

5

CONTRIBUCIONES AL CONOCIMIENTO

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EMPRESAS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

(Administration and project management for import and export companies)

Guadalupe Martínez de Berrío.¹

¹ Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Colón, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Email: gmberrio25@yahoo.com

RESUMEN

La administración y gestión de proyectos se utiliza en cualquier tipo de organización para facilitar la consecución de sus metas y objetivos. El propósito de este tipo de proceso es alcanzar dichas metas por medio del establecimiento de metodologías, herramientas y la adecuada asignación de recursos hacia los objetivos propuestos. Su adecuada aplicación normalmente permite alcanzar resultados exitosos o comparablemente mejorados.

En la actualidad, las organizaciones tienden cada vez más frecuentes a conducir sus estrategias de negocios a través de proyectos, con los que aseguran sus resultados efectivos y altos rendimientos, a lo que denominamos gestión por proyectos, la cual es utilizada para proveer una estructura definida para su ejecución y una clara perspectiva de los alcanzables con el fin de facilitar la toma de decisiones.

Los Directores y Gerentes de proyectos deben responder a la alta exigencia empresarial de ser eficiente en el manejo de recursos, incluyendo el tiempo, y alcanzando los mayores resultados financieros posibles, por tanto requieren capacitar a sus colaboradores para que estén acorde a las exigencias del estándar global de los gestores de proyectos actuales.

La gestión de proyectos de importación tienen un contenido bastante amplio que dependiendo de la necesidad de la empresa abarca diferentes temas como búsqueda de proveedores, mercancía de importación, importación de productos negociaciones con proveedores, entre otros. Mientras que la gestión de proyectos de exportación contempla un esquema de los procedimientos que deben llevarse a cabo para efectuar las exportaciones de bienes y servicios que el cliente necesite.



PALABRAS CLAVES

Comercio internacional, organizaciones, estrategias, unidades de negocios, ejecución.

ABSTRACT

The administration and project management is used in all type of organization to facilitate the achievement of its goals and objectives. The purpose of this type of process is to reach these goals through the establishment of methodologies, tools and the appropriate allocation of resources towards the proposed objectives. Its correct application usually allows achieving successful or comparably improved results.

Currently, organizations tend increasingly to conduct their business strategies through projects, with which they ensure effective results and high returns, known as project management, which is used to provide a defined structure for its execution and a clear perspective of the achievable in order to facilitate decision-making.

The Directors and Project Managers must respond to the high entrepreneurial requirement of being efficient in the management of resources, including time, and achieving the highest possible financial results, therefore they need to train their collaborators so that they are in accordance with the requirements of global standard of the current project managers.

The project management for imports has a fairly broad content that depending on the need of the company covers different topics such as search for suppliers, import merchandise, import of products, and negotiations with suppliers, among others. While the project management for exports contemplates a scheme of the procedures that must be carried out to carry out the exports of goods and services that the client needs.

KEYWORD

International trade, organizations, strategies, business units, execution.

INTRODUCCIÓN

La administración y la gestión de proyectos han existido desde el inicio de los tiempos. Sin embargo, sólo desde principios de 1960 existe realmente la Gestión de Proyectos, tal y como se conoce en la actualidad. De forma frecuente, se menciona la Guerra Fría como el origen de esta

nueva manera de organizar los trabajos, donde el tiempo, la calidad y la eficacia de los recursos fueron claves en la carrera de rearmamento. Hoy, la administración y gestión de proyectos se utiliza en cualquier tipo de organización para facilitar la consecución de las metas y los objetivos. El propósito de este tipo de proceso es alcanzar dichas metas por medio del establecimiento de metodologías, herramientas y la adecuada asignación de recursos hacia los objetivos propuestos. La adecuada aplicación normalmente permite alcanzar resultados exitosos o comparables mejorados.

En la actualidad, las organizaciones tienden cada vez más frecuentes a conducir sus estrategias de negocios a través de proyectos, con los que aseguran sus resultados efectivos y altos rendimientos, a lo que denominamos gestión por proyectos, la cual es utilizada para proveer una estructura definida para su ejecución y una clara perspectiva de los alcanzables con el fin de facilitar la toma de decisiones.

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Los Directores y Gerentes de proyectos deben responder a la alta exigencia empresarial de ser eficiente en el manejo de recursos, incluyendo el tiempo, y alcanzando los mayores resultados financieros posibles, por tanto requieren capacitar a sus colaboradores para que estén acorde a las exigencias del estándar global de los gestores de proyectos actuales.

Los nuevos paradigmas del mercado han obligado a las empresas a reforzar sus unidades de negocios, cobrando vital importancia la gestión de nuevos proyectos. Un correcto planteamiento y supervisión de los mismos optimiza su ejecución, reportando ventajas competitivas para el firme posicionamiento de la empresa en el mercado.

Tabla 1. Contenido de un Programa de Administración y Gestión de Proyectos

Dirección de proyectos complejos de manera eficiente, eficaz y efectiva.
Formación de equipos de trabajo con habilidades directivas, de liderazgo y técnicas de gestión de recursos humanos.
Encauzar las necesidades actuales de las empresas con relación a la dirección de proyectos acorde a las enseñanzas de las buenas prácticas del mercado.
Asegurar que los proyectos responden a la estrategia y que se han gestionado los riesgos.
Acelerar la puesta del producto o servicio en el mercado.
Aplicar las mejores prácticas en gestión de proyectos, programas y carteras.
Asegurar la calidad de las iniciativas, entregadas con una buena relación calidad precio.



Después de todo lo anterior se hace necesario enfatizar que gestión se conceptualiza en la administración de forma hábil de los factores de producción y responsabilidad que se encomienda a los encargados de su ejecución, los cuales deben de llevar a cabo un proceso de transformación con el mayor grado de efectividad posible.

De manera general, un Programa de Administración y Gestión de Proyectos debe contar con un contenido que abarque los aspectos establecidos en la Tabla 1.

GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos tiene funciones preponderantes como la de información, decisión, ejecución y control. Conlleva dentro de sus acciones lo siguiente:

- Busca la mejor solución al planteamiento de un problema o necesidad humana que busca una resolución.
- Debe ser capaces de identificar los desafíos que se le presentan a la empresa o al mercado específico, constituyendo o evaluando diferentes soluciones.
- Elige lo que las ideas que respondan en mayor grado a la ejecución con eficiencia y eficacia.
- Ejecuta y administra en base a la planificación preestablecida.
- Controla los resultados acorde a los objetivos ya establecidos.

La gestión de proyectos se compone de fases que contribuyen a su desarrollo, las cuales se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Fases de la Gestión de Proyectos

Construcción y evaluación del proyecto
Administración del proyecto
Control de la gestión del proyecto
Calificación del proyecto

Existen 2 tipos de entornos de proyectos: los intra-proyectos y los macro- proyectos.

Los intra-proyectos son los que se realizan a lo interno de las organizaciones, donde cada una de las estrategias van enfocadas al crecimiento de la empresa, teniendo las mismas grandes oportunidades en base a las actividades que desarrollen, las cuales debe escoger y gestionar para cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Los macro-proyectos son aquellos que se desarrollan de manera individual y de forma general representan el nacimiento de una nueva organización. Se realiza de diversas formas que pueden ser bajo una ya existente, como socia o como un desafío de un nuevo servicio, producto o las condiciones y oportunidades de un nuevo mercado.

Gracias a los avances tecnológicos del momento, existen diversas herramientas especializadas para la gestión de proyectos, que ofrecen soluciones expertas para aportar valor a las empresas y son capaces de cubrir un amplio número de sectores y diversas actividades. Las anteriores son utilizadas de manera profesional por los Directores y Gerentes de Proyectos, siempre y cuando las empresas tenga definida sus líneas de negocios, que impliquen la ejecución de sus proyectos; de lo contrario, a los anteriores les corresponderá la planeación, programación y ejecución de los proyectos para lo que más adelante se darán algunas ideas.

Las herramientas de gestión de proyecto están diseñadas para establecer plataformas dirigidas a empresas con actividades de administración, logística, ingeniería, servicios, consultorías, construcción, fabricación y proyectos empresariales en general que requieran asistencia en sus proyectos, tanto si utilizan un sistema de imputación directa de costes y gastos, como esquemas de imputación por partidas económicas.

De igual manera permiten asociar toda la documentación relativa a la necesidad de las empresas, gestionar materiales y mano de obra, generar pedidos de venta, automatizar las propuestas de compra, realizar previsiones de *cash flow* (flujo de fondos o caja), analizar la información para obtener, reportes completos y analíticos que ayuden a diseñar estrategias de crecimiento. Su objetivo primordial se centra en posibilitar la gestión de proyectos y, por ende, el expediente asociado a éstos, centralizando y dinamizando el acceso a toda la información asociada a los mismos.

Tanto el mercado como las organizaciones se encuentran en permanente estado de evolución. Para poder hacer frente y responder a estos cambios, manteniéndose a la vez competitivas, las empresas tienen que optimizar sus procesos. Una parte muy importante reside en la exitosa gestión de proyectos. Sus Directivos y Gerentes deben ser capaces de gestionar y apoyar proyectos tanto a nivel organizacional y corporativo, como a nivel de proyecto individual; dando una respuesta sólida, y utilizando a su vez, una amplia gama de servicios donde se definen los requerimientos, y se diseñan e implementan las soluciones (procesos, plantillas, informes y sistemas de software).

El Director o Gerente de Proyecto debe reunir varios criterios dentro su perfil, los cuales se destacan:

- Reconocimiento de lo que es un proyecto identificando las etapas del ciclo de vida del mismo (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre).

- Establecimiento de la importancia de innovar en el planteamiento de las ideas.
- Interpretación y aplicación de los conceptos involucrados en las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos (integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo, adquisiciones, e interesados).
- Aplicación de las habilidades para poder liderar un proyecto.
- Elaboración y desarrollo de un plan de gestión de proyecto con el establecimiento de una secuencia lógica en la planificación del mismo.

A este perfil también le corresponde una función de soporte vital para cada una de las actividades que se realizan dentro del proyecto: la organización de reuniones y presentación de informes ejecutivos sobre los avances de un proyecto.

Debe asegurarse de que las líneas de comunicación se mantengan abiertas para todo el personal que participa dentro del proyecto, para asegurar que los objetivos clave del proyecto se cumplan. Les corresponde cumplir con un papel importante en el desarrollo comercial, la identificación de problemas de los proyectos y la formulación de recomendaciones para cambios en las prácticas de trabajo utilizadas.

Estará pendiente de evaluar las limitaciones financieras y de tiempo para estar en disposición de asignar recursos de forma eficaz, asegurándose que los gastos que se realizan en las diferentes etapas del proyecto no excedan las restricciones y que las tareas estipuladas sean entregadas a tiempo con las especificaciones exigidas. Es fundamental que coordine los métodos de trabajo para completarlas, así como asegurarse de tener el personal idóneo y técnico necesario que requiera el proyecto. Debe tener la capacidad de difundir información a todas las partes interesadas de manera oportuna y directa le ofrece una mejor oportunidad de éxito.

La gestión de proyectos es utilizada tanto para proveer una estructura definida para su ejecución y una clara perspectiva de los alcances con el fin de facilitar la toma de decisiones. La transparencia de la estructura, las metas y la planificación traen consigo una mayor disciplina.

La gestión de proyectos cuenta con beneficios importantes:

- Mejor control del portfolio de proyectos
- Reducción de trabajos repetitivos gracias a la planificación de las actividades de calidad.
- Mejora del trabajo en equipo
- Incremento de la productividad al estandarizar los procesos usando las mejores prácticas.

La administración de proyectos en base a las necesidades de cada organización o corporación puede darse de diversas maneras cuando se realiza a través de contrataciones externas o con personal de la misma empresa. Algunas de las formas pueden ser a través de:

- Dirección de Proyectos
- Consultorías
- Asesorías de Proyectos
- *Mentoring*, que tiene como finalidad establecer una relación en que el o la especialista, ayuda a otra persona no especializada o menos especializada, a llevar a cabo en este caso un proyecto o tareas dentro del mismo que le permitan aprender de manera profesional orientado y guiado por el mentor.
- Implementación de Herramientas de Project Management
- *Outsourcing* o Subcontrataciones.
- *Interim Management* o dirección de transición, que consiste en la provisión temporal de recursos y capacidades de gestión. Se puede definir también como una asignación temporal de un ejecutivo de probada capacitación para gestionar un periodo de transición, crisis o cambio en una organización.

La gestión de proyectos ha cobrado importancia en estos últimos tiempos convirtiéndose en un requisito fundamental dentro de las competencias laborales del mercado actual. Le ha permitido a algunas empresas un incremento significativo en su producción, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrecen, con altos niveles de satisfacción para sus clientes.

También con su aplicación se implementa con éxito mejoras en los procesos y una garantía para que los equipos desarrollen y finalicen los proyectos propuestos en el tiempo y presupuesto fijado para su ejecución y cumpliendo con los requerimientos exigidos.

Existen diferentes métodos que ofrecen soporte a la toma de decisión, y su división puede ser para llevar a cabo la planificación e ingeniería del proyecto en etapas escalonadas; lo anterior reduciría los riesgos y se pueden mantener los costos y plazos trazados por fases. Cada fase antes de su inicio debe de estar planificada de forma correcta y en sus fases anteriores deben contar con su auditorio y aprobación.

Las fases, dependiendo del tipo de proyecto que se desee ejecutar, son las siguientes:

- Fase Identificación de Oportunidades: La misma establece la validación de las oportunidades de desarrollo de las ideas del proyecto, basadas en estudios de factibilidad técnico-económicos.
- Fase de Conceptualización del Proyecto: Inicia con el planteamiento del proyecto y tiene el propósito de seleccionar alternativas en base a lo que se conoce del tema a desarrollar. Dichas alternativas pasan a mano del Director o Gerente del proyecto o *Project Manager*

asignado, el cual deben consultar, dependiendo del tipo de proyecto, con los ingenieros, la mejor y mayor viabilidad del mismo.

- Fase de Ingeniería Básica: En base al tipo de proyecto que se quiera desarrollar, así mismo intervienen los diferentes tipos de ingenieros. En esta fase se deben desarrollar de forma detallada el alcance creando un plan de ejecución, para tener la estimación final de las actividades e inversiones con un mínimo de error.
- Fase de Ejecución: Corresponde a la ejecución del proyecto en sí; es la fase en que más tiempo y dinero se invierte y su éxito se determina por la calidad de la actuación de los responsables en las fases anteriores.

Estudios estadísticos reflejan que existe una fuerte correlación entre los proyectos que han contado con una planificación sólida y los que cumplen con sus objetivos y presupuestos de inversión.

Los proyectos deben poseer como principales características:

- Los proyectos deben tener principio y fin determinados.
- Utilizan recursos variados como personas, tiempo dinero.
- Los resultados de un proyecto tienen objetivos y metas específicas.
- Deben contar con normas de calidad en el desarrollo de las actividades.
- Siguen una planificación que conlleva actividades y tareas específicas, entre otras.

Dependiendo de su magnitud, las etapas de un proyecto son las siguientes:

- Inicio
- Planeación
- Ejecución
- Control
- Conclusión

La etapa de inicio determina en síntesis el alcance o tamaño del proyecto, los recursos requeridos y el tiempo de dedicación. En esta se pueden encontrar:

- Reconocimiento (el proyecto es capaz de llevarse a la realidad).
- Determinación de los logros del proyecto.
- Definición de la proyección global.
- Selección de las expectativas generales y específicas de los interesados en el proyecto (empresa, clientes y otros).
- Precisión del alcance general de proyecto.
- Definición de los miembros que conformarán el equipo de trabajo.

La etapa de planeación cuenta con:

- Perfeccionamiento de las ideas del proyecto y su alcance.
- Ordenamiento de actividades y tareas para el logro de objetivos y metas.
- Desarrollo secuencial de las actividades y tareas.
- Elaboración de un cronograma de actividades y presupuesto necesario.
- Presentación del plan del proyecto para su aprobación.

Mientras tanto, la etapa de ejecución considera:

- Dirección del equipo de trabajo o de colaboradores.
- Reuniones periódicas con el equipo de trabajo.
- Comunicación permanente con los interesados en el proyecto.
- Resolución de los conflictos o problemas que se presenten durante el desarrollo del proyecto.
- Aseguramiento de los recursos necesarios durante todas las etapas del proyecto.

En la etapa de control, se realizan las siguientes acciones:

- Verificación por las desviaciones del plan de acción.
- Ejecución de acciones de corrección a las desviaciones.
- Recibo y evaluación de los cambios solicitados dentro del proyecto.
- Ajustes en el cronograma de actividades.
- Adaptación de los niveles o realidades de los recursos a la ejecución del proyecto.
- Realización de ajustes en el alcance del proyecto si son necesarios.
- Regreso a la etapa de planeación para realizar ajustes si son necesarios.

En la etapa final, conclusión, se determina:

- El reconocimiento de los resultados y logros del proyecto.
- Conclusión de las operaciones.
- Reconocimiento al equipo de trabajo.
- Aprendizaje de la experiencia adquirida durante el desarrollo del proyecto.
- Revisión del proceso utilizado y los resultados obtenidos.
- Confección del informe final con el resumen ejecutivo.

LOS PROYECTOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

Los Proyectos de Importación

La importación es la introducción de mercancías que proceden del extranjero y entran al territorio aduanero nacional con el propósito de permanecer en el de manera indefinida en libre disposición con el pago de tributos aduaneros.

La gestión de proyectos de importación tienen un contenido bastante amplio que dependiendo de la necesidad de la empresa abarca temas como:

- Búsqueda de proveedores
- Mercancía de importación
- Importación de productos
- Negociaciones con proveedores
- Costos reales en importación
- Elaboración de proyectos innovadores de importación
- Búsqueda de la mercancía que se necesite en todo el mundo.

De igual manera existen proyectos que buscan alrededor del mundo productos y materias primas de calidad para ayudar a las empresas a reducir costos y encontrar productos que no existen en el país o en su defecto no cumplan con los estándares de calidad y precio que exige a sus clientes y que estén acordes con la competencia.

Los Proyectos de Exportación

Una exportación es cualquier producto o servicio que se produce dentro del país, y es enviado fuera del territorio nacional. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero.

En la gestión de proyectos de exportación se ofrece un esquema totalmente detallado de los procedimientos que deben llevarse a cabo para efectuar las operaciones de exportación que el cliente necesite.

Un proyecto para la exportación puede ser dirigido a la promoción para difundir entre compradores potenciales en mercados exteriores, producto o servicio exportables de una empresa, por medio de muestras, catálogos, fotografías, entre otros.

También se puede ofrecer la investigación de mercados en el exterior, la cual consiste en una investigación de iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica, en este caso de productos exportables en mercados externos:

- Características del producto o país régimen legal o arancelario
- Estadísticas normas y estándares
- Competencia información adicional, relacionada con el mercado
- Elementos adicionales que deberá considerar el cliente para incursionar al mercado meta.

Los proyectos de exportación pueden enfocarse a la búsqueda de nuevos nichos en el mercado con oportunidades en el extranjero. Consisten en la búsqueda permanente y constante, en base al alcance del proyecto, de clientes potenciales en el extranjero, así como búsqueda de base de datos de los principales distribuidores e importadores del país seleccionado.

Estos proyectos pueden incluir actividades con calendarización a nivel internacional para la debida participación de las empresas en eventos como misiones comerciales, ferias internacionales, exposiciones de logística, entre otras.

CONCLUSIONES

Los nuevos paradigmas del mercado han obligado a las empresas a reforzar sus unidades de negocios, cobrando vital importancia la gestión de nuevos proyectos. Un correcto planteamiento y supervisión de los mismos optimiza su ejecución, reportando claras ventajas competitivas para el firme posicionamiento de la empresa en el mercado.

Gracias a los avances tecnológicos del momento, existen diversas herramientas especializadas para la administración y gestión de proyectos, que ofrecen soluciones expertas para aportar valor a las empresas y son capaces de cubrir un amplio número de sectores y diversas actividades. Estas tecnologías son utilizadas de manera profesional por los Directores y Gerentes de Proyectos, siempre y cuando las empresas tengan definida sus líneas de negocios que impliquen la ejecución de sus proyectos.

La gestión de proyectos ha cobrado importancia en estos últimos tiempos convirtiéndose en un requisito fundamental dentro de las competencias laborales del mercado actual. Le ha permitido a algunas empresas un incremento significativo en su producción, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrecen, con altos niveles de satisfacción para sus clientes.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berkun, Scott. (2005). The Art of Project Management, Editorial: O'Reilly Media, U.S.A.

Bucero, Alfonso. (2015). Dirección de Proyectos, Una Nueva Visión. Editorial Lito Grapo, México.

Kerzner, Harold. (2014). Project Management: Un Enfoque de Sistemas para la Planificación, Programación y Control. Editorial Wiley, 11^{ed}, U.S.A.

Miranda Miranda, Juan José. (2013). El Desafío de la Gerencia de Proyectos. MM Editorial, España.