



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



Finalista del premio PMI Project en el año 2012

# Detrás



BY Keith Jackson II



# de



# cámaras

UNO DE LOS MÁS GRANDES FABRICANTES DEL MUNDO SUPERA LOS SISTEMAS DE TI Y PROCEDIMIENTOS: — COMO POCOS EN EL MUNDO

bruno Pont, left, and  
francisco fraga, P&G

## Grandes sistemas del Core incluso en las empresas más grandes y exitosas a veces necesitan proyectos de actualización llenos de riesgos.

Ese fue el desafío al que se enfrentó Procter & Gamble (P&G), la compañía global de productos para el consumidor, cuando necesitaba mejorar sus procesos de trabajo y software de pedidos, envíos y facturación de casi 20 años. Sin embargo, este no fue un simple parche de TI: El sistema sirvió al corazón mismo del negocio de 84.000 millones de dólares de P&G. La empresa sabía que tenía que identificar, mitigar y gestionar todos y cada uno de los riesgos del nuevo sistema. "Esto fue el equivalente a la cirugía de trasplante de corazón", dice Bruno Pont, P&G director asociado de servicios comerciales globales, Ginebra, Suiza.



Cubriendo América del Norte, Europa y más de 150 mercados de exportación, el proyecto impactaría directamente en una cartera diversa de 250,000 productos que incluye todo, desde detergente para ropa hasta productos farmacéuticos y bocadillos. En un solo día, el sistema de TI normalmente hace malabares con 18.000 pedidos enviados a 150.000 minoristas en 8.000 camiones, lo que representa 200 millones de dólares en ingresos.

Cualquier falla generaría atención no deseada y potencialmente significaría un impacto en el resultado final.

**En un solo día, el sistema de TI generalmente hace malabares con 18.000 pedidos enviados a 150.000 minoristas en 8.000 camiones, lo que representa USD \$ 200 millones en ingresos.**

## El comienzo de algo nuevo

El plan original requería un proyecto simple de actualización de TI, pero eso cambió, ya que los líderes de P&G reconocieron el potencial del proyecto para producir más beneficios. La implementación de un sistema nuevo y más sofisticado, también podría ayudar a la empresa a minimizar las ventas perdidas, crear eficiencias en la cadena de suministro y manejar reducir los costos en toda la empresa.

*"Todos estos eran temas increíblemente importantes en que la empresa necesitaba dirección", dice el Sr. Pont. "Este proyecto brindó una excelente oportunidad para no sólo arreglar un sistema obsoleto, sino también hacer avanzar la empresa".*

El proyecto P&G se lanzó en 2009 con dos objetivos principales: recopilar y responder a los comentarios en tiempo real y por lo tanto, crear promociones más atractivas y aumentar las ventas e identificar los mejores pedidos, facturación y procesos de transporte para el envío de productos a destino. Para asegurarse de que la renovación se alinea con esos objetivos comerciales, la estrategia del grupo de servicios empresariales globales de P&G creó una guía directiva de proyecto que incluía un caso de negocio, activos del proyecto, factores ambientales de la empresa y una meta resumida horario y presupuesto. "Sabíamos que sería un proyecto que llevaría varios años" dice Patrick Arlequeeuw, vicepresidente de servicios de negocios globales de P&G, Amberes, Bélgica. "Pasamos un tiempo haciendo el caso de negocio: ¿Qué queríamos que saliera de este? ¿Cuáles eran las capacidades comerciales queríamos tener? ¿Cuál era la inversión y el rendimiento que se necesitan como tales? La parte interesante es que el tiempo de preparación fue casi la mitad del proyecto".



## Sin haberlo visto

El equipo de P&G implementó la transformación del proceso de trabajo, la organización y los sistemas en oleadas para un conjunto de geográfico determinado (en Europa Occidental) o clientes



El equipo también creó una declaración del alcance del proyecto que esbozaba el negocio, las necesidades de la empresa y la descripción del alcance. El mensaje primordial era claro: El sistema protegería la continuidad de las actividades, generar una reducción de los costos de la computación y mejorar la gobernanza.

## Trabaja en esto.

El proyecto fue uno de los más grandes en la historia de la compañía y llevó grandes riesgos junto con el potencial de grandes beneficios. El equipo echó un buen y largo vistazo a lo que podría ir bien y mal.

*"Buscamos tres fuentes para identificar nuestros riesgos", explica Francisco Fraga, director de IT, P&G, Cincinnati, Ohio. "En primer lugar, nos fijamos en lo que ha salido bien o no tan bien en otras implementaciones previas en otras empresas. Así que realmente miramos hacia afuera para aprender de ellos."*

*"En el momento en que comenzamos este proyecto, ya habíamos conseguido 70 pequeños éxitos con implementaciones completas del software en el área de pedidos, envíos y facturación de P&G, así que teníamos un gran conocimiento interno."*

*"Finalmente, llegamos a nuestros minoristas, y yo personalmente me reuní con muchos de nuestros principales minoristas en América del Norte para entender sus propias experiencias con otros vendedores que habían pasado por transformaciones similares".*



## "En el momento en que comenzamos este proyecto, ya habíamos hecho 70 implementaciones exitosas más pequeñas del software en el área de pedidos, envíos y facturación de P&G, así que teníamos un gran conocimiento interno"

—francisco fraga, P&G, Cincinnati, Ohio, USA

Uno de sus mayores socios minoristas mundiales, el equipo se mantuvo alerta para ver si se añadían factores. "Con un proyecto como este, es muy fácil añadir campo de acción", dice el Sr. Arlequeeuw.

Buscando mantener el proyecto en pista, el equipo estableció un conjunto de talleres mundiales para refinar el alcance del proyecto mientras este progresaba.

Un líder de negocio, un experto en la materia y un Líder de TI, dirigieron talleres que usaron técnicas como la lluvia de ideas y mapas mentales para documentar las posibles lagunas en el alcance. Los resultados

permitieron la planificación, el seguimiento y la presentación de informes de cualquier requerimiento dado a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El equipo también discutió posibles mejoras del proyecto y exploró de manera profunda si el potencial de los beneficios, valían la pena.

A medida que se acercaba la implementación, P&G llevó a cabo vigorosas pruebas para simular el retraso del ciclo de pedido diario. Una vez que el sistema estuvo listo, el equipo ejecutó el despliegue en tres fases. Para mantener las cosas funcionando sin problemas, las llamadas "salas de guerra" permiten a los miembros del equipo "estar al tanto de lo que pasaba dentro del proyecto y reaccionar a cualquier cosa fuera de lo ordinario", dice el Sr. Pont. El objetivo era comunicar todo lo que ocurrió el primer día de la implementación a otros equipos en todo el mundo. "Este proyecto trataba de cambiar todo el proceso con el mundo externo sin que se diera cuenta de nada", dice el Sr. Pont.

### Funcionó.

"Una de las cosas de las que me siento muy orgulloso es de cómo fuimos capaces de mitigar los riesgos con éxito y realmente ser capaz de tener un impacto cero en el día a día de las operaciones de nuestro negocio y nuestros minoristas", dice el Sr. Fraga.

Los tiempos de envío y la satisfacción del cliente mejoraron con el nuevo sistema, aunque para el mundo exterior, parecía como si fuera un negocio normal. PM

A partir de estas discusiones, el equipo identificó tres riesgos principales:

- La pérdida de negocios debido a la incapacidad de procesar los pedidos de manera oportuna.
- La pérdida de credibilidad debido a la falta de calidad en el proceso de envío.
- La pérdida de ventas debido a que los competidores aprovecharan la transición.

Para mitigar y gestionar esos riesgos, P&G introdujo una junta que incluía a tres de los cinco presidentes regionales de P&G, junto con los 14 presidentes de las unidades de negocio de P&G. El movimiento resultó ser vital. En medio de un importante acuerdo de adquisición, por ejemplo, la junta identificó posibles problemas de recursos humanos que podrían haber echado a perder el proyecto. Para minimizar las interrupciones al horario, P&G reasignó personal de otras áreas de la compañía.

Dada la complejidad del proyecto, P&G también puso en marcha un equipo de la oficina central técnica y de gestión de proyectos de cada región.

Los equipos del mercado local se reunieron en su mayoría en las oficinas centrales de los países, pero se requirió la dedicación de grandes partes de los equipos durante las semanas críticas a entrenamiento y pruebas integrales.

Para construir el espíritu de cuerpo entre los miembros del equipo en más de 50 países, los líderes implementaron eventos de creación de redes cuando los recursos centrales y locales estaban mezclados por períodos de proyectos específicos. También alentaron a que se realizaran visitas de gestión en que se presentaron discursos inspiradores, reconocimiento de metas y celebraciones para la finalización de determinadas fases.

### Ahora o nunca

Con el proyecto que abarcó miles de clientes, productos y minoristas desde pequeñas tiendas hasta

