

**IMPACTO DE LA METODOLOGIA PMI EN LAS IMPORTACIONES DE AVENA
EN EL PAIS**



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ
28 DE NOVIEMBRE DEL 2014

RESUMEN ANALITICO

La demanda del mercado de la avena en Colombia no es cubierta por la producción nacional de este cereal, por este motivo es necesario recurrir a la importación del mismo por parte de las empresas que lo utilizan como materia prima para la fabricación de sus productos, convirtiéndose Chile en nuestro principal proveedor, como la demanda del cereal a nivel mundial va en aumento y en este momento compite fuertemente con cereales tradicionales como el trigo, los precios del mercado son muy inestables junto con la demanda del mismo a nivel mundial, esto incrementa el riesgo de incurrir en gastos no contemplados en sus materias primas y por ende disminuye la rentabilidad de las empresas que lo importan, puesto que se aumentan los costos de esta materia prima, si sumado a esto no se cuenta con un proceso de importación controlado esto genera pérdidas considerables de dinero en las empresas, puesto que pueden llegar a caer en desabastecimiento de materias primas para la fabricación de sus productos, y como sus materias primas son importadas este desabastecimiento puede llegar a ser por tiempos considerables, lo cual no es bueno para las empresas, el objetivo de la investigación es determinar el impacto que generaría la implementación de la metodología del PMI en este proceso, si es aplicable o no y de qué forma se podría reducir los costos generados en el proceso de importación por medio de esta metodología.

ABSTRACT

The market demand for oats in Colombia is not covered by the national rice production, therefore, it is necessary to resort to imports of the same by the companies that use it as raw material for the manufacture of their products, making chili our main supplier, as cereal demand is increasing worldwide and now competes strongly with traditional grains like wheat market prices are very unstable with the demand for it worldwide, this increases the risk of incurring expenses not covered by their raw materials and thus reduces the profitability of companies that import, since the cost of the raw material increased if in addition to that you do not have an import process controlled this generates losses considerable money in the company, because they can even fall in shortage of raw materials for the manufacture of its products materials and their raw materials are imported this shortage can be of considerable time which is not good for companies aiming research is to determine the impact that the implementation would generate PMI methodology, in this process if it is applicable or not and how it could reduce the cost incurred in the import process using this methodology.

Palabras Clave: Metodología PMI, Importación, Guía del PMBOK

Keywords: PMI Methodology, Import, PMBOK Guide

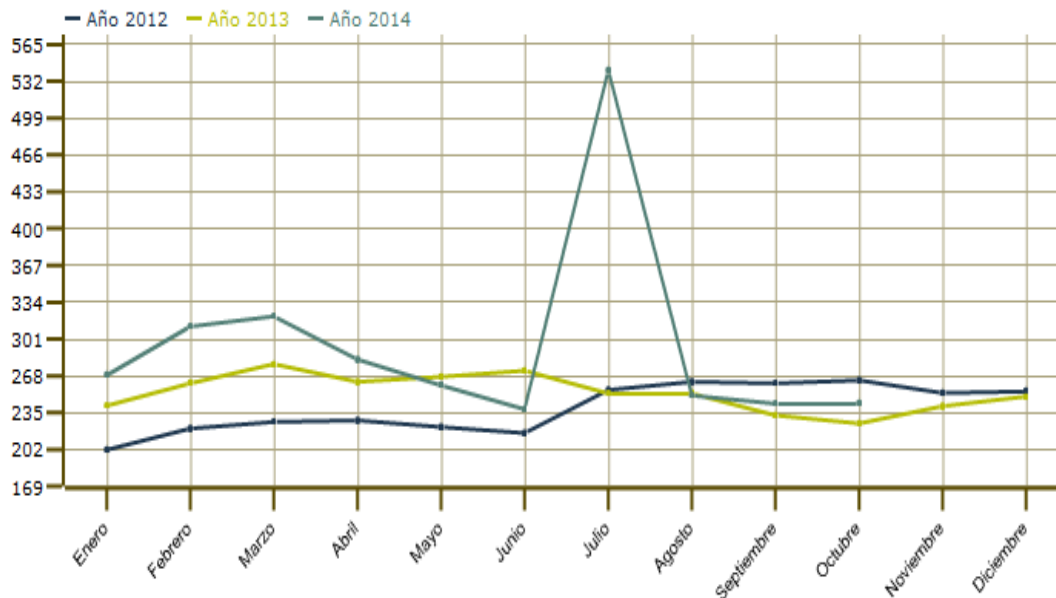
INTRODUCCION

En el país la producción de avena no alcanza para satisfacer la demanda de este cereal, porque no se dispone con cultivos a gran escala que cubran la demanda nacional y sumado a esto no se dispone con datos sobre la producción de avena. Aunque la avena sea un cereal que no necesita muchas exigencias en cuanto a suelos y presenta mucha resistencia a las variaciones del clima en nuestro país para satisfacer la demanda se recurre a la importación de dicho cereal, siendo Chile nuestro principal proveedor. En Chile las principales empresas dedicadas a la producción de este cereal son Molinera el Globo, Molinos Gorbea las cuales abarcan el mercado nacional convirtiéndose en nuestros principales proveedores

Como lo expresa Gatica Loreto podemos observar un excelente comportamiento del precio de mercado de dicho cereal en Chile y a nivel mundial como podemos observar en la siguiente gráfica en los últimos años los precios del mercado internacional no son tan estables ya que vemos unas variaciones considerables en el primer semestre de los años 2012 al 2014 y un poco más estable en el segundo semestre de los mismos años.

[1] Gatica, L. (2007, Jun 18). Productores locales proyectan mayores ingresos por altos precios de granos

Figura 1. Precios Internacionales de Avena White nro2, FOB Chicago, USA(US/tonelada)



Fuente: Organización de Estudios y Políticas Agrarias de Chile 2014

Esto nos lleva a pensar que el precio de este cereal no es tan estable y si sumado a esto se incrementan los costos por malos procedimientos de importación. Las empresas que utilizan esta materia prima en la fabricación de sus productos terminados son más susceptibles a disminuir su rentabilidad puesto que incrementan sus costos.

Por este motivo es necesario asumir el proceso de importación como un proyecto el cual será direccionado bajo la metodología PMI, buscando de este modo conseguir los objetivos de una forma rápida y a los menores costos posibles buscando siempre contribuir a la planeación estratégica de las organizaciones.

MARCO TEORICO

PMI es una organización que agrupa profesionales de la dirección de proyectos a nivel mundial no tiene ánimo de lucro y tiene cobertura en más de 185 países a nivel mundial el cual brinda herramientas para la ayuda en la dirección de proyectos usando las áreas del conocimiento establecidas dentro de su Guía PMBOK.

Como lo expresa Marie Custodio Collazo, las empresas que adoptan la implementación de una metodología PMI en la dirección de proyectos logran aumentar sus resultados en cuanto a la mejor administración de sus recursos y generando ahorros en gastos aplicando los lineamientos para dirección de proyectos establecidos en el PMBOK, los cuales nos hablan de 47 procesos que los encontramos agrupados en Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre, estos cinco grupos de procesos abarca los 47 procesos encontrados en el PMBOK y contiene los siguientes aspectos para tener en cuenta a la hora de entrar a dirigir un proyecto

PROCESO DE INICIO Y PLANIFICACION

En este proceso se establecen estándares que van a ser tomados por la organización para cumplir con las necesidades de cada uno de los proyectos que serán adoptados dentro de la planeación estratégica de la organización, por ejemplo políticas de:

- Recursos Humanos
- Seguridad y Salud

- Ética
- Dirección de proyectos
- Calidad

También se establece ciclo de vida del producto y del proyecto, auditoria de procesos, objetivos de mejora continua, listas de chequeo y se definen los estándares de procesos para la organización.

PROCESO DE MONITOREO Y CONTROL

Se establecen procedimientos de control de cambios junto con la descripción de de etapas durante el proceso se realizan modificaciones a las políticas, los estándares procedimientos y planes de la organización que está ejecutando el proyecto y se realiza la validación y aprobación de cualquier otro documento y otro cambio que requiera la organización, también se establece el control, financiero y demás requerimientos de este tipo que requiera el proyecto como pueden ser:

- Informes de tiempo
- Revisiones de gastos
- Revisiones de desembolsos
- Códigos Contables
- Provisiones Contractuales
- Gestión de incidentes

[2] Marie, C. C. (2008, Nov 28). Empresa new horizons ofrece alianza educativa para apoyar a industriales.

[3]Project Management Institute(2014).Que es la dirección de proyectos

[4] Project Management Institute, Inc.(2013). Fundamentos Para La Dirección de Proyectos Guía del PMBOK®

- Requisitos de Comunicación
- Medios de comunicación autorizados
- Políticas de registro y conservación
- Requisitos de seguridad
- Procedimientos para a aprobación
- Procedimientos para emitir autorizaciones de trabajo
- Procedimientos de control de riesgo
- Matriz de probabilidad de impacto
- Definición de probabilidad e impacto
- Criterios para evaluación de propuestas
- Criterios para la evaluación del desempeño

Y todas las los controles para realizar el seguimiento y controles de los mismos.

CIERRE

En este proceso encontramos las guías y requisitos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo un adecuado cierre del proyecto como lo son:

- Lecciones aprendidas
- Auditorías finales del proyecto
- Evaluación del proyecto
- Validaciones del producto
- Criterios de aceptación del proyecto

Como lo establece Germán Bernate, las fases más importantes de un proyecto es la fase de iniciación por las actividades que se establecen durante la misma, pero no se debe dejar de lado las fases subsiguientes durante la ejecución del proyecto puesto que si no lleva un adecuado control a lo anteriormente planeado en la fase de iniciación, ni se toman los correctivos en el momento en el cual se genere una desviación en el transcurso del proyecto esto nos puede fácilmente alejar del beneficio y la factibilidad del proyecto por tal motivo es necesario mantener un riguroso control a las actividades que conforman el proyecto.

Para llevar a cabo un proceso de importación se deben llevar a cabo los siguientes pasos

- 1) Una vez realizado la compra del producto o la mercancía, se emite por parte del vendedor la emisión de la factura, seguido a esto el comprador procede a solicitar ante la transportadora que utilizara el tiquete de embarque o B/L (Bil of Lading) el cual lleva la información y es la prueba de recibo de la mercancía a embarcar

[4] Project Management Institute, Inc.(2013). Fundamentos Para La Dirección de Proyectos Guía del PMBOK® (Quinta Edición),NewtownSquare, Pensilvania 19073-3299 EE.UU

[5] Bernate, G. (2009, Mar 30). Vender los servicios de consultoría en administración de proyectos

2) Luego de esto el comprador debe presentar una serie de documentos ante la aduana, la cual realizara las respectivas verificaciones y emitirá un informe sobre el estado del tramite realizado el cual es conocido como Certificado de inspección, para emitir dicho certificado se deben entregar los siguientes documentos ante la aduana.

- Factura de la mercancía, con Valor FOB, precios unitarios y descripción de la mercancía
- Lista de empaque(la cual establece la descripción de la mercancía)
- Certificado de origen
- Licencias de acuerdo a las características de la mercancía a importar
- Certificados necesarios para los productos importados de acuerdo a la ley
- Parte de recepción en caso de inspección en el lugar de destino

Con este certificado de inspección se debe dirigir a la agencia aduanera para que ella le emita la póliza de importación

PROCEDIMIENTOS EN LA ADUANA

Se debe entregar los documentos que constan la importación a la agencia de aduana autorizada para realizar los siguientes procedimientos.

- Debe ingresar la mercancía a la aduana para elaborar el parte de recepción
- Se debe presentar la póliza de importación ante la aduana y la aceptación del todos los documentos
- Presentar volumen documental y físico de las pólizas
- Pagar impuestos de importación
- Pagar servicios prestados por la aduana
- Retiro de la mercancía de la aduana

- **Tabla 1.** Pago de atributos aduaneros base de calculo

IMPUESTO	BASE DE CALCULO
G.A.C	10% DEL VALOR CIF EN FRONTERA
I.V.A	14.94% DE LA FORMULA (CIF+GAC+OTROS GASTOS+OTRAS EROGACIONES)
VERIFICACION	1% DEL VALOR FOB
AGENCIA DESPACHANTE	SEGÚN TARIFARIO CON RELACION AL CIF FRONTERA
RECINTO ADUANERO	SEGÚN EL PESO DE LA MERCANCIA Y EL VALOR CIF EN FRONTERA
CAINCO	3% DEL VALOR CIF EN FRONTERA, SERVICIO DE INFORMACION PARA COMERCIO EXTERIOR

Fuente: IBCE, 2014

Tabla 2. Costos aproximados de importación

DETALLE	PORCENTAJE
FLETE MARITIMO	3% A 6% VALOR FOB
FLETE CARRETERO	1% A 2% VALOR FOB
SEGUROS	0.37% A 2% VALOR FOB
GASTOS PORTUARIOS	0.51% VALOR FOB
ALMACENAJE	SEGÚN TARIFARIO
AGENCIAS DESPACHANTES	0.5% A 2% VALOR CIF
VERIFICADORA	1.75% VALOR FOB
I.V.A.	14.94% DE LA FORMULA (CIF+GAC+OTROS GASTOS+OTRAS EROGACIONES)

Fuente: IBCE, 2014

Como podemos observar en lo anteriormente planteado para realizar una importación es necesario llevar a cabo una serie de pasos que tiene muchos factores externos e internos para las organizaciones que requieren de materias primas importadas para la fabricación de sus productos, dichos pasos es necesario realizarlos en tiempos y lugares establecidos para lo cual si llegase a retrasar alguno de ellos impactaría directamente en la importación generando sobrecostos en la misma e incrementando el costo y por ende disminuyendo la utilidad que la organización desea obtener con sus productos.

[6] Instituto Boliviano de Comercio Exterior, (2014). Pasos para realizar una importación

Por esto es tan necesario que este tipo de procesos que tiene tantos pasos y tantas variables que se deben medir frecuentemente sea tratado como si fuese un proyecto y bajo la metodología PMI, para controlar de forma eficaz el proceso y evitar pérdidas innecesarias de utilidad en las organizaciones

1. MATERIALES Y METODOS

Para llevar a cabo la investigación se utilizara:

Entrevistas con personas que realicen procesos de importación

Consulta de informes y estudios existentes de entidades como el DANE, la Cámara de Industria y Comercio, el Banco de la República, el IDEMA, para la obtención de información acerca del mercado de la avena en el país sus importaciones y tendencias a lo largo del tiempo, ya que con dicha información podremos analizar el comportamiento del mercado para lograr un conocimiento sobre las posibilidades que genera el país para dicho mercado.

Consulta de páginas web de instituciones gubernamentales de otros países que cuenten con condiciones similares a las nuestras para poder tener una visión más amplia del proceso de importaciones.

Consulta en páginas web y textos acerca de la metodología PMI, su historia, importancia en el mundo y los pasos a seguir para la implementación.

Consulta de informes y estudios realizados anteriormente sobre la implementación de la metodología en otros campos diferentes a las importaciones.

1.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a la cual se les realizara la entrevista son personas que realicen directamente labores de importaciones para empresas que necesitan traer sus materias primas de otros países de este modo se podrán tener una visión más clara de los problemas presentes, y los costos ocultos dentro del proceso de importación, dichas personas deben estar en la capacidad de proporcionar información básica la cual servirá para determinar los problemas más comunes al momento de realizar los trámites de importación de los productos. Dentro del personal se contara con expertos en temas de importación y personal que cuenta con un amplio recorrido en la importación de cereales en el país.

1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La información se recolectara a través de entrevistas telefónicas, junto con la consulta en páginas web acerca de informes, estudios realizados, tendencias del mercado, pasos a seguir para realizar una importación junto con la consulta en textos acerca de la metodología PMI.

La anterior investigación se realizara bajo un modelo descriptivo, con un muestreo intencionado y no probabilístico en personas que se vean directamente relacionadas en los procesos de importación de materias primas y el mercado de cereales en el país.

1.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a las características de la investigación y las cualidades de la información se realizaran encuestas a personas que están involucrados en los procesos de importación y el mercado de cereales en el país, junto con la

recolección de información en páginas web acerca del mercado, pasos para realizar importaciones, importancia de la metodología de gerencia de proyectos PMI y consulta en texto PMBOK, acerca de estándares y consideraciones en la implementación de esta metodología

1.3.1 Fuentes

Las fuentes primarias y secundarias que se utilizaran para determinar el impacto de la metodología PMI en las importaciones de avena en el país además de la información la guía PMBOK.

1.3.2 Fuentes primarias

Estas entrevistas serán tomadas vía telefónica y personal, a involucrados en el proceso de importación de materias primas al país junto con personal, con amplia experiencia en el mercado de cereales, con el fin de determinar los problemas más frecuentes en los procesos de importación del producto al país.

1.3.3 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias serán consultas en páginas web de entidades que se encarguen de la regulación del mercado y nos puedan mostrar tendencias del mercado a nivel nacional e internacional y la consulta en textos y páginas web acerca de la importancia de la implementación de la metodología de gestión de proyectos PMI

1.3.4 Entrevista

Objetivo: Diferenciar de forma clara los problemas más frecuentes en el proceso de importación, sus consecuencias y costos incurridos con mayor frecuencia.

Nombre:
Empresa:
Cargo:

PREGUNTAS

1. ¿Usted cree que el proceso de importación en su empresa es eficiente?

Esta pregunta tiene como fin identificar en grado de satisfacción con los resultados generados por el proceso de importación actual de la empresa.

2. ¿Tienen tiempos establecidos para los procesos de importación en su empresa?

Esta pregunta tiene como fin identificar si la empresa controla tiempos en el proceso de importación

3. ¿Se generan sobrecostos en su empresa por demoras en las importaciones de materias primas?

Esta pregunta tiene como fin identificar si la empresa mide los sobrecostos generados en el proceso de importación.

4. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en su empresa con el proceso de importaciones?

Esta pregunta tiene como fin identificar los problemas más frecuentes y si los tiene identificado la empresa

5. ¿Cuáles son los sobrecostos más frecuentes que se presentan en los procesos de importaciones?

Esta pregunta tiene como fin identificar los sobrecostos más frecuentes y si los tiene identificado la empresa

6. ¿Cuentan en su empresa con una metodología implementada en el proceso de importación?

Esta pregunta tiene como fin identificar si la empresa implementa algún tipo de procedimiento o metodología para controlar y hacer más eficiente su proceso de importación.

Con las repuestas obtenidas de esta encuesta se determinara la importancia de algunos de los beneficios de la implementación de la gestión por proyectos basados en la metodología PMI en el proceso de importación de las empresas.

2. RESULTADOS Y ANALISIS

2.1 RESULTADOS

Como se puede observar el proceso de importación cuenta con muchos procedimientos en los cuales cada uno de ellos impacta de manera significativa en el siguiente en cuanto a tiempo y dinero, ya que es una secuencia de pasos y tramites que no se puede llevar a cabo uno sin el otro, esto es muy congruente con las características que debe cumplir un proyecto puesto que este es un paso a paso de actividades interrelacionadas entre sí, que se llevan a cabo para la consecución de sus objetivos buscando siempre el menor costo posible para el mismo y evitando la repetición de tareas que lleven a la mala utilización de los recursos asignados para cada labor, también se realiza un seguimiento y control constante del estado de las actividades descritas en la planeación del proyecto para poder ajustar las actividades de forma tal que se consigan siempre el objetivo planeado, como dichos ajustes se realizan en el tiempo justo esto nos permite tener mayor posibilidad de cumplir con los costos asignados, lo cual es muy importante para las importaciones de avena en el país puesto que como observamos anteriormente la demanda de este producto no es cubierta por la

oferta nacional existente, esto nos lleva siempre a realizar importaciones de este producto, como el mercado internacional de la avena no es muy estable y el proceso de producción es demorado, esto genera a las empresas que utilizan este producto como materia prima. Tengan que abastecerse del mismo con bastante tiempo de antelación haciendo el riesgo más alto de incurrir en costos innecesario con la implementación de la metodología PMI en el proceso de importación se lograría tener un mayor control sobre el proceso, puesto que tendríamos en cuenta procesos que en una u otra forma están involucrados en el proceso de importación y que son características propias de la metodología PMI, y tendrían un gran impacto si se llegasen a adoptar en el proceso las cuales son:

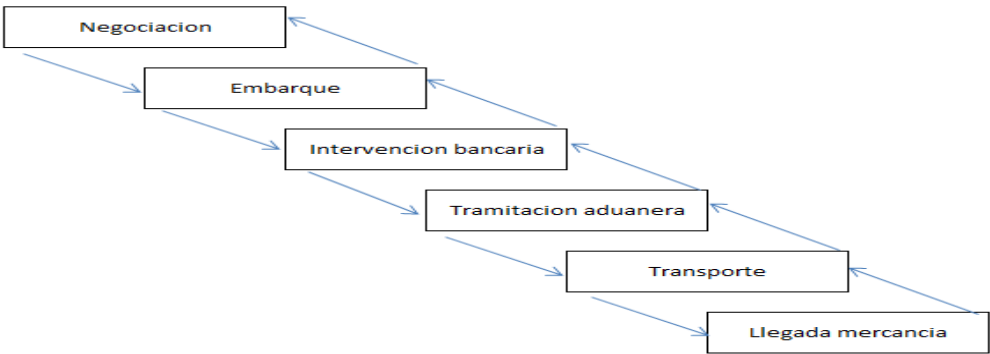
- Gestión del alcance de la importación
- Gestión de tiempos de la importación
- Gestión de los costos de importación
- Gestión de la calidad en las importaciones
- Gestión del recurso humano involucrado en las importaciones
- Gestión de las comunicaciones utilizadas en las importaciones
- Gestión del riesgo que se incurre en las importaciones
- Gestión de las adquisiciones del proceso de importación
- Gestión de los interesados del proceso de importación

Dichas características tendrían un alto impacto en el resultado final del proceso de importación ya que se tendría un mayor control sobre el proceso y se disminuiría el riesgo de incurrir en costos innecesarios lo cual genera un sobrecosto en el producto y por ende una disminución en la utilidad espera por las organizaciones

Se buscaría implementar la metodología de gestión por proyectos en el proceso de importación de la siguiente manera de acuerdo a las características comunes encontradas

2.1.1 Ciclo de vida

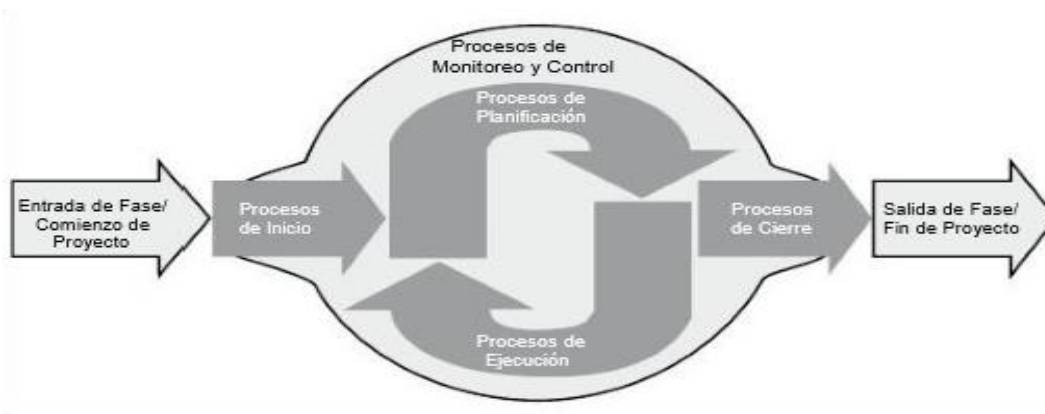
Figura 2.Ciclo de vida de la importación



Fuente: Elaboración propia del autor

El ciclo de vida son los procesos que intervienen durante la ejecución del proyecto desde su inicio hasta su fin y como se trata de un proceso de importación se toma como un ciclo de vida predictivo quiere decir que está totalmente orientado al plan Para que un proyecto tenga éxito se debe contar con un verdadero compromiso por parte de la dirección del mismo junto con la adecuada escogencia en las actividades que intervendrán en el alcance del proyecto junto con una adecuada conformación y compromiso por parte de todos los miembros del equipo que harán parte de este y un adecuado funcionamiento de los procesos de monitoreo y control.

Figura 3. Grupos de procesos de la dirección



Fuente: Fundamentos Para La Dirección de Proyectos Guía del PMBOK (2013,Quinta Edición).50pg
Como podemos observar en la anterior figura la dirección debe estar completamente involucrada en todas las actividades que hacen parte del proceso de ahí la importancia y el valor que genera el compromiso por parte de la misma

2.1.2 Iniciación

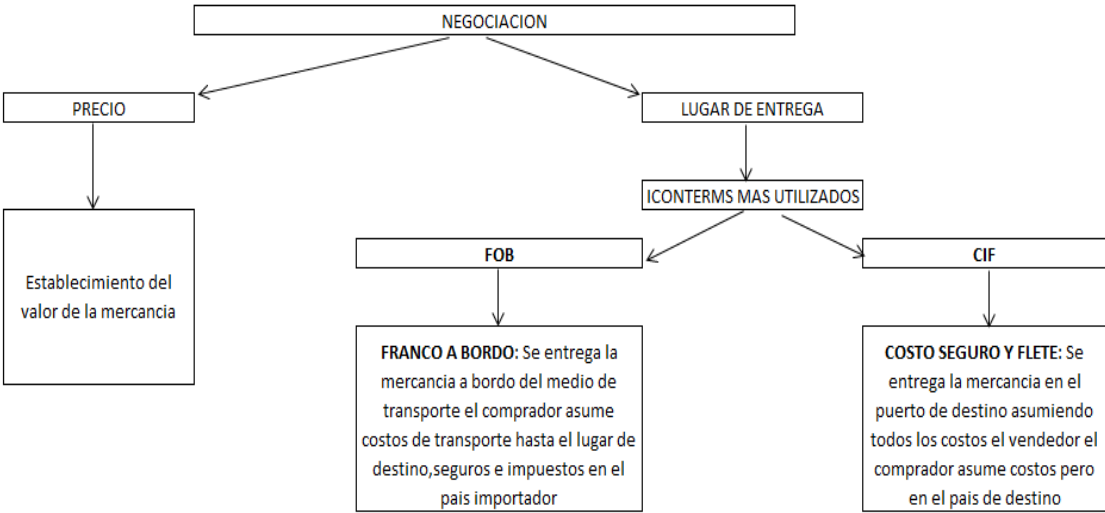
En esta parte se determinara la proyección financiera, la capacidad de compra con la que cuente la empresa, se establece claramente proveedores de los productos a importar su importancia para que será utilizada dicha materia prima, se nombra el encargado de realizar la importación, se establece la participación del equipo de trabajo junto con sus actividades, el alcance del proceso de importación, se le da viabilidad al mismo, todo esto se debe dejar consignado en un acta.

2.1.3 Planificación

En esta etapa tendremos en cuenta la calidad y cantidad del recurso humano requerido para realizar la importación junto con las políticas y procedimientos que son importantes para la empresa y que con ellos pueda cumplir sus objetivos

dentro de los procesos que se evidenciaron y que se deben manejar en el proceso de planificación en el proceso de importación son los siguiente

Figura 4.Desgloce proceso de negociación

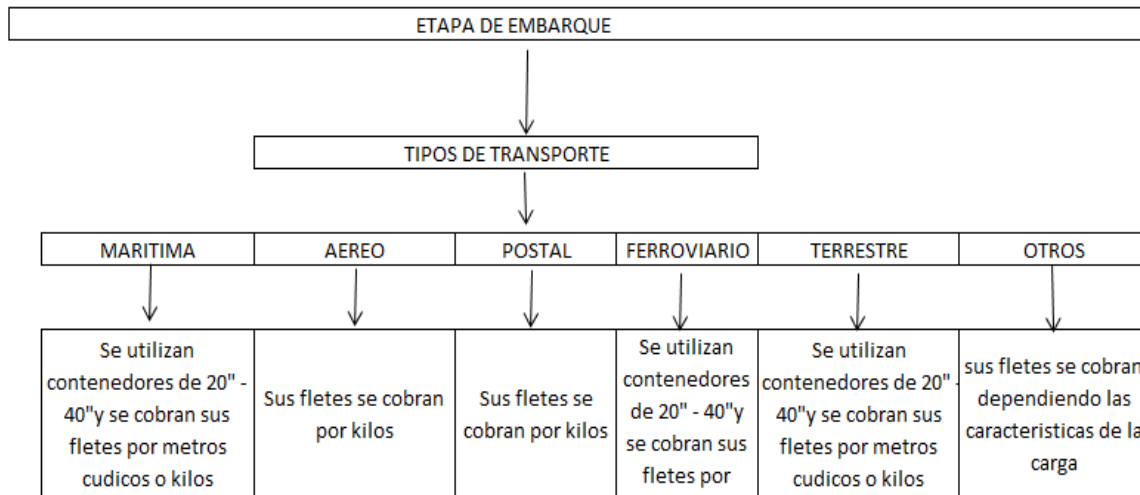


Fuente: Elaboración propia del autor.

En esta grafica se define las actividades necesarias en el proceso de negociación al momento de realizar una importación, según lo anteriormente visto se deben establecer políticas como:

- Manejar el método ICONTERMS más apropiado de acuerdo a la negociación pactada.
- Buscar una excelente relación entre los precios, mecanismos de plazo de pagos, condiciones de entrega buscando siempre satisfacer los objetivos establecidos en la fase de iniciación.

• **Figura 5.**Características etapa de embarque y transporte



Fuente: Elaboración propia del autor.

En la etapa de embarque es necesario establecer con anterioridad el tipo de transporte que se utilizara para el transporte de la mercancía junto con los seguros que se deben tener de la misma para evitar pérdidas de la mercancía se debe establecer como política que todas las mercancías cuenten con sus respectivos seguros antes de empezar a realizar sus respectivos desplazamientos.

2.1.4 Procedimientos en la aduana

Se debe asegurar que tanto la información como los recursos necesarios para la realización de los siguientes trámites aduaneros:

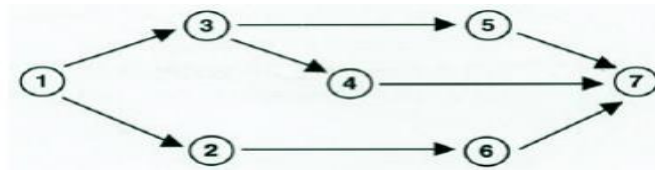
- Ingresar la mercancía a la aduana para elaborar el parte de recepción
- Debe presentar la póliza de importación ante la aduana y la aceptación del todos los documentos
- Presentar volumen documental y físico de las pólizas
- Pagar impuestos de importación
- Pagar servicios prestados por la aduana

- Retiro de la mercancía de la aduana

Dichos recursos e información deben ser destinados desde el inicio de la importación esto con el fin de buscar un adecuado flujo del proceso y evitar demoras y por ende sobrecostos.

Para poder manejar y planear las actividades anteriormente descritas es necesario realizar la descomposición del trabajo o EDT para poder manejar dichos procesos en procesos más sencillos para definir los entregables, asignar recursos establecer tiempos para las tareas y poder realizar un cronograma el cual nos ayuda a controlar las actividades ver su afectación dentro del proyecto y realizar el respectivo seguimiento a cada una de las tareas puesto que se le asignan una secuencia lógica, unos de los métodos as utilizados es el diagrama de flechas

Figura 6.Diagrama de flechas



Fuente: www.fundibeq.org

Con este diagrama como lo podemos observar se busca dar una secuencia lógica a las actividades y establecer cuáles de ellas impactan directamente en la duración del proyecto para poder tomar decisiones

2.1.5 Ejecución

En la etapa se pone en marcha lo anteriormente planeado para lograr cumplir con lo que se establece por la dirección del proyecto en estos procesos se puede

requerir de actualizar la planificación o la línea base del proyecto y se pueden generar cambios en la productividad de los recursos o su disponibilidad en este grupo de procesos podremos ubicar los procesos de:

- Negociación
- Intervención Bancaria
- Llegada de la mercancía

2.1.6 Monitoreo y control

En este grupo de procesos debemos incluir un grupo de procesos serán los encargadas de controlar los cambios que se den a lugar durante el ciclo de vida del proyecto hacer recomendaciones y mediciones de la línea base que conforma el proyecto estos grupos de procesos deben ser conformados por personas que conozcan claramente el proceso de importación de la organización de la organización, también realizaran un monitoreo continuo de todas las actividades para poder tomar decisiones en el momento adecuado esto nos permitirá nunca alejarnos de los objetivos trazados e el proceso de iniciación, para el proceso de importación se conformara un proceso de auditoría y mejora el cual se encargara de brindar reportes acerca de cada unos de los procesos de importación su estado y grado de variación lo cual nos permitirá tomar decisiones en el momento adecuado para conservar siempre la línea base del proyecto.

2.1.7 Cierre

La finalidad de los procesos de cierre es darle culminación a todas las actividades que se generaron durante el proyecto o las fases que hacen parte del mismo esto nos ayuda mucho puesto que si se cierran a tiempo cada fase esto nos asegura la

oportunidad de la documentación e información que se necesita para lograr un flujo normal del proyecto para el proceso de importación cada encargado de sus procesos deberá cerrar completamente las actividades concernientes a cada proceso que este bajo su cargo y para el cierre final de la importación se realizara una reunión en la cual aran parte todos los involucrados en el proceso para poder dar cierre a satisfacción del proceso y poder generar entre todos los involucrados el acta de cierre junto con el de lecciones aprendidas lo cual es muy importante puesto que nos ayudara para poder tenerlos en cuenta y no caer en estos mismos errores lo cual nos permitirá ser cada vez más eficientes y que el proceso de importación genere cada vez más un valor agregado a la organización y de ayuda para cumplir con su planeación estratégica y por ende el crecimiento anhelado.

2.2 ANALISIS

Como lo pudimos observar la demanda de avena como materia prima en el país no es satisfecha por la oferta que se cuenta actualmente y por ende las importaciones de este producto siempre serán una opción para las empresas que necesitan esta materia prima para la fabricación de sus productos, también pudimos observar que es un mercado que a nivel mundial está con muy buena acogida y compite con cereales tradicionales como el trigo, esto genera que los

[4] Project Management Institute, Inc.(2013). Fundamentos Para La Dirección de Proyectos Guía del PMBOK®

[6] Instituto Boliviano de Comercio Exterior, (2014). Pasos para realizar una importación

precios no sean muy estables y pudimos identificar por medio de las encuestas problemas en las empresas que realizan procesos de importación, el impacto de esta metodología si llegase a utilizar será un ahorro considerable en gastos no contemplados.

Aunque también se pudo analizar que para trabajar esta metodología sería necesario manejar el procedimiento de importación como un proyecto y si vemos la definición de proyecto que es un esfuerzo temporal y único que tiene un inicio y un fin al momento que realicemos varias veces la misma importación bajo las mismas características no cumpliríamos con la parte de único por tal motivo dejaría de ser un proyecto y pasaría a ser un proceso, de este modo lo que se plantea es manejar la importación una vez como un proyecto recopilar las experiencias y adaptarlas al proceso para buscar la mejora y el ahorro en costos gastos no contemplados.

Después de haber realizado la investigación no se evidencia trabajos anteriormente planteados verificando el impacto que generaría la implementación de la metodología de gerencia de proyectos PMI en el proceso de importación de ninguna materia prima, sin embargo si se evidencia que es muy utilizada en el mundo entero en la administración de proyectos y proporciona una metodología establecida a través de su libro guía el PMBOK, y las empresas la utilizan para montar oficinas de gerencia de proyectos bajo esta metodología con el fin de contribuir a su planeación estratégica y crecimiento de las mismas.

3. CONCLUSIONES

En el proceso de importación de la avena se generan muchas incertidumbres y es un proceso que se debe controlar de lo contrario se incurrirán en muchos costos no contemplados que nos lleven a incrementar los costos de las materias primas la importancia de implementar la metodología de administración de proyectos PMI en este proceso es buscar reducir los costos no contemplados por medio de sus estándares descritos en la guía PMBOK.

También por medio de esta se busca partir las actividades y generar una secuencia lógica para asignar a cada una de ellas recursos, tiempos, responsables, identificación y administración de los riesgos etc., esto con el fin de controlar y abordar una manera más acorde todas las incertidumbres generadas en el proceso de importación de la avenas.

Como características que generaran un alto impacto en el proceso de importación es la gestión del alcance, tiempo, costos, calidad, recurso humano riesgos y comunicaciones entre otras esto haría fluir de una forma más adecuada el proceso de importación y por ende generaría grandes beneficios a las empresas que lo adopten.

La implementación de la metodología PMI en el proceso de importación se realizaría siguiendo los pasos básicos encontrados en la guía PMBOK y adaptándolos al proceso de importación, utilizando como principales involucrados las personas encargadas del proceso de importación en las empresas puesto que

tendrían el conocimiento suficiente acerca del proceso. Esto es necesario puesto que el fin de manejar las importaciones bajo esta metodología es manejar la importación como un proyecto, pero como un proyecto debe ser un esfuerzo temporal y único para la consecución de un bien o un servicio, esto nos implica que cuando se vuelve repetitivo dejaría de ser un proyecto y pasaría a ser un proceso, pero como ha sido manejado bajo la metodología PMI, se dejarían características de esta metodología que brindarían muy buenas herramientas para el manejo de las importaciones, solo de este modo se podría decir que la metodología puede ser aplicable al proceso de importación de avena en Colombia y en cualquier parte del mundo.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Gatica, L. (2007, Jun 18). Productores locales proyectan mayores ingresos por altos precios de granos; source:Elmercurio]. En: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/467258742?accountid=30799>(Noviembre 2014)
- [2] Marie, C. C. (2008, Nov 28). Empresa new horizons ofrece alianza educativa para apoyar a industriales. En: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/465460803?accountid=30799>(Noviembre 2014)
- [3] Project Management Institute(2014,).Que es la dirección de proyectos .En <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS.aspx>(Noviembre 2014)
- [4] Project Management Institute, Inc.(2013). Fundamentos Para La Dirección de Proyectos Guía del PMBOK® (Quinta Edición),NewtownSquare, Pensilvania 19073-3299 EE.UU.
- [5] Bernate, G. (2009, Mar 30). Vender los servicios de consultoría en administración de proyectos. En: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/466740734?accountid=30799>(Noviembre 2014)
- [6] Instituto Boliviano de Comercio Exterior, (2014). pasos para realizar una importación En: http://ibce.org.bo/documentos/haga-negocios/pasos_importacion.pdf(Noviembre 2014)
- [7] COMFECAMPO. (2011). Estudio de mercado del cereal en Colombia. Confederación Empresarial del Campo de Colombia. En: <http://www.confecampo.com/estadisticas/COOAGROCAMPO--avena.ppt>(Noviembre 2014)
- [8] FENALCE.(2011): Estudio sobre la producción del avena Vs importación. En: <http://www.fenalce.org/archivos/Cultivoavena.pdf>(Noviembre 2014)
- [9] MOLINOS EL GLOBO.(2014).Precios internacionales de la avena. En: <http://www.cmegroup.com/trading/agricultural/grain-and-oilseed/oats.html>(Noviembre 2014)
- [10] MOLINERA GORBEA.(2014).Quienes somos. En: <http://www.molinogorbea.cl/quienessomos2.php>(Noviembre 2014)
- [11] FENALCE.(2014).Área, producción y rendimiento cereales y leguminosas. En http://www.fenalce.org/nueva/plantillas/arch_down_load/2014_A_APR_ABRIL.pdf(Noviembre 2014)

- [12] ODEPA (2009). La avena en el mercado nacional e internacional y sus perspectivas. En: <http://www.viveagro.cl/index.php/la-avena-en-el-mercado-nacional-e-internacional-y-sus-perspectivas/> (Noviembre 2014)
- [13] FENALCE (2013). Fondo de fomento, cerealista, de leguminosas y frijol soya, normas que lo regulan En: <http://www.fenalce.org/archivos/NORMAS.pdf> (Noviembre 2014)
- [14] Ezequias, B. P., Alexandre, M. V., & Álvaro Guillermo, R. L. (2014). Abordagens do pmbok E cmmi sobre Osucesso dos projetos de softwares. Revista De Gestão e Projetos, 5(1), 55. Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1611438616?accountid=30799> (Noviembre 2014)
- [15] Trabas para importar elevan costos hasta 15%. (2012, Dec 13). NoticiasFinancieras Retrieved En: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1237597200?accountid=30799> (Noviembre 2014)
- [16] Area cultivada de colombia cae y se diversifica en quince anos; source: Portafolio]. (2004, Nov25). NoticiasFinancieras Retrieved En: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/466111396?accountid=30799> (Noviembre 2014)
- [17] Demanda de avena y raigas como siembras de pasturas esta firme; source: El pais]. (2006, Jan 26). NoticiasFinancieras Retrieved En: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/465901564?accountid=30799> (Noviembre 2014)
- [18] Yolanda, M. Q. (2007, Oct 02). Analistas preven alza de precios por elevados valores de cereales; source: Eleconomista]. NoticiasFinancieras Retrieved En: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/467168845?accountid=30799> (Noviembre 2014)
- [19] Palma, cereales y soya se rebelan con las negociaciones del TLC. (2005). Portafolio. Retrieved En: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/334520745?accountid=30799> (Noviembre 2014)

SINTESIS DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA

Objetivo: Diferenciar de forma clara los problemas más frecuentes en el proceso de importación, sus consecuencias y costos incurridos con mayor frecuencia.

Nombre: Abel García

Empresa: CI Importaciones

Cargo: Jefe de Importaciones

PREGUNTAS

1. ¿Usted cree que el proceso de importación en su empresa es eficiente?

En la mayoría de las veces resulta beneficioso para la empresa

2. ¿Tienen tiempos establecidos para los procesos de importación en su empresa?

Estos tiempos son relativos de acuerdo a los productos que se importan y sus países de origen

3. ¿Se generan sobrecostos en su empresa por demoras en las importaciones de materias primas?

Sí

4. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en su empresa con el proceso de importaciones?

Demoras en la legalización de documentos ante la aduana y retrasos en las inspecciones por los entes encargados para la liberación de las mercancías en los puertos

5. ¿Cuáles son los sobrecostos más frecuentes que se presentan en los procesos de importaciones?

Pagos a la agencia aduanera de más tiempo de bodegaje de los productos en el puerto y costos de transporte por demoras en liberación de la mercancía en el puerto

6. ¿Cuentan en su empresa con una metodología implementada en el proceso de importación?

Objetivo: Diferenciar de forma clara los problemas más frecuentes en el proceso de importación, sus consecuencias y costos incurridos con mayor frecuencia.

Nombre: Consuelo Martínez
Empresa: Signa Grain
Cargo: Jefe Comercio Exterior

PREGUNTAS

1. ¿Usted cree que el proceso de importación en su empresa es eficiente?

No puesto que se presentan bastantes inconvenientes que no se pueden controlar y esto genera que no sea eficiente

2. ¿Tienen tiempos establecidos para los procesos de importación en su empresa?

Existen tiempo establecidos para algunos procesos por ejemplo la entrega de la mercancía por parte proveedor, la llegada a puerto de la mercancía y un estimado de la llegada de la mercancía a nuestra empresa

3. ¿Se generan sobrecostos en su empresa por demoras en las importaciones de materias primas?

Si, muchas veces

4. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en su empresa con el proceso de importaciones?

Problemas con el transporte de las mercancías

5. ¿Cuáles son los sobrecostos más frecuentes que se presentan en los procesos de importaciones?

Pagos excesivos de transporte, sobrecostos en almacenamiento puesto que hay veces llegan todas las materias primas a la empresa y no hay donde almacenarla

6. ¿Cuentan en su empresa con una metodología implementada en el proceso de importación?

Se cuentan con unos pasos a seguir pero metodología como tal no

ENTREVISTA

Objetivo: Diferenciar de forma clara los problemas más frecuentes en el proceso de importación, sus consecuencias y costos incurridos con mayor frecuencia.

Nombre: Carlos Delgado

Empresa: Sodexo

Cargo: Director Nacional de Compras

PREGUNTAS

1. ¿Usted cree que el proceso de importación en su empresa es eficiente?

Si considero que si eficiente

2. ¿Tienen tiempos establecidos para los procesos de importación en su empresa?

Si para cada proceso hay un tiempo establecido

3. ¿Se generan sobrecostos en su empresa por demoras en las importaciones de materias primas?

Si, en pocas ocasiones

4. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en su empresa con el proceso de importaciones?

Demoras en la liberación de la mercancía en el puerto por parte de las entidades encargadas de la inspección de la mercancía

5. ¿Cuáles son los sobrecostos más frecuentes que se presentan en los procesos de importaciones?

Pagos por movimiento extras de las mercancías en el puerto

6. ¿Cuentan en su empresa con una metodología implementada en el proceso de importación?

Si

ENTREVISTA

Objetivo: Diferenciar de forma clara los problemas más frecuentes en el proceso de importación, sus consecuencias y costos incurridos con mayor frecuencia.

Nombre: Angélica Mesa
Empresa: Nutrir de Colombia
Cargo: Jefe de Compras

PREGUNTAS

1. ¿Usted cree que el proceso de importación en su empresa es eficiente?

No

2. ¿Tienen tiempos establecidos para los procesos de importación en su empresa?

Solo para la llegada de la mercancía a la empresa

3. ¿Se generan sobrecostos en su empresa por demoras en las importaciones de materias primas?

Si

4. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en su empresa con el proceso de importaciones?

La consecución del transporte para traer la mercancía del puerto puesto que hay que conseguirla de contra el tiempo

5. ¿Cuáles son los sobrecostos más frecuentes que se presentan en los procesos de importaciones?

Pagos extras de transporte puesto que se paga de mas por la urgencia del transporte

6. ¿Cuentan en su empresa con una metodología implementada en el proceso de importación?

No.