo sin los conocimientos tecnológicos necesarios, no existen acuerdos de niveles de servicio (SLA por sus siglas en inglés).
- El departamento Legal no tiene visibilidad, y por tanto no conoce, las estrategias generales ni el portafolio de servicios que provee el departamento de Soluciones al Consumidor para cubrir las necesidades de Mercadeo Digital de la compañía.

5.1.2 Proceso Actual de Manejo de Dominios

El proceso actual de manejo de dominios en P&G es bastante complejo e involucra varias compañías y tareas interdependientes. En el escenario de hoy no hay un único responsable de principio a fin que garantice que todas las tareas ocurran cómo y cuándo deben ocurrir. Esto, por supuesto, conlleva varios impactos, de los cuales vamos a desarrollar los más relevantes:

El departamento Legal está asumiendo la mayor parte de las actividades necesarias para el registro de un dominio web, lo que ha ocasionado que inviertan una cantidad importante de tiempo en la ejecución de tareas que no forman partes de las responsabilidades de esa área.

Debido al aumento significativo de requerimientos de este tipo, se ha evidenciado falta de capacidad para atender los mismos por parte del departamento legal, y en algunas oportunidades, retrasos en el cumplimiento del proceso de registro de dominios web.

El departamento Legal, más por la evolución del área que por un diseño planificado, está trabajando con detalles y problemas técnicos para los cuales ellos no tienen el conocimiento adecuado.

Solo una porción de los requerimientos relacionados a dominios web necesitan revisión del departamento Legal. El direccionamiento de un dominio ya registrado es un caso en el que no se necesita intervención formal de Legal. Sin embargo, hoy en día, Legal trabaja en garantizar que esos requerimientos sean procesados y tienen que abrir un ticket a Savvis, jugando un papel de intermediario entre quien solicitó el dominio (ej: iMM²⁷) y Savvis.

Los usuarios envían los requerimientos sin todos los datos necesarios. Esto causa un trabajo significativo y, en consecuencia, retrasos de semanas, sino meses, en la finalización del requerimiento.

Registrar dominios con la terminación específica de país (ejemplo: .com.ar ó .com.ve) requiere cierto trabajo previo. Esto puede incluir desde buscar documentación legal, pasando por la identificación de los contactos clave en cada país hasta tener conocimiento sobre configuraciones específicas de DNS. El verdadero problema radica en el hecho de que cada uno de los 240 países, en los que se puede registrar un dominio con terminación de país, pudiese tener diferentes requisitos. Sin los medios ó sistemas adecuados para identificar a

²⁷ Interactive Marketing Manager

tiempo los requisitos y garantizar completar el requerimiento en el primer intento, los resultados generalmente son retrasos en el proceso de registro y, por ende, falla en cumplir con las expectativas de las marcas.

La falla de una verificación final para garantizar que todos los pasos necesarios hayan sido completados antes de notificarle al cliente que su solicitud ha sido completada, puede generar confusión y malestar. En algunos casos se ha visto que se le notifica al cliente que el requerimiento ha sido completado pero; sin embargo, se pudieron haber obviado uno o varios pasos (por ejemplo: pre-configuración del dominio, notificación a algún ente externo ó interno, etc).

Como se puede ver en la Figura 11, en el proceso actual para registro de dominios, los iMM tienen que interactuar con el grupo Legal pero también con los proveedores no Savvis. En líneas generales, el grupo Legal es el centro del proceso pero, a su vez, no necesariamente están al tanto de todo lo que sucede en el ámbito de registro de dominios.

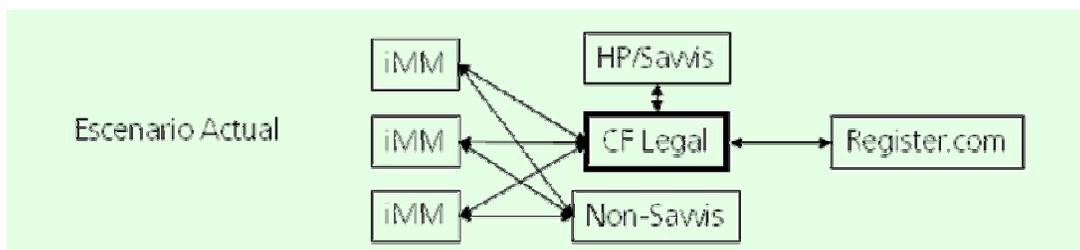


Figura 13 - Proceso Actual Registro de Dominios (Elaboración Propia)

Según las estadísticas recopiladas de experiencias previas en registro de dominios (Tabla 2), el proceso de principio a fin puede durar, desde 3 hasta 15 días hábiles. Ello depende mucho de la cantidad y complejidad de los documentos que el NIC de cada país solicite.

Esta incertidumbre y el rango tan amplio de días para realizar un registro de dominio no son convenientes para ninguna marca de la compañía ya que no se tiene certeza de cuánto podría verse afectada una promoción ó un lanzamiento por el simple hecho de un retraso en el registro de su dominio.

País	Documentos Necesarios	Días para Registrar
Brasil	Datos domiciliarios y fiscales de la entidad en Brasil	5
Argentina	Datos generales de la empresa	5
Chile	Datos de la empresa constituida en Chile. En particular el Rol Único Tributario (RUT).	5
Venezuela	Datos generales de la empresa, incluyendo el Registro de Información Fiscal (RIF)	5
Perú	Datos generales de la empresa	10
Colombia	Datos generales de la empresa y documento probatorio del registro de marca y poder representación simple y copia de certificado de constitución	15
México	Datos generales de la empresa	3
Bolivia	Datos generales de la empresa. Contacto y dirección válida en Bolivia.	10
Ecuador	Datos generales de la empresa. Contacto y dirección válida en Ecuador.	10

Tabla 2 - *Tiempos y Documentos para Registro de Dominios (Elaboración Propia)*

5.1.3 Oportunidades

En líneas generales, P&G no posee una estrategia clara para los dominios web. Tener una estrategia ayudaría a manejar esta área de manera más efectiva y eficiente desde el punto de vista de recursos, utilizando los dominios ya existentes, protegiendo la imagen de la marca y estando presentes donde y cuando los consumidores buscan información de cada marca. Una estrategia podría proveer claridad en los procedimientos y posición de la empresa en cuanto a:

- Marcas nuevas: ¿Cuál es el conjunto de nombres de dominios que se debe registrar, en qué países y a dónde re-direccionarlos cada vez que se incluya una marca nueva en el portafolio de la empresa?
- Dominios con terminación específica de país: ¿Deberíamos registrar el dominio en todos los países donde la marca opera? ¿Cuál es el momento adecuado para registrar los dominios? ¿A dónde deberíamos apuntar los dominios de marcas que aún no tienen página web? ¿Deberíamos tener toda la documentación legal preparada de antemano para garantizar el registro rápido de los dominios?
- Nuevas extensiones de dominio (por ejemplo: .mobi): ¿Cuándo sacar provecho de nuevas extensiones? ¿Moverse rápido para registrar dominios con extensiones especiales apenas salga una nueva marca al mercado ó esperar a que una necesidad de negocio se genere?
- Dominios existentes que no son utilizados: ¿Se debería dejar vencer los dominios que no se utilizan? ¿No es más costoso mantener el registro del dominio para una página que genera poco tráfico y valor?
- Adquisición de nuevas marcas: ¿Cuál es el proceso estándar para manejar la situación de dominios que se adquieren al comprar nuevas marcas (ejemplo: adquisición de Gillette®)?
- Cumplimiento de políticas: ¿Se debería tener un nivel exigente de cumplimiento de políticas de la compañía? ¿Se debería buscar de manera proactiva transferir dominios registrados con otros proveedores y moverlos todos a CSC?

5.2 Aliados de Valor

La implantación exitosa de esta propuesta requerirá de una asociación mutuamente beneficiosa con organizaciones internas como el departamento Legal y de la cooperación con empresas externas como CSC y Savvis.

El departamento Legal es considerado uno de los *stakeholders* de relevancia para el proceso ya que son los que hoy en día ejecutan y centralizan las tareas

principales. También serán los mayores beneficiados una vez implantado el proceso propuesto en este trabajo de investigación.

El departamento de Mercadeo, aunque no realiza ninguna acción directa sobre el proceso, también es *stakeholder*, ya que serían ellos los beneficiados con la reducción de tiempos y la mejora en la eficiencia en el proceso de registro de dominios. Los planes de mercadeo podrán tener más confianza en que los dominios web estarán registrados al momento de lanzar al mercado cualquier campaña ó promoción.

Los proveedores principales son CSC y Savvis, con los cuales Procter & Gamble tiene contratos de servicio a nivel mundial, que permite a regiones pequeñas como América Latina beneficiarse del presupuesto global de la compañía. Sería tema de un trabajo separado analizar los contratos existentes, utilizando los conceptos de la Gestión de la Procura de PMI. Sin embargo, para el presente trabajo de investigación, obviaremos los detalles de los contratos, enfocándonos mayormente en el tipo de trabajo que hacen ambos proveedores.

5.2.1 Departamento Legal

El departamento Legal de Procter & Gamble tiene una estructura global al igual que el departamento de Servicios al Consumidor. Esto permite que haya comunicación y entendimiento a todos los niveles, desde el local hasta el global, pasando por el regional. Por ejemplo, si el tema en discusión es sobre un dominio con terminación .com.ve, el grupo global de Legal consultará al grupo Legal de Venezuela para buscar aprobaciones ó recomendaciones. En caso de que la situación sea un poco más compleja, se involucrará al grupo Legal de la región de América Latina.

El grupo específico que se encarga de la parte Legal del registro de dominios web es el equipo de Registro de Marcas. En América Latina tiene su presencia principal en Caracas, Venezuela.

Este grupo de Registro de Marcas es quien controla los registros legales de las marcas de P&G en cada uno de los países donde opera la compañía. Es muy importante su participación en este proyecto; ya que, son ellos quienes aprobarán cualquier propuesta y método que se intente aplicar, basados siempre en cumplir la legalidad de cada uno de los países.

5.2.2 CSC

CSC es una corporación norte americana que provee todas las herramientas esenciales para que una empresa pueda construir y manejar su presencia en Internet. Apalancándose en más de 10 años de experiencia en el negocio de los nombres de dominio y manejando ya más de dos millones y medio de dominios, CSC ha creado una reputación como líder de servicios de registros de nombres de dominio.

CSC también provee otros servicios relacionados a Internet, como diseño y manejo de páginas web, servidores y servicios de email masivo. Con estas opciones, CSC ayuda a pequeñas empresas y organizaciones a crear una presencia dinámica en Internet sin la necesidad de tener que manejar los conocimientos técnicos.

CSC ofrece a sus clientes un servicio de excelencia, rápido y amigable a través de sistemas en línea que permiten a los clientes completar la mayoría de las tareas por sí mismos. Estas herramientas están disponibles los 365 días del año y están soportadas por un equipo de servicio al cliente contactable en línea y por teléfono 24 x 7.

Procter & Gamble comenzó a trabajar con Register.com (posteriormente adquirida por CSC) en el año 1999, apenas cuando internet se estaba vislumbrando como un medio importante para el área de Mercadeo. En aquel momento, Register.com era una de las pocas empresas que ofrecían el manejo de portafolio de dominios web para grandes corporaciones.

Hoy en día, CSC sigue siendo el proveedor oficial de servicios de dominios web para Procter & Gamble. CSC es un aliado clave a considerar en el proceso de diseño y desarrollo para un nuevo proceso de manejo de dominios; ya que, muy probablemente seguiría siendo el proveedor principal y además, posee un conocimiento muy extenso de la industria que nos va a ayudar a proponer y manejar un modelo eficiente.

5.2.3 Savvis

Savvis fue fundada en 1995 y posee una de las redes de IP y proveedores de hosting más grandes del mundo. Provee servicio de infraestructura tecnológica, garantizando centros de hosting seguros y modernos en locaciones de la más alta calidad; también ofrecen plataformas corporativas de servidores y almacenaje de datos digitales; manejan el portafolio completo de soluciones de redes, con las capacidades de seguridad recomendadas. Todo esto manejado por un equipo de profesionales con un conocimiento completo tanto de las necesidades del cliente como de las opciones tecnológicas disponibles para solucionarlas.

Savvis ofrece un servicio de modelo flexible que permite al cliente seleccionar qué partes de la infraestructura tecnológica quiere manejar por sí mismo versus las que quiere dejar a los profesionales de Savvis que maneje.

En el año 2006, Procter & Gamble le otorgó el contrato de manejo de todos los servidores de páginas web a Savvis. Esta decisión significó un gran avance ya que permite que un conocedor de la industria y la tecnología se encargue de garantizar las mejores condiciones para las páginas web de P&G a nivel global.

5.3 *Diseño de Nuevo Proceso*

La propuesta principal de este trabajo de investigación consiste en escalar el manejo formal de dominios web en P&G a través de: el establecimiento de un proceso ó flujo de trabajo para el manejo de dominios web que garantice una

única responsabilidad de principio a fin bajo una única organización para los clientes y, por otro lado, el establecimiento de una estrategia bien definida que soporte la misión del grupo de Soluciones al Consumidor.

Este esfuerzo resultará en una mejora en la protección de la imagen y del registro de las marcas; accesibilidad de los consumidores a información de las marcas en el momento y lugar adecuados; y la eliminación de trabajo que no tiene valor agregado en recursos tanto internos como externos

La propuesta consiste en establecer un servicio de manejo de dominios web dentro del departamento de Soluciones al Consumidor, que requerirá el establecimiento de un nuevo proceso controlado por un nuevo recurso. Este proceso será definido con ayuda del departamento Legal, del proveedor de servicios CSC y de clientes.

Las diferentes entidades que forman parte del nuevo proceso propuesto son:

- *Service Line* ó SPOC²⁸: quien va a liderar y ejecutar el proceso
- iMM / iPM²⁹: *Interactive Marketing Manager / Interactive Production Manager*, son los recursos dueños de los programas de mercadeo interactivo
- Legal: el departamento Legal
- CSC: proveedor oficial de servicios de registro de dominios
- Savvis: proveedor oficial de servicios de servidores (*hosting*)
- No Savvis: proveedores no oficiales de servicio de servidores (*hosting*)

A continuación se muestran los flujos de procesos propuestos para la gestión de dominios web en Procter & Gamble. Estos flujos ya han sido validados y aprobados por los *stakeholders* y proveedores.

²⁸ Single Point of Contact

²⁹ Interactive Production Manager

5.3.1 Flujo para Registro de Dominios

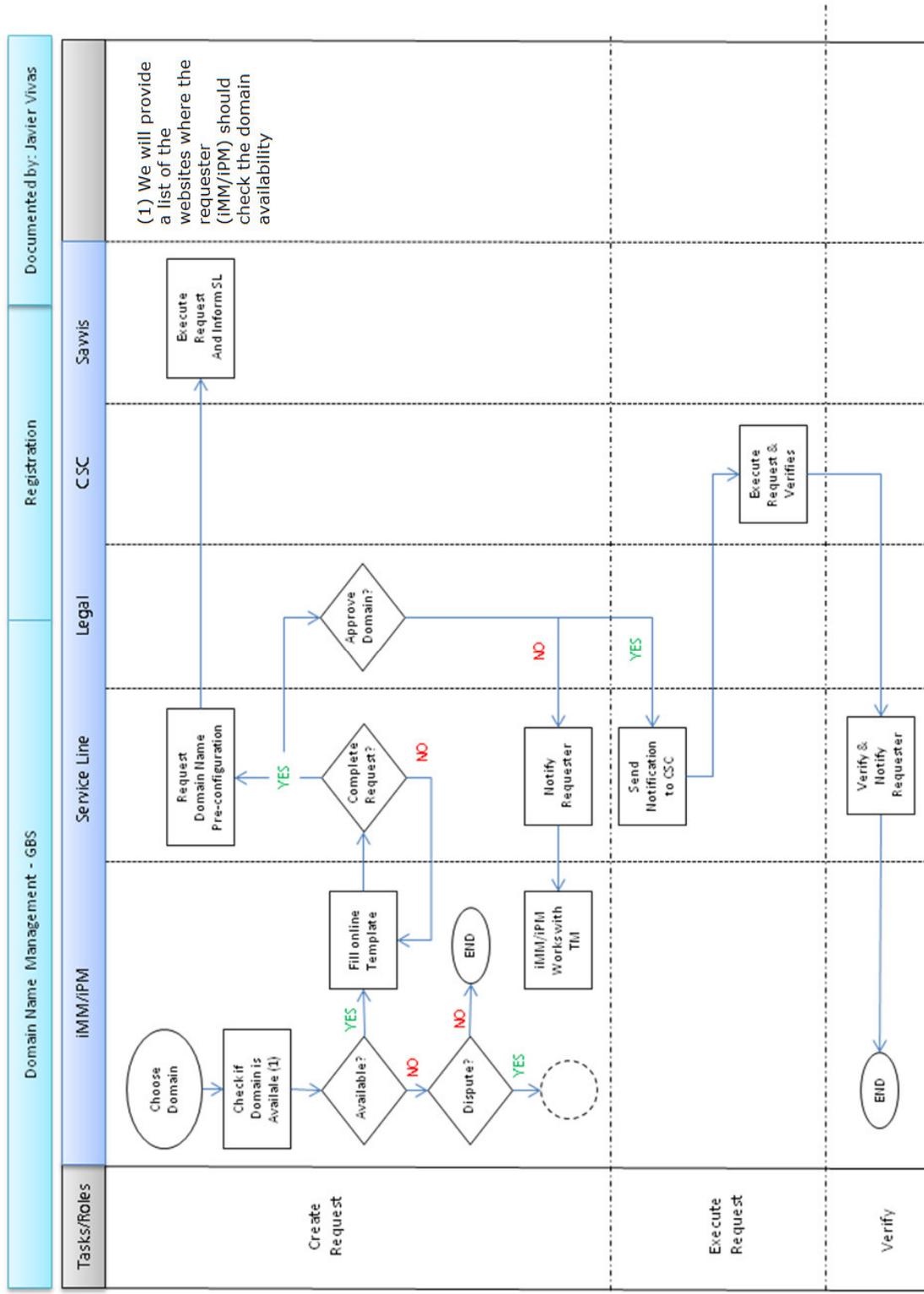


Figura 14 - Proceso para Registro de Dominios (Elaboración Propia)

5.3.2 Flujo para Renovación de Dominios

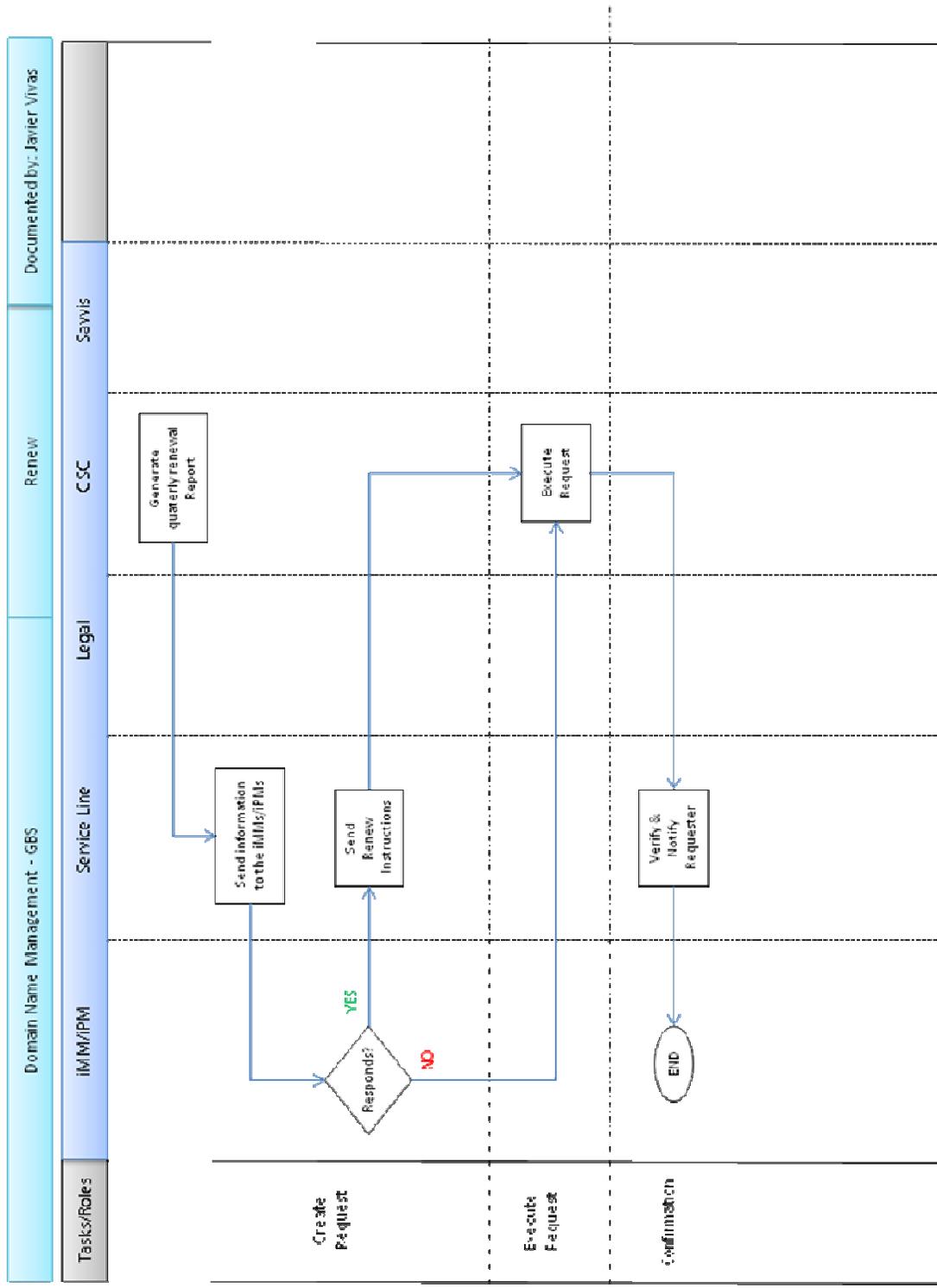


Figura 15 - Proceso para Renovación de Dominios (Elaboración Propia)

5.3.3 Flujo para Litigio de Dominios

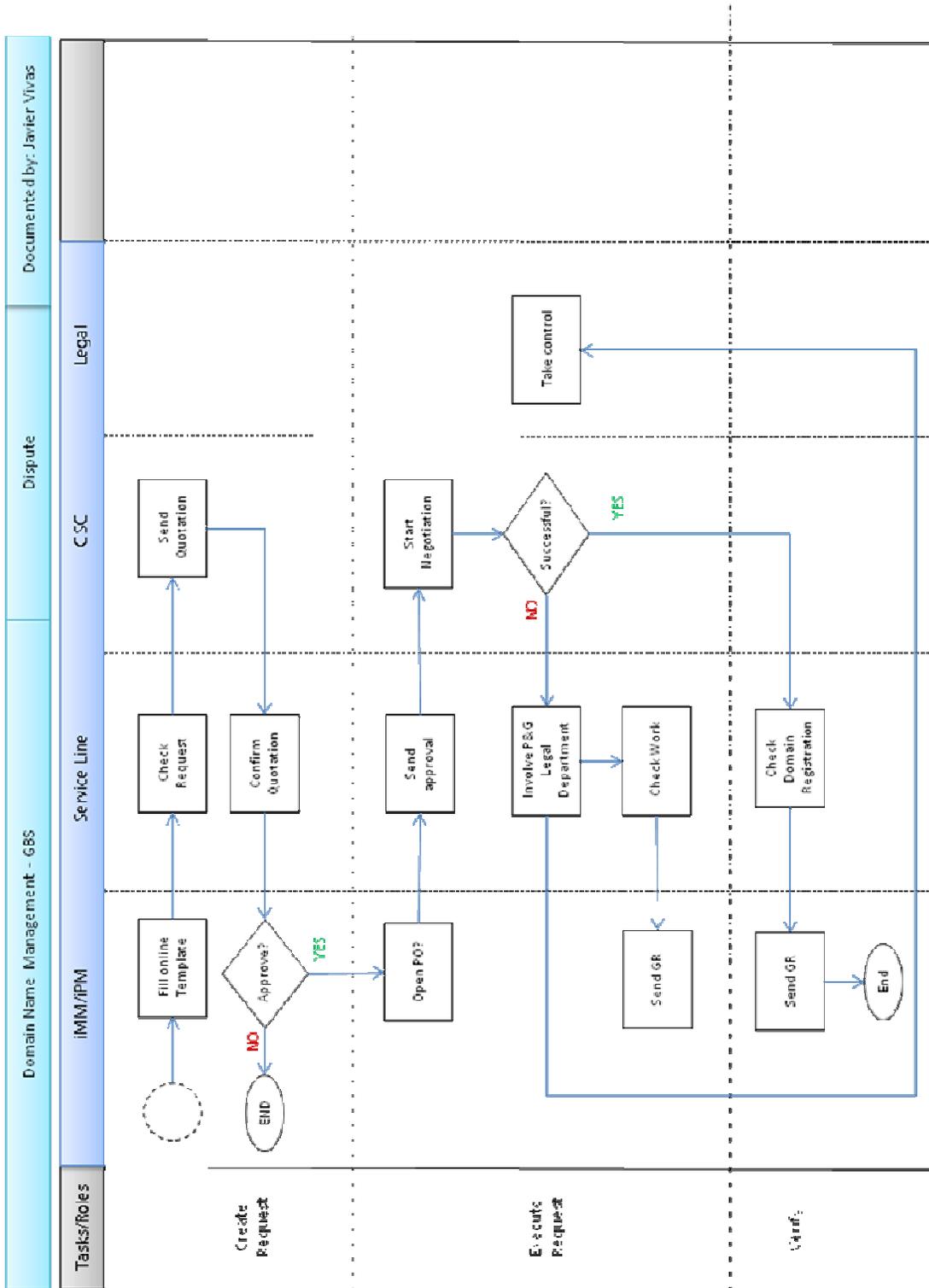


Figura 16 - Flujo para Litigio de Dominios (Elaboración Propia)

5.3.4 Recursos Necesarios

La Tabla 3 muestra un estimado de recursos que se necesitarían del equipo de Soluciones al Consumidor para establecer y manejar el proceso de principio a fin de manejo de dominios.

ROL	% Tiempo	Descripción del Esfuerzo
Proceso de Trabajo actual		
Establecimiento de un proceso de trabajo para nombres de dominio (procesos de Modelado y Ejecución de BPM)	30% de tiempo de un recurso durante 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de formularios de requisitos estándares Analizar expansión del sistema de CSC Definición de los tipos de requisitos, información y aprobaciones de las entidades de las que se necesita su participación Identificación de sistemas ó desarrollo de nuevos sistemas (de ser necesario)
Recurso SPOC para manejar las operaciones del nuevo proceso de trabajo	80% de tiempo <ul style="list-style-type: none"> Recurso primario para manejar el proceso de nombres de dominio. Puede ser un contratista ó recurso P&G 20% de tiempo <ul style="list-style-type: none"> Una segunda persona para funcionar como backup para ayudar cuando haya mucha carga de trabajo ó para cubrir ausencias del SPOC 	<ul style="list-style-type: none"> Recibir todos los requisitos y revisarlos para garantizar que sean completos Submite los requisitos a las entidades apropiadas (CSC ó Savvis) Confirmar que todos los pasos de cada requisición hayan sido ejecutados de manera adecuada y completa
Estrategia a largo plazo		
Desarrollo y establecimiento de una estrategia a largo plazo (en conjunto con Legal)	20% de tiempo de un recurso durante 3 meses <ul style="list-style-type: none"> El % depende de qué tanto se quiera perseguir algunas de las estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una recomendación para establecer nombres de dominio para una nueva marca ó extensión de marca Recomendación sobre cómo manejar los dominios específicos de países

Tabla 3 - Recursos Necesarios (Elaboración Propia)

5.3.5 *Recurso Responsable (SPOC)*

Este recurso SPOC será el conductor del proceso, garantizando que todo fluya de manera adecuada, de principio a fin, facilitando los esfuerzos entre las partes involucradas (marcas, Legal, CSC, Savvis, etc.):

- Determinar el tipo de requerimiento y guiarlo a las entidades apropiadas (CSC, Savvis)
- Chequea necesidades específicas del país y consulta con Legal y CSC en caso de necesitarse documentación adicional
- Maneja las comunicaciones entre las entidades involucradas para garantizar que los documentos sean entregados a tiempo y que las tareas sean cumplidas tal y como es esperado
- Garantiza que las pre-configuraciones técnicas se realicen
- Actúa como punto único de contacto para cualquier pregunta técnica que surja con Savvis ó CSC
- Garantiza que todos los pasos necesarios para cada requisición de registro de dominio se realice de manera adecuada
- Sigue el cumplimiento de los niveles de servicio acordados (SLA) con CSC y Savvis
- Mantiene materiales de entrenamiento y provee sesiones de entrenamiento

5.3.6 *Estrategia a Emplear*

La estrategia desarrollada, para ser empleada luego de la implantación del nuevo proceso, incluyó la participación de los departamentos de Soluciones al Consumidor y Legal, comentarios de clientes y CSC, entre otros. Se consideró involucrar a un consultor externo para ayudar con el desarrollo de la estrategia; sin embargo, debido a costos y tiempos, no fue posible. Las acciones recomendadas a tomar son las siguientes:

- Realizar un inventario para determinar los dominios existentes registrados a nombre de P&G para identificar la relación entre aquellos registrados por CSC y aquellos que no
- Utilizar esta información para determinar el riesgo actual y el nivel de cumplimiento de las políticas de la empresa. Determinar acciones específicas a llevar a cabo basados en los aprendizajes. Por ejemplo:
 - Se tomarán acciones inmediatas para modificar los registros de aquellos dominios que están registrados a nombre de un empleado específico de P&G en vez de a nombre de la compañía como tal, ya que P&G no tiene derechos administrativos sobre los dominios que no tengan a P&G como entidad registrante
 - Se registrarán los dominios que P&G debería poseer pero que no están registrados hoy en día
 - Se transferirán a CSC aquellos dominios que no estén bajo control adecuado de P&G y que haga sentido mover
- Crear una lista de países donde P&G tiene presencia y de manera proactiva buscar la documentación relevante para el registro y manejo de dominios
- Establecer acuerdos de niveles de servicio (SLA) con cada entidad del proceso

5.3.7 Presupuesto necesario

Los costos asociados a la administración del proceso de dominios, incluyendo recursos P&G y el contrato con CSC son cubiertos en su totalidad por el departamento Legal. Se tendrá que tener una discusión para definir si se puede seguir el mismo modelo de costos ó si se debe manejar uno nuevo.

En líneas generales, el costo asociado es el equivalente a los porcentajes de recursos ya explicados en la Tabla 3. Por cuestiones de confidencialidad, no podemos detallarlos.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

El objetivo principal de este trabajo de investigación es el de proponer un nuevo diseño para la gestión centralizada de dominios web en Procter & Gamble. Consiste en escalar el manejo formal de dominios web en P&G a través del establecimiento de un proceso ó flujo de trabajo para el manejo de dominios web que garantice una única responsabilidad de principio a fin bajo una única organización para los clientes y, por otro lado, el establecimiento de una estrategia bien definida que soporte la misión del grupo de Soluciones al Consumidor.

Este esfuerzo resultará en una mejora en la protección de la imagen y del registro de las marcas; accesibilidad de los consumidores a información de las marcas en el momento y lugar adecuados; y la eliminación de trabajo que no tiene valor agregado en recursos tanto internos como externos.

En el tema de la protección de la imagen (*equity*) y del registro de marcas, podemos comparar con la competencia, donde se observa la similitud de una estrategia consistente para dominios web en la que la marca tenga presencia en internet en todos los países en los que está presente.

A continuación mostramos algunos ejemplos de marcas tanto P&G como de empresas de otro ramo, donde se saca provecho a una imagen similar a nivel global, ya que de por sí, el producto es el mismo.

Comenzaremos con ejemplos de Pampers®, marca de P&G. Luego mostraremos Movistar®, marca de Telefónica y finalizaremos con BMW®, marca conocida de automóviles. Veremos que para todas las marcas la imagen permanece similar ó incluso igual y lo único que cambia es la terminación del dominio para especificar de qué país es la página en cuestión.

6.1 Estrategias globales para dominios web de marcas

6.1.1 Pampers®

a. Página Pampers para Selección de País

The screenshot shows a web browser window displaying the Pampers website's country selection page. The browser's address bar shows the URL: <http://www.pampers.com/global/flash/flashlanguagejump.jsp>. The page content includes the Pampers logo, several circular images of babies, and a grid of country links. The links are organized into columns and rows, with each link preceded by a right-pointing arrow. The countries listed are: Argentina, Bélgica (Français), Belgique (Néerlandais), Brasil, Canada (English), Canada (Français), Česká Republika, Chile, Danmark, Deutschland, Eesti, France, Hong Kong, Ireland, Italia, Latvija, Lietuva, Magyarország, Mexico, Neerlandais, Norge, Österreich, Peru, Polska, Republic of South Africa, România, Singapore, Suomi, Sverige, Türkiye, United Kingdom, USA (English), USA (Spanish), Venezuela, البحرين, مصر, العراق, 中国, ישראל, الأردن, الكويت, لبنان, 日本, Беларусь, Россия, and Україна. A yellow banner at the bottom contains the text: "Welcome! Bienvenido! Bienvenue!" followed by a paragraph in Spanish: "Pampers is your home for expert parenting advice, pregnancy information, and learning tools for your child's development including a pregnancy calendar, baby growth chart, and potty training tips. Plus, we'll help you discover which Pampers diapers and other Pampers products are right for your baby." The Pampers Kids logo is also visible in the top right corner of the page.

Figura 17 - Página Pampers Selección de País (Fuente: www.pampers.com. Acceso: 05/11/08)

b. Pampers.com.ro para Rumania

Microsoft Internet Explorer

Address: http://www.pampers.ro/ro_RO/home.php

home

Caută

OK

0-3 luni

4-11 luni

12-24 luni

Sarcină

Înregistrează-te și vei primi...

Răspunsurile expertilor la întrebările tale

Accesează

scrie de email

GO

Informații utile

Galeria Super Bebelușilor

Prin ochii mei...

Învață

Joacă-te

Descoperă lumea bebelușilor

Produse

Calendarul Sarcinii și bucură-te de sarcina ta, săptămână cu săptămână » apasă aici

Cum poți ameliora durerile de spate din timpul sarcinii?

Pampers

Eu și mânuța mea

Lumea bebelușului tău

Noutăți

Încă dinainte de a se naște copiii pot să vădă și să audă - vocea ta, bătăile inimii tale... Mai mult

Fă cunoscut mesajul campaniei I pachet = 1 vaccin și poți pleca în Africa alături de Andreea Marin.

Pampers

unicof

Inspirat de copii, Pampers creat de Pampers

Alte țări: [UK](#) [FR](#) [ES](#) [IT](#) [PT](#) [GR](#) [TR](#) [RU](#) [UA](#) [PL](#) [CZ](#) [SK](#) [HU](#) [SI](#) [BG](#) [RO](#) [HR](#) [CZ](#) [SK](#) [HU](#) [SI](#) [BG](#) [RO](#) [HR](#)

Pașaportul de confidențialitate | Termenii și condițiile | Conținut | F.A.Q.

Done

Figura 18 - Página Pampers Rumania (Fuente: www.pampers.ro. Acceso: 05/11/08)

c. Pampers.cz para República Checa

The screenshot shows the Pampers.cz website interface in a Microsoft Internet Explorer browser. The address bar displays <http://www.pampers.cz/cz/home.php>. The website features a green and white color scheme with a navigation menu at the top. The main content area is divided into several sections:

- Navigation and Search:** Includes a search bar with the text "Hledání" and "Pokročilé vyhledávání", and a "Go" button. The navigation menu includes "Pampers - pleny, informace o kojení a těhotenství - Microsoft Internet Explorer", "File", "Edit", "View", "Favorites", "Tools", "Help", "Back", "Forward", "Search", "Favorites", and "Address".
- Age-based Navigation:** A horizontal bar with icons and text for different age groups: "0-3 měsíce", "4-11 měsíců", and "12-24 měsíců".
- Content Blocks:**
 - Novinky:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 2:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 3:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 4:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 5:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 6:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 7:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 8:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 9:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 10:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 11:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 12:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 13:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 14:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 15:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 16:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 17:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 18:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 19:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 20:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 21:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 22:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 23:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 24:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 25:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 26:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 27:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 28:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 29:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 30:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 31:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 32:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 33:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 34:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 35:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 36:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 37:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 38:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 39:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 40:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 41:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 42:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 43:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 44:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 45:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 46:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 47:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 48:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 49:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 50:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 51:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 52:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 53:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 54:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 55:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 56:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 57:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 58:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 59:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 60:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 61:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 62:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 63:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 64:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 65:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 66:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 67:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 68:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 69:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 70:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 71:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 72:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 73:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 74:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 75:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 76:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 77:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 78:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 79:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 80:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 81:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 82:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 83:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 84:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 85:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 86:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 87:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 88:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 89:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 90:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 91:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 92:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 93:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 94:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 95:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 96:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 97:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 98:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 99:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
 - Novinky - 100:** "Jak poznat rozdíly mezi kontrakcemi na zkoušku a urychleným počátkem porodu? [Více](#)"
- Other Content:**
 - Soutěž!** "Nové Pampers Active baby se natahují a smršňují až o 5 centimetrů."
 - Nová soutěž**
 - Rozšiřuji se svůj svět**
 - Objevte můj svět**
 - Soustředte se na** "Počínaje růstem a vývojem... [Více](#)"
 - Řekněte nám & Dětské záležitosti** "Těhotenský kalendář [Více](#)"
 - Prilášení** "e-mailová adresa" and "OK"
 - Vaše speciální služby**
 - Vzdělávací centrum**
 - Dětské aktivity**
 - Svět vašeho miminka**
 - Naše výrobky**
 - Speciální akce**
- Footer:** "Pleny | informace o těhotenství | Výchova dítěte | Zachování soukromí | Podmínky | O společnosti | Mapa stránek | Časté dotazy" and "Done" button.

Figura 19 - Página Pampers República Checa (Fuente: www.pampers.cz Acceso: 05/11/08)

6.1.2 Movistar®

a. Página Movistar para Selección de País

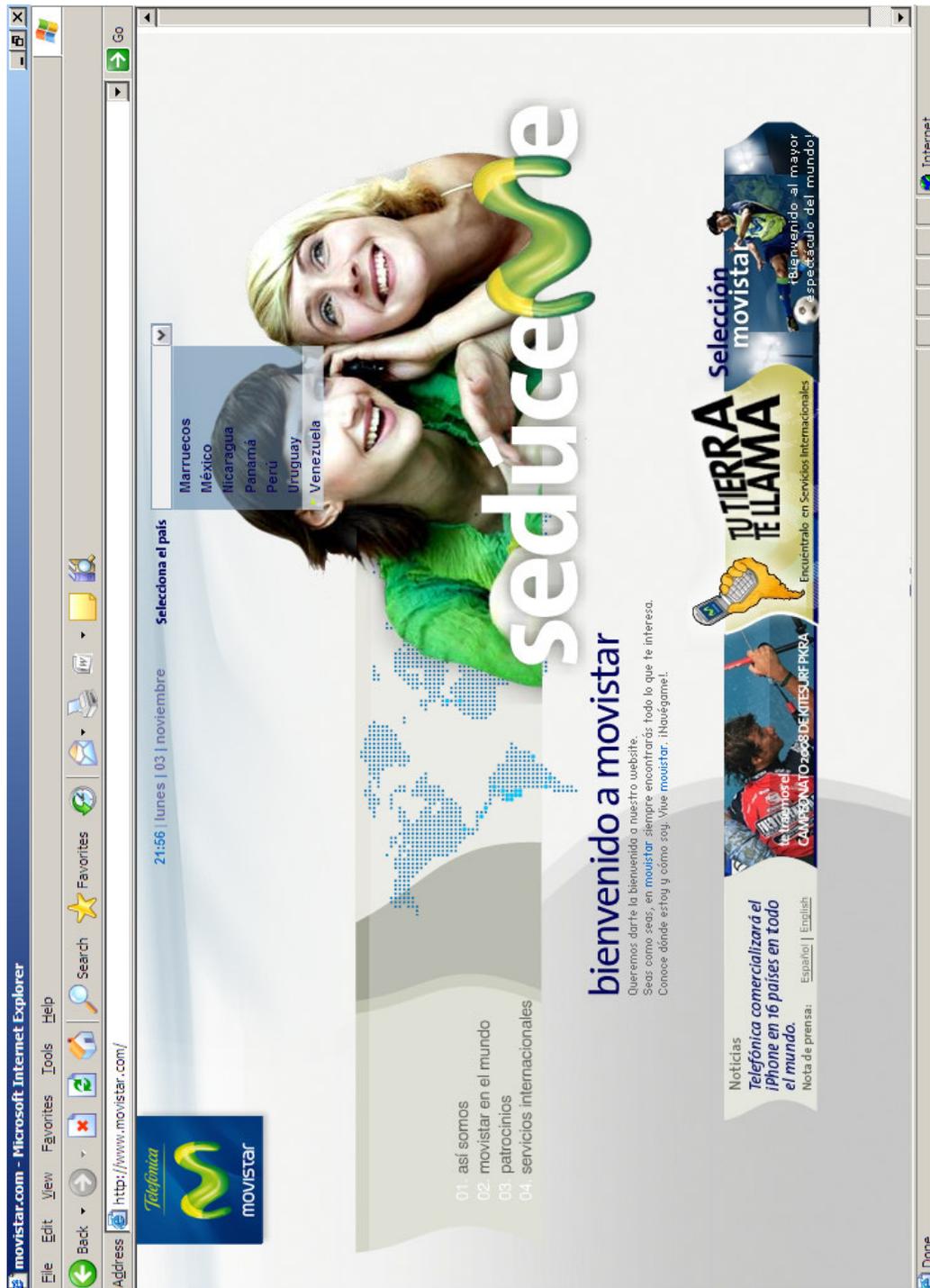


Figura 20 - Página Movistar Selección de País (Fuente: www.movistar.com Acceso: 05/11/08)

b. *Movistar.com.ve para Movistar Venezuela*

The screenshot shows the Movistar Venezuela website in a Microsoft Internet Explorer browser window. The browser's address bar displays "http://www.movistar.com.ve/". The website's header includes the text "atención al cliente | empleo | comerciales de tv | sms full | portal de contenidos | internet |" and a "Seleccione el país" dropdown menu. The main content area is dominated by a large blue banner with the headline "Envía todos los mensajes que desees" and the "PREMIO" logo. Below this, a list of services is provided: "01. particulares", "02. empresas", "03. servicios en línea", "04. club movistar", and "05. sobre la empresa". To the right of the list, there are three circular icons labeled "DIARIOS", "PREMIO FINAL", and "SEMANAL". Below the banner, there are three promotional boxes: "Nuevo Motorokr E8", "Recarga y gana", and "en roaming internacional". On the right side of the page, there is a "Bienvenido a movistar" section with a link to "sala de prensa" and information about the "Teatro Santa Rosa de Lima" and "Movistar TV". At the bottom right, there is a "Cambia tu equipo sin cambiar de número" section with an image of a couple. The browser's status bar at the bottom shows "Done" and "Internet".

Microsoft Internet Explorer
Movistar. Venezuela - Microsoft Internet Explorer
File Edit View Favorites Tools Help
Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites
Address http://www.movistar.com.ve/

atención al cliente | empleo | comerciales de tv | sms full | portal de contenidos | internet |
Seleccione el país

> Venezuela 22:01 | lunes | 03 | noviembre
Telefónica

Envía todos los mensajes que desees

PREMIO

01. particulares
02. empresas
03. servicios en línea
04. club movistar
05. sobre la empresa

DIARIOS
PREMIO FINAL
SEMANAL

Recarga y gana

Nuevo Motorokr E8

en roaming internacional

Bienvenido a movistar

-> sala de prensa
Venezuela Viva llega al teatro Santa Rosa de Lima
Telefónica lanza nuevo servicio Movistar TV

Cambia tu equipo sin cambiar de número

de texto a celulares

Done Internet

Figura 21 – Página Movistar Venezuela (Fuente: www.movistar.com.ve Acceso: 05/11/08)

c. Movistar.com.pa para Movistar Panamá

movistar panamá www.movistar.com.pa - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites

Address http://www.movistar.com.pa/index_intro.php

inicio | webmail | Centro de atención virtual | promociones | reclutamiento

Panamá, 22:5 Lunes 3 Noviembre

Telefónica

movistar

00. Centro de Atención Virtual
 01. particulares
 02. empresas
 03. servicios
 04. atención al cliente
 05. sobre la empresa
 06. Roaming
 07. Club movistar

REGGAETON
BALADAS

Ver más

sala de prensa

VECES MENOS LLAMANDO A
DOS MILLONES DE CELULARES
2008/06/30

más información...

TELEFÓNICA COMERCIAL IZARÁ

EVITA EL FRAUDE
EN TUS TARJETAS
PREPAGO

Entérate como >>

Atención a clientes Call Center

Done

Figura 22 - Página Movistar Panamá (Fuente: www.movistar.com.pa Acceso: 05/11/08)

6.1.3 BMW®

1. Página BMW para Selección de País

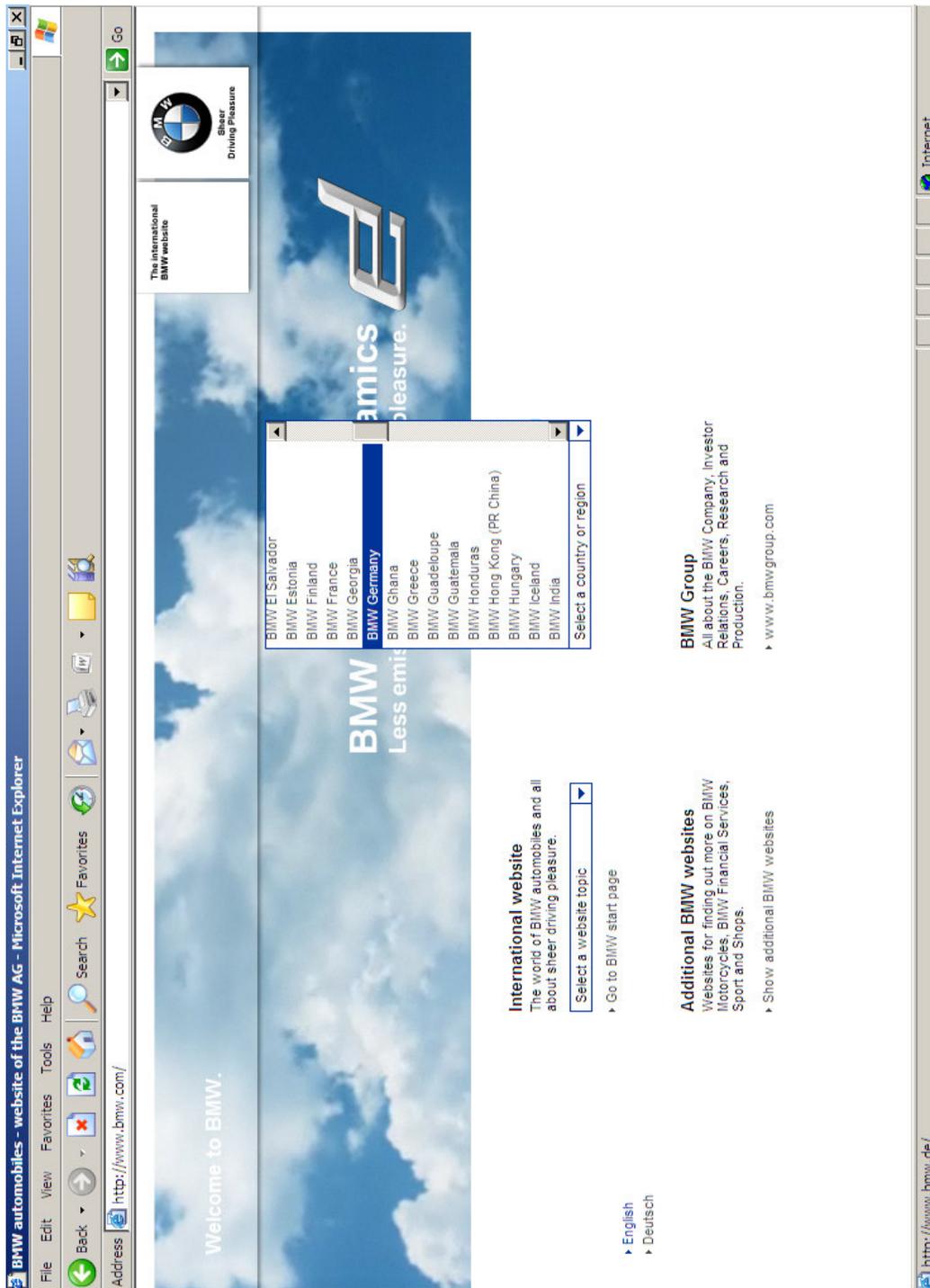


Figura 23 - Página BMW Selección de País (Fuente: www.bmw.com Acceso: 05/11/08)

2. BMW.com.mx para BMW México

BMW México
www.bmw.com.mx

Inicio 1 3 5 6 7 X3 X5 X6 Z4 M Propietarios BMW El Mundo BMW Experiencia de manejo
Distribuidores BMW Solicitud de información Configure su BMW Ventas Especiales BMW Financial Services BMW Motorrad

BMW México

Nuevo BMW X6.
El primer Sports Activity Coupe.
▶ Descubra el nuevo BMW X6

▶ BMW Service
Perfecto, individual, innovador: servicio basado en la pasión.

▶ BMW Performance
La pasión no implica compromiso.

▶ BMW Welt
Una nueva era para BMW: explore la obra maestra de arquitectura.

▶ Temas adicionales

▶ El nuevo BMW X6
Un Coupé sin precede

▶ El BMW Serie 1 Coupé
Intensidad concentrada

▶ BMW Serie 3 Convertible
El viento encuentra un nuevo motivo para soplar

▶ Temas adicionales

Convertirse en piloto de autos de carreras en un día.
Nueva fecha para vivir la experiencia: 9 de diciembre.
▶ Más información

▶ Contacto BMW ▶ Conexiones de Internet ▶ Mapa del Sitio ▶ Nota Legal ▶ MINI México ▶ Recursos Humanos

Done

Figura 24 - Página BMW México (Fuente: www.bmw.com.mx Acceso: 05/11/08)

3. BMW.fr para BMW Francia

BMW France - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Address http://www.bmw.fr/fr/

Go

BMW France

Accueil 1 3 5 6 7 X3 X5 X6 Z4 M Occasions Espace service Fascination BMW

Réseau BMW Configurateur Documentation Essai Offre BMW Entreprises BMW Financial Services Innovation Lounge

Le site BMW en France

1977 1986 1994 2001 2008

Nouvelle BMW Série 7.

Une exigence d'avance.

► Pour en savoir plus sur la nouvelle BMW Série 7 Berline

Raccourcis

Sélectionnez

Toutes les automobiles BMW.

► Vers la recherche de modèles BMW

► Historiques d'accessoires
Feuilletez la Collection
Accessoires d'Origine BMW
Automnes-Hiver 2008-2009

► BMW Premium Selection.
Véhicules d'Occasion.
Le plaisir reste intact.
Découvrez l'ensemble des
offres du réseau BMW.

► BMW Solutions
d'Entreprises
Le plaisir au cœur des
valeurs de BMW. Allez enfin
le plaisir et la raison.
► Autres thèmes

► Fondation BMW Group
France
Initiatives liées à la mobilité et
au respect de
l'environnement

► www.plaisir-responsable.fr
Découvrez les technologies
BMW EfficientDynamics.

► BMW-web.tv
The International
Entertainment Magazine

► BMW Web TV
Retrouvez tous les vidéos
BMW en exclusivité.

► Newsletter ► Mes données ► Plan du site ► Lexique technologique ► Mentions légales ► Carrières ► Environnement ► Consommations et émissions ► Version haut débit

Done

Internet

Figura 25 - Página BMW México (Fuente: www.bmw.fr Acceso: 05/11/08)

6.2 Propuesta

Establecer un servicio de manejo de dominios web dentro del departamento de Soluciones al Consumidor, que requerirá el establecimiento de un nuevo proceso controlado por un nuevo recurso. Este proceso será definido con ayuda del departamento Legal, del proveedor de servicios CSC y de clientes.

A continuación se muestra el modelo a un alto nivel del servicio que se prestaría (desarrollado a detalle en el Capítulo V):

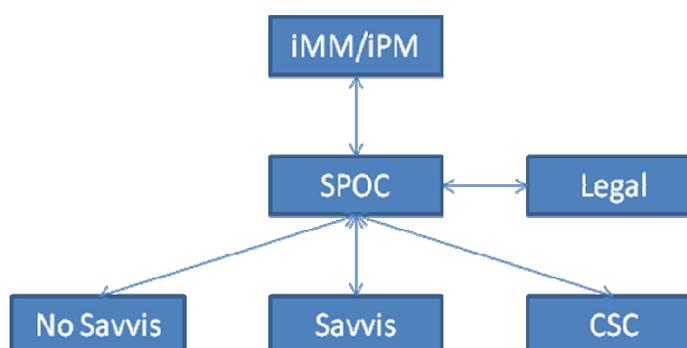


Figura 26 - Propuesta Alto Nivel (Elaboración Propia)

Para describir los roles y responsabilidades de cada una de las entidades que participarán del nuevo proceso, se utilizará el modelo PACE³⁰ de Procter & Gamble. El modelo PACE fue concebido como una herramienta para que, de manera sencilla y clara, se pueda especificar la responsabilidad de cada entidad en cada una de las tareas principales.

PACE es un acrónimo en el que cada letra es equivalente a un rol:

- (P) - *Process Leader* ó Líder de Proceso: facilita el proceso y se asegura que las decisiones se tomen a tiempo.
- (A) - *Approver* ó Aprobador: es quien tiene el poder de decisión final, tiene el conocimiento y la experiencia para tomar decisiones y ser responsable de los resultados.

³⁰ Process Leader, Approver, Contributor, Executer

- (C) - *Contributor* ó Contribuyente: escogido por la A ó la P para que funja como consultor. No tiene poder de aprobación ó rechazo en ninguna decisión. No tiene que estar de acuerdo para que el proceso siga adelante. La C no siempre es necesaria y se recomienda que no hayan más de 10 C.
- (E) - *Executer* ó Ejecutante: es quien lleva a cabo la acción. Necesita saber las razones con las que se tomaron las decisiones y debe conocer qué se espera como resultado para que la acción sea exitosa. Deben haber tantas E como sean necesarias.

En la Tabla 4 se muestran los roles y responsabilidades para cada una de las tareas, siguiendo el modelo PACE.

		TAREAS	P&G			Proveedores Externos		
			iMM/iPM	SL SPOC	Legal SPOC	CSC	SAVVIS	No SAVVIS
Registro de dominios genéricos (.com ó .net)	1	Confirmar que el dominio esté disponible	P,E	C				
	2	Llenar el formulario de requisición	P,E	C,A				
	3	Aprobar el nombre de dominio	C	P	E			
	4	Pre-configurar el dominio		P			E	
	5	Ejecutar el registro		P		E		
Registro de dominios con extensión de país (.ve, .mx, etc)	1	Confirmar que el dominio esté disponible	P,E	C				
	2	Llenar el formulario de requisición	P,E	C,A				
	3	Aprobar el nombre de dominio	C	P	E			
	4	Proveer documentación legal y de registro	C	P	E			
	5	Pre-configurar el dominio		P			E	
	6	Ejecutar el registro		P		E		
Renovación de dominios	1	Proveer lista de dominios a renovar		P		E		
	2	Enviar lista a iMM/iPM		A				
	3	Confirmar si el dominio debe ser renovado	A	P		C		
	4	Renovar el nombre de dominio				E		

Tabla 4 - Modelo PACE para Nueva Propuesta (Elaboración Propia)

6.2.1 Beneficios Generales

- Reducción de tiempo en el proceso de registro de dominios, que exploraremos con más detalle en el próximo capítulo.
- El equipo de Soluciones al Consumidor dará asistencia técnica y será capaz de manejar problemas técnicos de manera eficiente.
- El equipo de Soluciones al Consumidor proveerá este servicio de la misma manera en que ya lo está haciendo con otros servicios relacionados con el área de Internet. Esto ayudará a que los clientes tengan un solo punto de contacto para todo lo relacionado con Mercadeo Digital, completando de manera holística esta área.
- El departamento de Soluciones al Consumidor tendrá la capacidad de proveer este servicio a nivel, no solo regional sino global, aumentando la capacidad de actuar con dominios específicos a cada país.
- Ahorros en la parte del manejo centralizado del portafolio global de dominios web de Procter & Gamble.
- Mayor visibilidad y entendimiento del portafolio de dominios web.
- El equipo Legal de Funciones Corporativas se podrá enfocar en los entregables que forman parte de su función:
 - Trabajar sólo con requerimientos que en realidad requieran de la experiencia y consultoría Legal
 - Eliminación de largas cadenas de email con información errada ó incompleta
 - No lidiar con procesos técnicos

Los beneficios y el impacto estratégico de la propuesta mostrada serán explicados a detalle en el próximo capítulo.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN

7.1 *Evaluación basada en los Objetivos de la Investigación*

Considerando los objetivos específicos del presente trabajo de investigación, se puede observar que han sido cumplidos a cabalidad. Todo el trabajo estuvo enfocado en desarrollar los conceptos, análisis y propuestas basado en los tres objetivos específicos que se plantearon desde un inicio y sirvieron para enmarcar el alcance del proyecto.

A continuación proveeremos algunos detalles evaluativos sobre la realización de cada uno de los objetivos:

- Objetivo: Analizar el proceso actual de gestión de dominios, identificando ventajas y áreas de oportunidad

Se analizó el proceso actual de gestión de dominios en Procter & Gamble con la finalidad de identificar ventajas y desventajas de dicho proceso. En estos puntos, el trabajo se enfocó en conocer con más detalle el por qué de las áreas de oportunidad, qué las generaron y qué impacto tienen en la compañía. Como una de las medidas clave, se logró cuantificar el tiempo que se toma registrar un dominio en varios países de América Latina, lo cual, como hemos observado, puede llegar a generar un retraso importante que afecta el lanzamiento de cualquier marca ó campaña.

- Objetivo: Identificar aliados de valor dentro y fuera de la compañía que puedan cumplir con las condiciones necesarias para manejar este servicio

En paralelo, se logró identificar no sólo a los aliados de valor que ejecutan ó se propone que ejecuten una tarea específica relacionada al proceso de registro de dominios, sino también aquellos stakeholders que de una u otra manera tienen algún interés particular en la mejora del proceso ya que impacta

directamente en tareas de mercadeo de la compañía. En el caso de los aliados de valor, se plasmaron detalles sobre cada uno de ellos que fueron encontrados a lo largo de la investigación y que, de cierta manera, resultan relevantes para la ejecución satisfactoria nuevo proceso.

- Objetivo: Aplicar la metodología de Business Process Modeling (BPM) para diseñar un modelo, dentro de la organización de Operaciones de Plataformas de Soluciones al Consumidor, para gestionar dominios web

Luego de completados los dos primeros objetivos, procedimos a trabajar con la metodología BPM para diseñar la propuesta del nuevo modelo para la gestión de dominios web en Procter & Gamble. La utilización de los conceptos de BPM fue clave ya que permitió llevar a cabo un proceso estructurado durante la etapa de diseño, que ayudó a mantener el foco necesario en el poco tiempo que se tuvo para completar la propuesta.

7.2 Impacto Estratégico

Podemos evaluar el desempeño y el impacto estratégico del presente trabajo de investigación con base en el objetivo general de este trabajo, que fue proponer un diseño para la gestión centralizada de dominios web en Procter & Gamble.

El impacto de de la propuesta expuesta es extremadamente positivo en varios aspectos que, a la final, beneficiarán a la compañía en el ámbito de Mercadeo Digital. A continuación se enumeraran los beneficios más relevantes que se pudieron identificar luego de completar una evaluación inicial de la propuesta.

- Reducción de Tiempos

Como se puede ver en la Tabla 5, la reducción en los días necesarios para registrar un dominio web en cada uno de los países de América Latina es

bastante significativa. El promedio de reducción al juntar todos los países es alrededor de 49%, lo cual ya implica un aumento de productividad importante además del hecho de que la respuesta de la compañía a acciones de la competencia será 49% más rápido, al menos desde el punto de vista de registro de dominios.

País	Días para Registrar (antes)	Días para Registrar (después)	Diferencia	% Reducción
Brasil	5	3	2	40%
Argentina	5	2	3	60%
Chile	5	3	2	40%
Venezuela	5	3	2	40%
Perú	10	5	5	50%
Colombia	15	10	5	33%
México	3	1	2	75%
Bolivia	10	5	5	50%
Ecuador	10	5	5	50%

Tabla 5 – Reducción de Tiempos (Elaboración Propia)

En líneas generales, se observa que las reducciones van desde 33% hasta 75%, desde 2 días hasta 5 días. Estos números, a pesar de que se puedan ver como optimistas son bastante realistas, ya que dependen simplemente de la simplificación de los procesos y de la claridad en roles y responsabilidades, eliminando el re-trabajo al tener que contactar a muchas personas muchas veces para llegar al mismo resultado.

El hecho de tener un rol centralizado, SPOC, para encargarse de muchas de las tareas, incluyendo contactar a los diferentes aliados de valor ó *stakeholders*, es clave ya que es quien se encargaría de centralizar la documentación necesaria junto con el Departamento Legal, mientras que en paralelo puede ir haciendo tareas con CSC ó con Savvis.

- Recurso Centralizado Experto

Uno de los puntos más críticos que brinda la propuesta es el tema de la consolidación del conocimiento experto en materia de registro de dominios, ubicado en Caracas. En este caso, se propone que el nuevo recurso central, conocido como SPOC, sea quien centralice el proceso y maneje la interacción con todos los aliados de valor y *stakeholders*.

Este diseño permitirá que sólo se contacte a terceros cuando sea necesario, ya que el SPOC será quien se encargue del manejo de los requerimientos y del día a día, lo cual reducirá el tiempo perdido de, entre otros, el departamento Legal de P&G. La ventaja de que sea con Caracas es que allí es donde está la mayoría del equipo de Soluciones al Consumidor para la región latinoamericana.

En líneas generales, esta propuesta ayudará a que se genere un nivel de experiencia avanzado que permitirá seguir buscando áreas de oportunidad y mejoras al proceso, siempre buscando hacerlo más económico y rápido. Por otro lado, esta persona podría llegar a ser reconocida a nivel mundial dentro de P&G y a nivel externo en la industria como uno de los expertos más respetados, ya que manejaría un portafolio bastante grande dado el tamaño de una compañía como Procter & Gamble.

- Proyecto Piloto para el resto del Mundo P&G

Este proyecto ayudaría a exportar talento e ideas concebidas e implantadas con éxito en América Latina al resto del mundo de P&G. El compartir casos de éxito y re-aplicarlos en otros mercados es un beneficio que brinda la escala de una empresa del calibre transnacional de P&G. Incluso, si se maneja correctamente, el proceso de registro de dominios se podría implantar de manera similar durante el año 2009 para Europa, el Medio Oriente y África desde Varsovia y para Asia desde Manila. Caracas sería el centro para América.

En la próxima figura se muestran las diferentes geografías que maneja P&G:

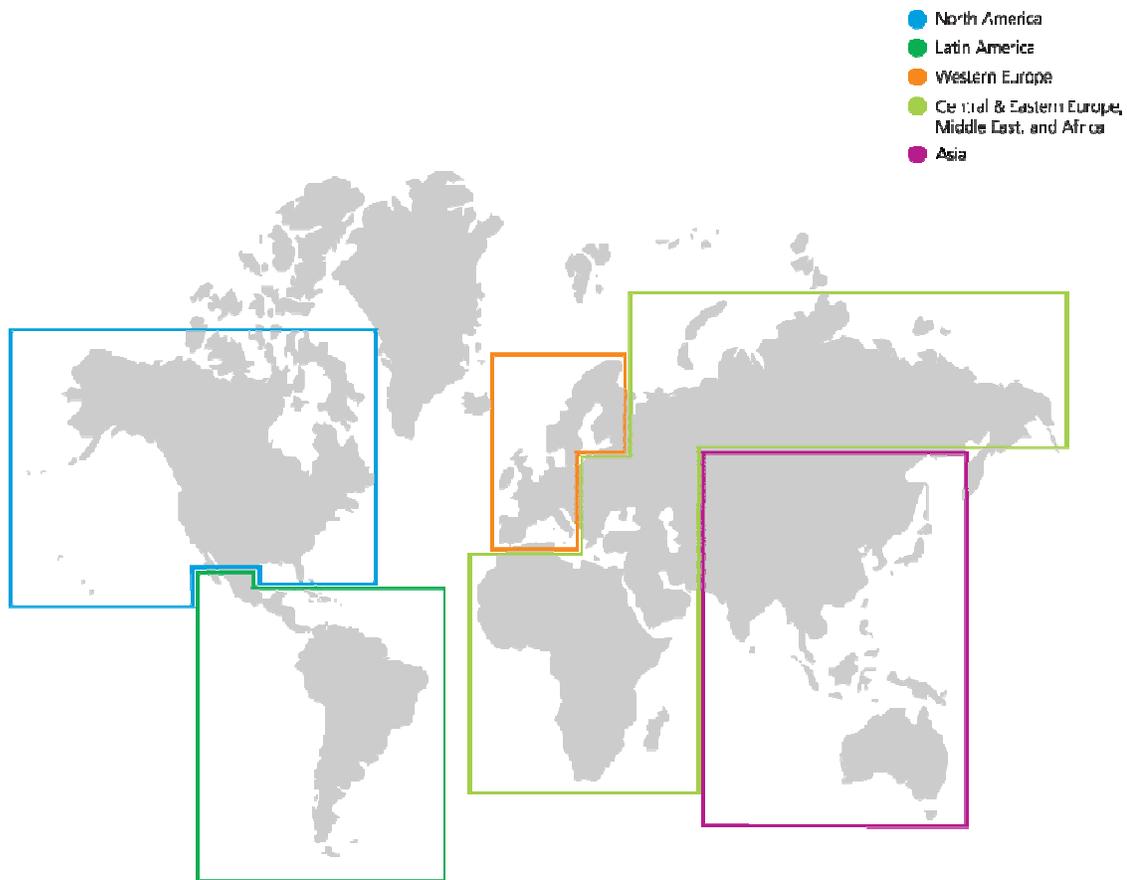


Figura 27 - Regiones Geográficas de Procter & Gamble (Fuente: www.pg.com Acceso: 05/11/08)

- Portafolio Único de Dominios

Otro de los beneficios de centralizar el proceso de registro de dominios es que se podrá generar y manejar un portafolio único de dominios web para P&G. Esto representaría una mejora tremenda en cuanto a tener mayor visibilidad de los activos de la compañía. Se trataría de tener una única lista de dominios registrados por P&G en un solo lugar, accesible desde un lugar central.

Se podría tener información relevante para cualquier dominio, como:

- Nombre de dominio
- País
- Marca
- Unidad de Negocio

- Proveedor de *hosting*
- Servidor DNS
- Empresa registradora
- Fecha de expiración del dominio

Esta información sería de utilidad ya que se podría garantizar un mejor control en cuanto a renovación de dominios, contactos con marcas y dueños de dominios, manejo de proveedores de *hosting* y contactos con empresas registradoras, entre otras.

Este portafolio único también podría ser utilizado como punto de negociación para los proveedores ya que mostraría la escala que P&G podría traer como negocio a sus respectivas áreas de control.

- Reducción de Costos

Un punto importante es la reducción de costos que la implantación de esta propuesta traería como resultado. Al analizar todos los beneficios mencionados anteriormente, se hace más obvio que los costos para mantener las operaciones serían menores y que, al mismo tiempo, se evitarían costos extras en futuros procesos con dominios, ya que se elimina el re-trabajo por un lado, y por el otro, se contactarían a los proveedores sólo cuando el SPOC lo considere necesario.

En este trabajo de investigación no se ha enfocado en el área de Gestión de Costos, debido a dos razones principales. Por un lado, es un tema bastante complejo que se tendría que analizar con mayor nivel de detalle y que implicaría involucrar expertos en el área de Gestión de la Procura, ya que habría que negociar con los proveedores clave de este proceso: CSC y Savvis.

Por otro lado, los beneficios ya mencionados son considerados suficientes por la alta gerencia de P&G para avanzar con el proyecto, por lo que no se considera necesario hacer la evaluación de costos, al menos en un primer momento. La recomendación de los líderes es primero implantar con éxito esta

propuesta y luego de estabilizar el nuevo proceso, proceder con una evaluación exhaustiva de los costos y los contratos para poder brindar beneficios económicos.

- Estandarización y Escala

Como fue mencionado anteriormente, el hecho de tener un proceso estándar y central para el manejo de dominios web va a ayudar a mejorar la escala de la compañía. Tener la garantía de que los dominios serán registrados cumpliendo un SLA estricto y que los diferentes aliados de valor estén claros en los beneficios que trae a todos el mantener las operaciones diarias bajo control y un portafolio de dominios actualizado, ayuda a quitar un peso de encima a la gente de Mercadeo Digital.

Esto influye en la capacidad creativa de la empresa. Ya que, todo va a simplificar que el diseño gráfico, sus ideas y el material sea fácilmente aplicado a diferentes páginas web a nivel regional. El primer paso, que es el registro del dominio, ya estaría controlado, así que sólo faltaría enfocarse en cómo garantizar que la imagen de la marca sea consistente.

En conclusión, se garantizaría desde el departamento de Soluciones al Consumidor, un servicio con excelencia operativa. En conjunto con el Departamento Legal se registrarían los dominios con las extensiones de país necesarios y esto permitiría escalar las campañas ó promociones de mercadeo.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La realización de este trabajo de investigación ha permitido generar una serie de conclusiones y recomendaciones que serán expuestas a continuación.

8.1 Conclusiones

Con la evaluación de los beneficios de la propuesta resultante de esta investigación, se ha comprobado que, como expertos en el área tecnológica y digital, tenemos el conocimiento y las herramientas para, de manera proactiva, proponer mejoras para el proceso de lanzamiento de productos al mercado. La mejora palpable que se podrá ver luego de la implantación del nuevo proceso, va a permitir que Procter & Gamble tenga una ventaja competitiva que hoy no existe y ha estado perjudicando, en cierta manera, la respuesta al mercado.

El éxito de la propuesta realizada se debe en parte a la correcta mezcla de los conocimientos de Gerencia de Proyectos con el área de Mercadeo Digital. Nuestro rol dentro de Procter & Gamble unido con la oportunidad de estudiar para la Especialización en Gerencia de Proyectos, nos ha permitido aprovechar una oportunidad única para, de manera académica y profesional, diseñar un nuevo modelo para gestionar dominios web. Este diseño representa un modelo innovador que cambiará la manera en que se ejecutan ciertas tareas y romperá con algunas barreras históricas, trayendo como consecuencia beneficios palpables.

De manera similar, el habernos basado en la metodología de BPM ayudó de manera concreta y estructurada a proponer un diseño claro y directo al grano, donde el foco estuvo en las áreas de oportunidad identificadas y cómo incrementar la eficiencia de los procesos actuales. BPM tiene conceptos muy similares a los ya manejados en P&G pero la idea de seguirlos de manera formal y de mezclarlos con Gerencia de Proyectos es lo que produce ganancias netas mayores y mucho más claras.

Por otro lado, se evidencia que el área tecnológica y sobre todo, el área relacionada con internet y Mercadeo Digital, es sumamente dinámica. Con base en esto, es conveniente señalar que la necesidad de ser metódicos y seguir conceptos ya probados se hace mucho más necesaria y crítica. En caso contrario, se corre el riesgo de no ser exitosos en los proyectos que se emprendan. Esto es algo que ya es conocido abiertamente; sin embargo, el momento es ideal para reafirmarlo ya que, se demuestra con este trabajo de investigación, lo mejorado y exitoso que puede ser manejar un proyecto con tal solo seguir los conceptos formales adquiridos.

Desde un punto de vista más relacionado con el área de mercadeo, fue evidente que la tecnología y los procesos de sistemas son clave para facilitar el día a día y para mejorar la eficiencia de cada una de las tareas en las que se participa. En este proyecto en particular, se ha aprendido que el área de dominios, que constituye un área tecnológica, es en realidad uno de los primeros pasos que se deben cumplir antes de que la maquinaria de campañas de mercadeo actúe para que al final más consumidores compren una marca en particular. Todo está relacionado con la innovación, que es un principio altamente valorado en P&G.

Para concluir, se considera importante reconocer los aprendizajes que, como investigadores y concedores de Gerencia de Proyectos, se han adquirido durante los estudios en la Especialización. Estos aprendizajes son los que hoy en día han permitido generar esta propuesta de mejora en un proceso clave dentro de una compañía de escala mundial como Procter & Gamble. Lo importante es que dicha propuesta seguramente va a ser implantada y será manejada bajo las áreas de conocimiento de Gerencia de Proyectos. Es decir, no será solo una propuesta sino que, ya aprobada por la alta gerencia, será una realidad en poco tiempo. Y como ya hemos expuesto, está latente la oportunidad de exportar este diseño para implantarlo en otras regiones.

8.2 Recomendaciones

La recomendación principal es que el diseño que se ha propuesto en este trabajo sea implantado. En efecto, ya ha sido mostrada y discutida con varios líderes dentro de Procter & Gamble y absolutamente todos se han mostrado positivos y apoyarían el proyecto. Sólo es cuestión de finalizar ciertos detalles, sobretodo del lado de los proveedores, para tener la presentación formal y buscar la aprobación final para pasar a la siguiente etapa.

Una vez implantada esta solución, la sugerencia es buscar que se exporte. Ya hemos visto que la situación compleja que existe hoy en día con el proceso de registro de dominios existe por igual en otras regiones. También sabemos que el exportar una buena práctica es algo totalmente factible, dada la escala y modelo globalizado de la compañía. Sería cuestión de ser exitosos en Latinoamérica y de comprobar que los beneficios prometidos son realizables.

Un punto importante a destacar es la necesidad de mantener un portafolio de dominios web centralizado y, sobretodo, controlable. Hemos aprendido durante este trabajo que es sumamente crítico tener la visibilidad correcta sobre qué se posee y qué se quiere poseer relacionado a cada una de las marcas.

Todo esto sin olvidar los fundamentos de Gerencia de Proyectos por lo que se debería formalizar ciertas prácticas con los empleados clave para buscar mejorar el éxito de los proyectos no sólo en la ejecución final sino desde el mismo momento en que se genera una idea y se procede con la fase de descubrimiento y/o diseño.

8.2.1 Pasos a Seguir

Para continuar con este proyecto, se recomiendan las siguientes acciones:

- Entrar en detalle en la parte financiera del proceso actual con el departamento Legal y definir cómo el grupo de Soluciones al Consumidor

podría recuperar el costo del servicio y recursos dedicados a este proceso.

- Obtener aprobación final de la alta gerencia antes de proceder con la implantación de la propuesta.
- Identificar y asegurar los recursos que trabajarán en este proyecto.
- Llevar a cabo una reunión de arranque para el proyecto.
- Garantizar que las personas y organizaciones adecuadas de las otras regiones estén al tanto del avance del proyecto y los beneficios luego de la implantación, para que se pueda analizar la posibilidad de exportar esta propuesta.

CAPITULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chaffey, Dave (2006). *Internet Marketing*. Financial Times / Prentice Hall. Essex, Inglaterra.

Elias, Stephen y Gima, Patricia (2001). *Domain Names: How to Choose & Protect a Great Name for your Website*. NOLO. USA.

Guisado Moreno, Ángela (2004). *Formación y Perfección del Contrato en Internet*. Marcial Pons. Madrid, España.

Hurtado de Barrera, Jacqueline (2000). *El Proyecto de la Investigación – Metodología de la Investigación Holística*. Fundación Sypal. Caracas, Venezuela

Khan Rashid (2003). *Evaluating BPM Software*. Business Integration Journal.

PMI (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Tercera Edición. Versión en Español. Project Management Institute. Pennsylvania, USA.

Rony, Ellen y Rony, Peter (1998). *The Domain Name Handbook*. R&D Books. USA.

Smith, Howard y Fingar, Peter (2003). *Business Process Management: the third wave. The breakthrough that redefines competitive advantage for the next fifty years*. Megahan-Kiffer Press. Tampa, Florida, USA.

Torrecilla, José Miguel y Escobar, Modesto (2002). *Sociedad de la información: Las marcas y el comercio electrónico*. Fundación Escuela de Organización Industrial. Madrid, España.

Referencias Electrónicas

ICANN (2007). *Glossary*. Recuperado el 24 de junio de 2008 a las 11:00 am de <http://www.icann.org/general/glossary.htm>

Sanchez Maldonado, Luis Fernando (2005). *Business Process Management (BPM)*. Recuperado el 20 de julio a la 1:00 pm de <http://www.degerencia.com>

Procter & Gamble (2008). *Procter & Gamble*. Recuperado el 5 de noviembre de 2008 a las 10:00 pm de <http://www.pg.com>

Bases Legales

ICANN (2008). *Bylaws for Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*. Recuperado el 4 de noviembre de 2008 a las 11:00 pm de <http://www.icann.org/en/general/bylaws.htm>

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)

Encargarse 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 reenumerado 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 Institute Code of Ethics and Professional Conduct

CHAPTER 1. VISION AND APPLICABILITY

1.1 Vision and Purpose

As practitioners 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 PMI members and individuals who have applied for or received a credential from PMI, regardless of their membership in 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

Practitioners 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 practitioners. 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 as 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 practitioners 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 practitioners 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 practitioners 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 practitioners 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 conflict of interest, 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 conflict of interest 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 duty of loyalty to our employer. When we are acting as a PMI volunteer, we have a duty of loyalty to the Project Management Institute. We must recognize these divergent interests and refrain from influencing decisions when we have a conflict of interest.*

Further, even if we believe that we can set aside our divided loyalties and make decisions impartially, we treat the appearance of a conflict of interest as a conflict of interest 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, Project Management Institute, 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 practitioners 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 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.

APPENDIX B

B.1 Glossary

Abusive Manner. Conduct that results in physical harm or creates intense feelings of fear, humiliation, manipulation, or exploitation in another person.

Conflict of Interest. A situation that arises when a practitioner of project management is faced with making a decision or doing some act that will benefit the practitioner or another person or organization to which the practitioner owes a duty of loyalty and at the same time will harm another person or organization to which the practitioner owes a similar duty of loyalty. The only way practitioners can resolve conflicting duties is to disclose the conflict to those affected and allow them to make the decision about how the practitioner should proceed.

Duty of Loyalty. A person's responsibility, legal or moral, to promote the best interest of an organization or other person with whom they are affiliated.

Project Management Institute [PMI]. The totality of the Project Management Institute, including its committees, groups, and chartered components such as chapters, colleges, and specific interest groups.

PMI Member. A person who has joined the Project Management Institute as a member.

PMI-Sponsored Activities. Activities that include, but are not limited to, participation on a PMI Member Advisory Group, PMI standard development team, or another PMI working group or committee. This also includes activities engaged in under the auspices of a chartered PMI component organization—whether it is in a leadership role in the component or another type of component educational activity or event.

Practitioner. A person engaged in an activity that contributes to the management of a project, portfolio, or program, as part of the project management profession.

PMI Volunteer. A person who participates in PMI-sponsored activities, whether a member of the Project Management Institute or not.

