



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN CAMPOSOL S.A.

Verónica Céspedes-Schreiber y Flavia  
Figueroa-Monaca

Lima, junio de 2017

PAD Escuela de Dirección  
Máster en Dirección de Empresas

Céspedes, V. y Figueroa, F. (2017). *Implementación del sistema de gestión de proyectos en Camposol S.A.* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE  
PROYECTOS EN CAMPOSOL S.A.**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**VERÓNICA CÉSPEDES SCHREIBER**  
**FLAVIA FIGUEROA MONACA**

Asesor: Mario Acosta Dávila

Lima, junio de 2017

## RESUMEN EJECUTIVO

*En el presente documento se muestra el caso de Camposol S.A., principal empresa agroindustrial peruana con presencia transnacional que se dedica a la producción, distribución y venta de productos como palta, arándanos, mandarina, uvas, mangos, langostinos y otros productos marinos. En el Capítulo II se presenta el análisis realizado en donde se identifica la problemática encontrada en la gestión de proyectos de la empresa, y en la forma en como ésta repercute en los resultados de la empresa a través del mal uso de recursos, falta de trazabilidad de los procesos, comunicación y sinergias entre áreas. También identificamos oportunidades de mejora en la estructura organizacional de la empresa que no apoya a la gestión de proyectos. En este capítulo también presentamos una propuesta de solución que consiste en la implementación de un sistema de gestión de proyectos, el cual ayudará al logro estratégico de la compañía, al saber distintivo de la empresa, y a la calidad de comunicación para así lograr aprendizajes operativos que benefician a la empresa y generen mayor valor. Así mismo, se sugiere desarrollar algunas competencias directivas de su gente que ayudarían a Camposol en la problemática identificada.*

**Palabras clave:** *Camposol; análisis; planificación estratégica; agroindustria*

## ABSTRACT

*This document shows the case of Camposol S.A., the main Peruvian agroindustrial company with a transnational presence dedicated to the production, distribution and sale of products such as avocado, blueberries, mandarin, grapes, mangoes, prawns and other marine products. Chapter II presents the analysis carried out in which the problems found in the management of projects of the company are identified, and in the way in which it affects the results of the company through the misuse of resources, lack of traceability of processes, communication and synergies between areas. We also identify opportunities for improvement in the organizational structure of the company that does not support project management. In this chapter we also present a solution proposal that consists in the implementation of a project management system, which will help the strategic achievement of the company, the distinctive knowledge of the company, and the quality of communication to achieve operational learning that They benefit the company and generate greater value. Likewise, it is suggested to develop some directive competences of its people that would help Camposol in the identified problem.*

**Keywords:** *Camposol; analysis; strategic planning; agroindustry*

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo .....	ii
Abstract.....	ii
Tabla de contenido .....	iii
Índice de Figuras .....	v
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso Camposol S.A. ....	3
1.1. Historia .....	3
1.2. Divisiones .....	6
1.2.1. División Frutas y Verduras.....	6
1.2.2. División Trading.....	8
1.2.3. División Marinazul .....	8
1.3. Auditoría.....	9
1.4. Gestión del Medio Ambiente.....	9
1.5. Toma de Decisión.....	10
Anexos .....	11
Anexo 1. Estado de Resultados de Camposol S.A. 2015 - 2016 (en 000 USD) .....	11
Anexo 2. Balance General de Camposol S.A. 2015 - 2016 (en 000 USD) .....	12
Anexo 3. Flujo de Caja de Camposol S.A. 2015 -2016 (en 000 USD).....	13
Anexo 4. Plan Estratégico de Camposol S.A. ....	14
Anexo 5. Organigrama de Camposol S.A. ....	15
Anexo 6. Estado de Resultados de Camposol S.A. por Segmento al 31 de diciembre 2016 (en 000 USD).....	16
Anexo 7. Código de conducta .....	17
Anexo 8. Programas de soporte y certificaciones.....	19
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	21
2.1. Octógono: análisis del caso .....	21
2.2. Metodologías para la gestión de Proyectos .....	24
2.2.1. SAP Active .....	24

2.2.2. PMBOK / PMI.....	25
2.3. Propuesta del Sistema de Gestión de Proyectos para Camposol S.A.....	25
2.3.1. Flujo del Proceso de gestión de proyectos de Camposol.....	26
2.3.2. Entregables y formatos .....	28
2.3.3. Alineación a la Estrategia.....	50
2.3.4. Rentabilidad, Finanzas e Indicadores .....	52
2.3.5. Sostenibilidad .....	55
2.3.6. Estructura Organizacional .....	55
2.3.7. Integración y sinergias entre áreas.....	56
2.3.8. Gestión del Cambio .....	57
Conclusiones.....	59
Bibliografía.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la empresa según el Octógono .....	23
Figura 2. Metodología SAP Active .....	24
Figura 3. Metodología de gestión de proyectos.....	25
Figura 4. Flujo del Proceso de Gestión de Proyectos de Camposol .....	27
Figura 5. Matriz de formatos .....	29
Figura 6. Evaluación de Madurez de Procesos de Camposol.....	30
Figura 7. Registro de oportunidades.....	31
Figura 8. Acta de Constitución .....	33
Figura 9. Acta de Reunión.....	34
Figura 10. Elaboración de Presupuesto .....	35
Figura 11. Diagrama de Gantt .....	36
Figura 12. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI) .....	36
Figura 13. Gestión de Riesgos.....	37
Figura 14. Plan de Gestión del Cambio.....	38
Figura 15. Lista de Tareas .....	39
Figura 16. Reporte del Sistema .....	39
Figura 17. Estructura Organizativa.....	40
Figura 18. Inventario de Procesos .....	40
Figura 19. Informe de Avance.....	41
Figura 20. Business Blueprint .....	42
Figura 21. Proceso de Entrenamiento.....	43
Figura 22. Audiencia por Curso .....	44
Figura 23. Seguimiento de Incidencias .....	44
Figura 24. Inventario de Casos de Prueba .....	45
Figura 25. Solicitud de Cambio.....	45
Figura 26. Seguimiento de Cambios .....	46
Figura 27. Checklist al cierre del Proyecto .....	47
Figura 28. Acta de Cierre y Entrega.....	48

Figura 29. Lecciones Aprendidas .....	49
Figura 30. Presentación de Estatus de Proyectos .....	50
Figura 31. Plan Estratégico de Camposol.....	51
Figura 32. Pilares del Plan Estratégico .....	51
Figura 33. Matriz de Beneficios Potenciales .....	54
Figura 34. Valor Incremental en las Organizaciones .....	55
Figura 35. Oportunidades de Mejora de la Estructura Matricial de Camposol S.A. ....	56

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la empresa Camposol S.A. presenta problemas en su gestión de proyectos que no acompaña la estrategia definida para los próximos años de manera adecuada y sostenible. Así mismo, se identificaron oportunidades de mejora dentro de su compleja estructura organizacional necesarias para un adecuado soporte al sistema de gestión de proyectos propuesto.

Para identificar correctamente la problemática del caso y poder proponer una mejora sostenible, nos apoyamos en la herramienta del octógono para analizar la situación actual de la empresa, y así buscar dar respuesta a preguntas claves como ¿El sistema formal está alineada a la estrategia de la empresa?, ¿Dentro del sistema formal, la gestión de proyectos es la adecuada para el crecimiento esperado?, ¿Camposol cuenta con la estructura organizacional necesaria?, ¿Sus directivos cuentan con las competencias adecuadas para lograr los objetivos establecidos?

Gracias a la experiencia en manejo de proyectos, los conocimientos y herramientas adquiridos a lo largo de nuestra carrera, nos ha permitido realizar el análisis para lograr identificar la problemática actual y proponer soluciones adecuadas que generen mayor valor al negocio.

Como parte de la solución propuesta, se sugiere mejorar el sistema formal con una nueva metodología para la gestión de proyecto que permita una mejor integración, sinergias, gestión del cambio adecuado y logro de metas estratégicas de manera eficiente. Así mismo, para un mejor gobierno del sistema informal se sugiere desarrollar competencias directivas enfocadas en MRxMT<sup>1</sup> necesarias para soportar una buena estructura matricial y cambio organizacional requerido.

---

<sup>1</sup> MRxMT: Motivación Racional por Motivos Trascendentes. Es el impulso a actuar basado en una evaluación abstracta, que busca el bien de otros.



## **CAPÍTULO 1. CASO CAMPOSOL S.A.**

A mediados de Enero 2017, Flavia Figueroa, Jefa Central de Proyectos y Gobierno de TI, estaba muy pensativa después de la reunión que había tenido con su jefe Juan Miguel Balbin, Gerente Central de TI. Juan Miguel había salido de una reunión con los gerentes de las divisiones en la cual se mencionó que una de ellas estaba trabajando en un proyecto de drones<sup>2</sup>, lo cual le llamó la atención porque ya estaban en fase de implementación y TI no había sido involucrado desde un inicio para el análisis, definición y ejecución técnica requerida. Este proyecto no era factible técnicamente en ese momento porque no estaba alineado a los sistemas que Camposol S.A. tiene y que para llevarse a cabo requerían de una inversión adicional en infraestructura, que tampoco formaban parte del presupuesto contemplado para este año. Juan Miguel estaba preocupado ya que una situación similar había ocurrido en el pasado con otros proyectos que habían sido aprobados solo a nivel de división, sin involucrar a las diferentes áreas centrales, afectando el plan de ejecución y asignación de recursos adecuados. Además, pensando en el futuro y en el reciente cambio organizacional por el ingreso del nuevo Gerente General en octubre del 2016, su preocupación se intensificaba debido al crecimiento esperado de la empresa, así como el aumento de proyectos que dicho cambio conlleva.

Por esta razón, Juan Miguel le pidió a Flavia entender y plantear un proceso mejorado en la gestión de proyectos, ya que actualmente no se contaba con un proceso estándar y de conocimiento de todas las áreas para asegurar la selección adecuada del proyecto solo se contemplaba un análisis enfocado en nivel de inversión e indicadores financieros para su aprobación. Esta propuesta sería presentada al nuevo Gerente General a mediados del próximo año.

### **1.1. Historia**

La historia de Camposol nos narra el gran crecimiento y desarrollo que han tenido en el corto tiempo, según Sujey (abril 2012).

Camposol S.A. es una empresa agroindustrial, cuyas operaciones se iniciaron en 1997, con la compra de sus primeras tierras en La Libertad, región ubicada en el norte del Perú, a 600 km de Lima. En ese mismo año, se adquirieron nuevas tierras en el Proyecto Especial Chavimochic mediante una subasta pública.

El proyecto de irrigación Chavimochic suministró agua a más de 47,000 hectáreas de desierto en la costa norte del Perú, generando una inversión total superior a los

---

<sup>2</sup> "Un dron es un vehículo capaz de volar y de ser comandado a distancia, sin que se requiera de la participación de un piloto. Existen drones de todos los tamaños y orientados a finalidades distintas, sobre todo en los últimos años". (Definición de Dron, s. f., párr. 1).

US\$ 1,000 millones. En la actualidad, como consecuencia de este proyecto, se han desarrollado más de 15,000 hectáreas en su zona de influencia, por parte de varias empresas privadas. Camposol S.A. estableció su sede central en la zona de Chavimochic, lugar donde comenzaron sus primeras operaciones agrícolas.

En 1998 se inició la adquisición y desarrollo de tierras en la zona de Piura, con 2,800 hectáreas en esta primera etapa. A fines de 1999 comenzaron las exportaciones agroindustriales. Éstas son procesadas hasta la actualidad en el complejo industrial de Chao, ubicado en la provincia de Virú, La Libertad.

La visión y el compromiso de todas las personas involucradas con los objetivos de la empresa dieron como resultado que Camposol S.A. se convirtiera rápidamente en la empresa agroindustrial líder en el Perú, ocupando anualmente el primer lugar en agro exportaciones y generando aproximadamente 7000 puestos de trabajo directo y, en temporadas altas de producción, más de 10,000 empleos directos.

Hoy la empresa cuenta con más de 25,000 hectáreas de tierras en las zonas de Chao, Virú y Piura; ubicadas en La Libertad y Piura, regiones del norte peruano. El complejo agroindustrial de Camposol S.A. está integrado por seis plantas de procesamiento, tres de las cuales son de conservas, dos de productos frescos y una de productos congelados. Además, es propietaria de una empresa de packing de frutas (mangos, uvas y otros) y participa como socia de otra en Piura.

En el 2006 Camposol S.A. fundó Marinazul con la cual inició un negocio en la acuicultura, mediante la producción y exportación de langostinos en la región Tumbes, ubicada en el extremo norte de Perú. La compañía excedió en USD100 millones de ganancia anual. (párr. 1-6).

En el 2007 el grupo Dyer Coriat (D&C) grupo familiar peruano, compra Camposol S.A.

En el 2008 Camposol S.A. entra a la Bolsa de valores de Oslo, implementa SAP en sus sistemas operativos, continúa con su crecimiento de hectáreas de esparrago blanco y uva y según Sujey (abril 2012).

La construcción de instalaciones más modernas de investigación y desarrollo biotecnológico privado en el país a través de la creación de BioTec, que apunta a ser el laboratorio privado de acuicultura, pesca y agroindustria más importante de América Latina en estos rubros. (párr. 6).

En el 2009, Camposol (2016b) se implementó “exitosamente el proyecto Yakuy Minka, el mayor programa de irrigación privada en el Perú, el cual permitió regar 1,500 hectáreas en una primera etapa y 2,000 hectáreas adicionales en una segunda” (párr. 4). Así mismo, creció la cantidad de hectáreas de palta en 1,662 hectáreas.

En el 2010 Marinazul compra los negocios locales de langostinos, creciendo tanto en campos como en plantas.

En el 2011, Perú recibe la autorización para la exportación de palta a Estados Unidos. En este año se logró un EBITDA del 17% los cuales tuvieron influencia positiva por los precios de la Palta en Estados Unidos y negativa por la baja productividad de las plantaciones jóvenes.

En el 2012 se obtuvo un EBITDA del 9%, el motivo principal de esta disminución fue el efecto negativo causado por la presencia del fenómeno del niño en el Perú.

A mediados del 2013 se comienza la venta de arándanos. El EBITDA crece a 18% favorecido por el incremento de volumen de Palta y Arándano.

En el 2014 el EBITDA baja a 13% debido a que se presentaron mayores gastos administrativos a pesar de un incremento en volumen en uvas y paltas, y mayor precio en mango y espárragos.

En el 2015, el EBITDA llega a un 15%, tal como figura en el Anexo 1. Estado de Resultados de Camposol S.A. 2015 - 2016 (en 000 USD), debido a un mayor volumen y precios de los arándanos, menor rendimiento y precio de los langostinos, disminución de los gastos administrativos y de ventas. Así mismo, en marzo del 2015 se vende al Proyecto Inmobiliario Marverde, 302 hectáreas de tierras no productivas.

En octubre del 2016 ascendió Jorge Ramírez como Gerente General, a su llegada solicitó los estados financieros de los últimos 2 años, ver Anexo 1. Estado de Resultados de Camposol S.A. 2015 - 2016 (en 000 USD), Anexo 2. Balance General de Camposol S.A. 2015 - 2016 (en 000 USD) y Anexo 3. Flujo de Caja de Camposol S.A. 2015 -2016 (en 000 USD), para tener una visión más clara del estado de la empresa en ese momento. Así mismo, solicitó el planteamiento estratégico de la empresa para los siguientes 4 años que responda a la visión y misión revisadas y se den los lineamientos definidos con el directorio para estos siguientes años.

A la fecha, Camposol S.A. cuenta aproximadamente con 15,000 empleados y es líder en el sector agroindustrial en el Perú.

Está involucrada en el cultivo, procesamiento y comercialización de productos agrícolas y marinos de la mejor calidad tales como paltas, arándanos, uvas, mangos, mandarinas, langostinos, conchas de abanico y otros productos, que son exportados a Europa, Estados Unidos y Asia. (Camposol, 2016d, párr. 1).

Su objetivo principal es ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos frescos, saludable y diferenciados para los consumidores de todo el mundo. Lo anterior mencionado, lo logran a través de la excelencia operativa, la innovación, y el desarrollo de la gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operan, creando valor sostenible para los

accionistas, tal como figura en el Anexo 4. Plan Estratégico (Camposol, 2016c, párr. 2).

## **1.2. Divisiones**

Camposol S.A. está compuesta de 3 divisiones y unas áreas centrales, tal como se muestra en el Anexo 5. Organigrama de Camposol S.A. Estas divisiones están lideradas por un Gerente de División, los cuales le reportan directamente al Gerente General de Camposol S.A.

### **1.2.1. División Frutas y Verduras**

Esta división se encuentra totalmente integrada verticalmente, involucrada en la cosecha, procesamiento, comercialización y distribución de productos agrícolas de alta calidad. Así mismo, el área de Investigación y Desarrollo (I+D) es muy importante porque se encarga de probar nuevos cultivos.

Camposol S.A. es uno de los principales proveedores de la palta Hass y mayor productor de arándanos en el mundo, también tienen cultivos de mango, uva, mandarina y esparrago. Sus campos tienen una ubicación estratégica con condiciones climatológicas favorable que les permite cosechar en temporadas con mayores rendimientos, en contra estación para proveer a los mercados de Europa, Estados Unidos y Asia.

Entre los principales productos se encuentran los arándanos del tipo blueberries. Éstos se venden frescos y en diferentes presentaciones según los requerimientos de los clientes. En la costa del Perú, se ha obtenido resultados exitosos dado que tienen una producción temprana entre septiembre y octubre, así como uno de los mayores rendimientos en el mundo. El arándano se considera como una súper comida, clasificada en la dieta estadounidense como una de las frutas con más altas concentraciones de antioxidantes. Actualmente se cultiva y procesa en Chao, Trujillo. Se están analizando y probando las condiciones climatológicas y geográficas en nuevas ubicaciones para los cultivos de arándanos ya que se espera incrementar las hectáreas cultivadas. Los arándanos son procesados y de ahí son enviados al puerto en caso de ser exportados o al cliente final. En todas las fases se tienen el control de calidad respectivo. Camposol S.A. ha sembrado solamente una variedad. Existen otras variedades en el mercado que ofrecen tamaños más grandes y más parejos, entre otros atributos. Hasta ahora no hay una variedad que sea mejor en todos los aspectos, incluyendo el *shelflife*<sup>3</sup>

Lo que se busca según el plan estratégico del 2017 es sostener los márgenes absolutos en los próximos 5 años con diferenciación (genética). Los mercados maduros, como Estados Unidos y Europa, esperan ver variedades “Premium” con características distintivas

---

<sup>3</sup> Shelflife es la duración del producto una vez puesto en el punto de venta.

especialmente dirigidas a satisfacer segmentos de mercado específicos. Por lo tanto, marcar los puntos diferenciadores respecto a la competencia es indispensable. La contribución absoluta de los arándanos representa el 61% del total de la empresa, tal como figura en el Anexo 6. Estado de Resultados de Camposol S.A. por segmento al 31 de diciembre 2016.

La palta tiene diferentes tipos como Hass, Ettinger y Fuerte. Éstos se venden frescos o congelados y en diferentes presentaciones según el requerimiento del cliente. Camposol S.A. cuenta con 2,653 hectáreas de cultivo, con un precio promedio en el 2016 de 2.33 dólares por kilogramo (USD/Kg), tal como figura en el Anexo 6. Estado de Resultados de Camposol S.A. por segmento al 31 de diciembre 2016. Camposol S.A., esta fruta se encuentra bien posicionada a nivel internacional y principalmente se vende en Estados Unidos, Europa, Japón y China a partir de agosto del 2015, en donde se espera que también tenga su despegue.

La Mandarina también es uno de los recientes cultivos en la zona de Chao, Trujillo. Éstas se procesan en Huaral o Chilca y son del tipo sin pepa y fáciles de pelar. Se venden frescos. La costa peruana tiene las mejores condiciones para cultivar mandarinas debido a su clima estable a diferencia de otros productores sudamericanos como Argentina, Chile y Uruguay. La producción de mandarina se concentra principalmente en Asia (67%), el resto de la producción mundial se distribuye entre Europa (10%), Sudamérica (5%), Norte y Centroamérica (4%) y otros (14%). El precio promedio de la mandarina en el 2016 fue de 2.41 dólares por kilogramo (USD/Kg) tal como figura en el Anexo 6. Estado de Resultados de Camposol S.A. por segmento al 31 de diciembre 2016.

Las uvas son cosechadas en el norte del Perú en Piura. Son de dos tipos Red Globe y sin semilla, ambos se venden frescos. Esta fruta cuenta con un abastecimiento global estable, con una tasa de crecimiento anual compuesta de 3%. Los principales mercados de venta son Estados Unidos, Asia y Medio Oriente. Camposol S.A. tiene como perspectiva con la uva, consolidar programas de ventas y ofertas de terceros y hacer una transición de la variedad Red Globe a la de sin semilla.

Camposol S.A. tiene cultivos de mango los cuales constan de 2 tipos Kent y Tommy Atkins. Se venden frescos y congelados. Las tendencias del mercado muestran que su consumo está creciendo en todo el mundo, es considerado un producto Premium. Aún en Europa se considera exótico con lo cual hay espacio para el crecimiento. El precio promedio del mango en el 2016 fue de 1.74 dólares por kilogramo (USD/Kg) tal como figura en el Anexo 6. Estado de Resultados de Camposol S.A. por segmento al 31 de diciembre 2016. Camposol S.A. tiene como perspectiva con el mango, aumentar la demanda de productos congelados e implementar el modelo de negocio de compra a terceros.

Los espárragos son de 2 tipos verde y blanco y se venden en las presentaciones de fresco, congelado. Estos cultivos ya llegaron a su fin de vida.

### **1.2.2. División Trading**

Esta línea de negocio, se esfuerza por posicionarse en un sólido reconocimiento entre los principales clientes y proveedores de los Estados Unidos y Europa.

Esta línea de negocio se centra principalmente en el desarrollo de alianzas estratégicas con minoristas y clientes de servicios de alimentos en todo el mundo, así mismo, busca la consolidación de la marca Camposol S.A. como un productor de alimentos de primera clase.

Cuenta con una cartera atractiva de productos, tales como paltas, espárragos, arándanos, mangos, uvas y otros productos producidos por la división de Frutas & Verduras y otros proveedores. Camposol S.A. Trading atiende al 40% de los 10 mayores minoristas en Estados Unidos, tales como Publix, Costco, Wholesale, Wal-Mart, Carrefour, entre otros.

Para competir a escala global se debe tener en consideración buenas prácticas de producción, diversificación (productos y mercados), un claro enfoque de mercado, alianzas sólidas y desarrollo de marcas propias.

Las ventas principalmente son al extranjero, a través de exportaciones. Camposol S.A. tienen oficinas comerciales en Estados Unidos, Holanda y próximamente en China. Desde estas oficinas se esperan cubrir las ventas a nivel mundial. Entre sus responsabilidades esta desarrollar el mercado y clientes, así como asegurar la presencia en las ferias comerciales, hacer contacto con clientes potenciales y asegurar el cumplimiento de los acuerdos comerciales.

Se espera en el futuro un gran crecimiento de ventas, que depende de los precios que determina el mercado, son variables, se manejan como commodities. Por lo que una buena gestión para rentabilizar las ventas es necesario para este tipo de negocio.

### **1.2.3. División Marinazul**

Esta división contiene los procesos de laboratorio, campo, planta, venta y distribución de los productos marinos. Se venden frescos y congelados, pero en diferentes presentaciones dependiendo del requerimiento del cliente.

Posee alrededor de 1,331 hectáreas dedicado a la cría de langostinos, principal producto de Marinazul. Otros productos como calamares, conchas, mahi-mahi (pez dorado) y otros son suministrados por terceros, cuyo producto representa el 44% del volumen neto producido por esta división al cierre del 2016.

Las temperaturas del mar, las condiciones climáticas y el agua limpia en Tumbes apoyan la producción intensiva con alto rendimiento sin riesgo de enfermedades de una gran variedad de especies de mariscos para el consumo humano.

### **1.3. Auditoría**

Camposol S.A. tiene como objetivo, en el corto plazo, salir en una Iniciativa de Oferta Pública (IPO), lo cual va a permitir cotizar en la Bolsa de Valores de Estados Unidos. Para dar este paso, el área de auditoría además de crecer en equipo de trabajo, también lo ha hecho en sus exigencias, que son cada vez mayores en cuanto a extensión y profundidad. Además del área de auditoría interna también tenemos las auditorías externas las cuales constantemente solicitan documentaciones que soportan o evidencian cada paso de los procesos y proyectos, así como, sistemas que faciliten la gestión documentaria necesaria.

### **1.4. Gestión del Medio Ambiente**

Camposol S.A. es una empresa peruana

comprometida con el respeto y el cuidado de la vida humana y el medio ambiente por encima de cualquier objetivo de producción. Cumple con la normativa nacional aplicable y desarrolla mejoras continuas de sus procesos para garantizar productos de alta calidad, contribuyendo con el desarrollo sostenible de la actividad agroindustrial y la localidad.

Ha implementado en todos sus cultivos el programa de Buenas Prácticas Agrícolas, el cual tiene como propósito garantizar la inocuidad<sup>4</sup> de la materia prima, mejorar el bienestar y salud de los trabajadores, minimizar los impactos negativos medioambientales, entre otros (Camposol, 2009, p. 45).

Para ello basa sus procesos y actividades en las políticas de conducta de la empresa, tal como figura en el Anexo 7. Códigos de conducta.

Las buenas prácticas agrícolas se aplican a cada uno de los procesos: elección e historial del terreno, preparación del terreno, siembra (selección del material de propagación), manejo del cultivo (fertirriego<sup>5</sup>, sanidad vegetal, labores varias), cosecha y transporte. (Camposol, 2009, p. 45).

---

<sup>4</sup> La Inocuidad es un concepto que se refiere a la existencia y control de peligros asociados a los productos destinados para el consumo humano a través de la ingestión como pueden ser alimentos y medicinas a fin de que no provoquen daños a la salud del consumidor. (Wikipedia, s. f.).

<sup>5</sup> Para el autor el "Fertirriego es una técnica que permite la aplicación simultánea de agua y fertilizantes a través del sistema de riego." (Oltra, 2012)

La aplicación de las buenas prácticas agrícolas de Camposol S.A. se sustenta en varios programas de soporte, procedimientos y certificaciones obtenidas, tal como se muestra en el Anexo 8. Programas de Soporte y Certificaciones. (Camposol, 2016a)

### **1.5. Toma de Decisión**

Dada la situación en que se encontraba Camposol S.A. y los planes estratégicos esperados a cumplir para el cierre del 2017, Flavia pensaba de qué manera podría aportar mejoras en la organización para el logro de los objetivos de manera sostenible.

## ANEXOS

### Anexo 1. Estado de Resultados de Camposol S.A. 2015 - 2016 (en 000 USD)

<b>Camposol S.A.</b>		
USD 000	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Volumen Vendido (MT 000)	82	104
Ventas	300,547	289,329
Margen de Contribución	88,573	80,003
Margen Operativo	128,442	58,398
Utilidad Antes de Impuestos	103,030	28,473
Utilidad Neta	83,711	17,418
EBITDA	72,490	42,888
Margen de Contribución (%)	29%	28%
EBITDA / Ventas (%)	24%	15%

Fuente: Camposol (2016f)

Elaboración propia

## Anexo 2. Balance General de Camposol S.A. 2015 - 2016 (en 000 USD)

USD 000	2016	2015
<b>Activo Corriente</b>		
Activos disponible para la Venta	2,145	9,058
Pagos Anticipados	988	970
Porción corriente de los activos biológicos	74,377	14,211
Inventarios	32,757	47,102
Otras cuentas por Cobrar	16,029	21,396
Cuentas por Cobrar	42,799	40,709
Caja	84,700	26,647
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>253,795</b>	<b>160,093</b>
<b>Activo No Corriente</b>		
Propiedades, Planta y equipos netos	188,522	176,905
Inversiones en Compañías asociadas	2,764	2,036
Intangibles	13,813	13,717
Porción No Corriente de activos biológicos	314,808	300,783
Impuesto Diferido	2,360	4,131
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>522,267</b>	<b>497,572</b>
<b>Total Activos</b>	<b>776,062</b>	<b>657,665</b>
<b>Pasivo Corriente</b>		
Porción corriente de Deuda de Largo Plazo	62,761	9,924
Cuentas por Pagar	37,698	34,355
Otras Cuentas por Pagar	16,047	10,571
Préstamos Bancarios	40,850	36,120
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>157,356</b>	<b>90,970</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>		
Deuda de Largo Plazo	155,430	204,851
Impuesto Diferido	56,432	46,201
Otras Cuentas por Pagar	6,727	4,930
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>218,589</b>	<b>255,982</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>375,945</b>	<b>346,952</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital	513	507
Acciones Premium	217,312	212,318
Otras Reservas	825	825
Ganancias retenidas	173,041	89,222
Otros	8,425	7,841
<b>Total Patrimonio</b>	<b>400,117</b>	<b>310,713</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>776,062</b>	<b>657,665</b>

Fuente: Camposol (2016f)

Elaboración propia

### Anexo 3. Flujo de Caja de Camposol S.A. 2015 -2016 (en 000 USD)

USD 000	Al 31.12.2016	Al 31.12.2015
<b><u>Flujo de Caja Operativo</u></b>		
Cuentas por Cobrar	304,700	285,932
Cuentas por Pagar	-229,302	-232,118
Intereses	-20,691	-23,564
Impuestos	0	-2,734
Derechos de Aduana	5,348	7,660
Otras Cuentas por Cobrar	4,834	0
Otros Pagos	0	-1,587
<b>Caja Neta de la Operación</b>	<b>64,889</b>	<b>33,589</b>
<b><u>Flujo de Caja de Inversiones</u></b>		
Transferencia de efectivo restringidas	0	7,500
Compras de Propiedades, plantas y activo biológico	-7,305	-11,921
Inversión en Activos biológicos	-16,571	-11,183
Compra de Intangibles excluyendo el Goodwill	-892	-1,683
Ingresos por venta de propiedad, plantas y equipamientos	2,156	7,461
<b>Caja Neta de Inversiones</b>	<b>-22,612</b>	<b>-9,826</b>
<b><u>Flujo de Caja Financiero</u></b>		
Ingresos Préstamo de Bancos	102,650	128,383
Pagos Préstamo bancarios	-97,920	-151,866
Incremento de Capital	5,000	0
Pago Anticipados	-5,563	0
Prestamos de Largo Plazo	15,000	0
Pago de deudas de largo plazo	-3,391	-4,138
<b>Caja Neta Financiera</b>	<b>15,776</b>	<b>-27,621</b>
Caja Neta del Periodo	58,053	-3,858
Caja Inicial	26,647	30,505
<b>Caja Final del Periodo</b>	<b>84,700</b>	<b>26,647</b>

Fuente: Camposol (2016f)  
Elaboración propia

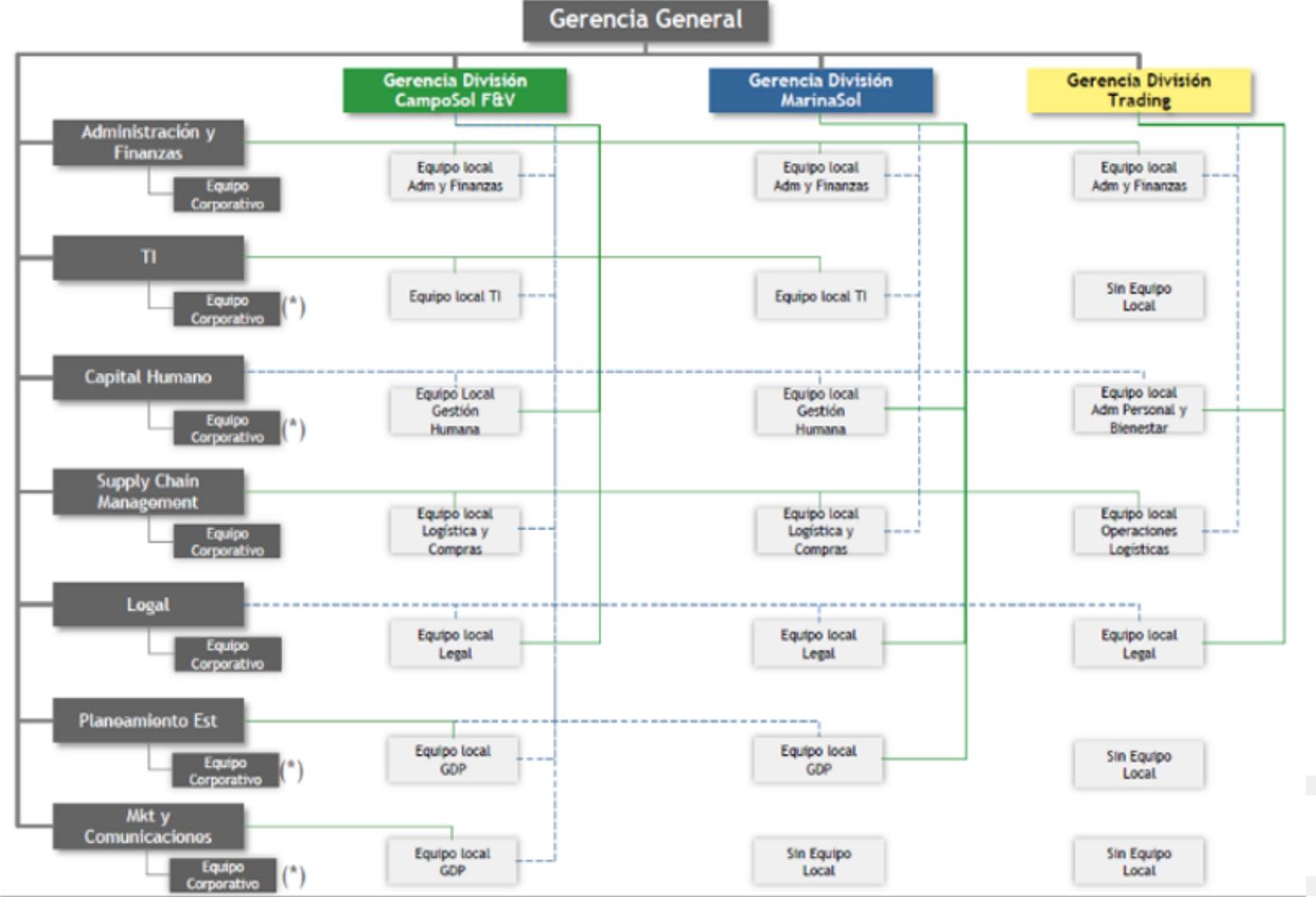
## Anexo 4. Plan Estratégico de Camposol S.A.

### Marco Estratégico

Tendencias	Misión y Visión	Lineamientos Estratégicos
Incremento de la demanda de alimentos	<p><b>Visión:</b> “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo”.</p> <p><b>Misión:</b> “Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo.</p> <p>Esto lo logramos a través de la <u>excelencia operativa</u>, la <u>innovación</u> y el desarrollo de <u>nuestra gente</u>, generando un <u>impacto positivo y real</u> en el <u>bienestar de las comunidades</u> en las cuales operamos y <u>creando valor sostenible</u> para nuestros accionistas”.</p>	<p><b>Crecimiento rentable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Con equilibrio en el mix de cultivos y maduración.</u></li> <li>▪ I+D+i soportando nuevos productos.</li> <li>▪ Desarrollando y gestionando portafolio de clientes.</li> <li>▪ Ampliando ventanas de producción con desarrollo de nuevas zonas productivas, internacionalización, Joint Ventures y otros modelos.</li> </ul>
Reducción de Áreas Cultivables		<p><b>Excelencia financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Mantener el apalancamiento en niveles sanos.</u></li> <li>▪ Solidez del Balance con mix Equity y Deuda.</li> <li>▪ Fortalecer capacidades de Planeación y Pronósticos.</li> <li>▪ Gestión de Riesgos y prevención de Fraudes.</li> </ul>
Volúmenes y Precios volátiles		<p><b>Excelencia Operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Especialización en frescos y congelados.</u></li> <li>▪ <u>Ser el benchmark en productividad, costos y gastos.</u></li> <li>▪ Desarrollar logística integral monitoreando nivel de servicio y Cost to Serve.</li> <li>▪ Tecnología alineada al negocio.</li> </ul>
Nuevas Variedades y Genética Registrada		<p><b>Foco en Nuestra Gente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atracción y Desarrollo de Talento.</li> <li>▪ Planes de Carrera y Líneas de Sucesión.</li> <li>▪ <u>Cultura enfocada en Resultados, Trabajo en Equipo, Control y prevención de fraudes.</u></li> </ul>
Adopción Nuevas Tecnologías		<p><b>Responsabilidad Social &amp; Cuidado del Medio Ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora continua en impacto ambiental de nuestras operaciones.</li> <li>▪ Programas de RSE sostenibles.</li> <li>▪ <u>Manejo social y Ambiental soportando valor y posicionamiento de marca.</u></li> </ul>

Fuente: Camposol Foods (2016)

Anexo 5. Organigrama de Camposol S.A.



Fuente: Camposol Foods (2016)

**Anexo 6. Estado de Resultados de Camposol S.A. por Segmento al 31 de diciembre 2016 (en 000 USD)**

000 USD	Arándanos	Paltas	Langostinos y Otros	Mangos	Uvas	Pimientos	Otros (*)	Espárragos(**)	Alcachofas	TOTAL
Ingresos	100,202	53,413	70,173	21,495	13,583	4,170	13,655	20,640	3,216	300,547
Costo de Venta	38,785	33,739	63,784	17,166	13,584	4,697	9,852	27,208	3,159	211,974
Margen de Contribución	61,417	19,674	6,389	4,329	-1	-527	3,803	-6,568	57	88,573
Margen de Contribución (%)	61%	37%	9%	20%	0%	-13%	28%	-32%	2%	29%
<b>Toneladas (TM )</b>										
Volumen Producido	12,863	21,730	9,032	13,477	8,488	0	5,076	976	0	71,642
Volumen Vendido	10,941	22,947	8,876	12,328	7,475	7,397	5,661	4,980	1,404	82,009
USD/Kg	9.16	2.33	7.91	1.74	1.82	0.56	2.41	4.14	2.29	3.66
Plantaciones (Has)	1,460	2,653	1,003	448	391	20	0	151	0	6,126
Volumen de Cosecha (MT)	13,197	23,480	8,286	7,329	9,343	4,994	0	0	0	66,629
Compra a Terceros (MT)	0	1,269	515	13,534	0	0	0	0	0	15,318
Frescos (%)	100%	86%	100%	53%	100%	0%	0%	0%(**)	0%	67%
Conservas (%)	0%	0%	0%	2%	0%	99%	0%	0%	100%	10%
Congelados (%)	0%	14%	0%	45%	0%	1%	0%	0%	0%	23%

(\*) Otros: incluye principalmente mandarinas y muestra participación de 0% por ser nuevo cultivo

(\*\*) Espárragos: muestra participación de 0% por ser un cultivo que está próximo a eliminarse

Fuente: Camposol (2016f)

Elaboración propia

## **Anexo 7. Código de conducta**

A continuación, se muestra el Código de Conducta de Camposol (2010):

Camposol S.A. busca asegurar, mediante este Código de Conducta, su compromiso con las más altas normas éticas en el comportamiento de sus directivos y colaboradores y en las relaciones que mantenemos con nuestros clientes, proveedores, las comunidades en las que operamos, autoridades, asociaciones y el público en general. Este Código de Conducta refleja en nuestro trabajo diario los valores de comunicación efectiva, honestidad, respeto a las personas, trabajo en equipo, austeridad, confianza, responsabilidad social y ambiental y el cumplimiento de las leyes vigentes del País que compartimos todos los miembros de la familia Camposol S.A.

### Seguridad

La salud y la seguridad de nuestros trabajadores son temas prioritarios para Camposol S.A., así como prevenir los posibles daños al medio ambiente e interactuar de manera benéfica con las comunidades de nuestro entorno.

### Responsabilidad

Respetamos las políticas de salud y seguridad ocupacional, capacitándonos en prevención de accidentes y primeros auxilios, instalando botiquines, promoviendo planes de contingencia ante terremotos, inundaciones e incendios y almacenando sustancias tóxicas en forma responsable.

### Igualdad

Promovemos un ambiente laboral positivo y constructivo, en el que no exista discriminación por raza, sexo, orientación sexual, discapacidad, estado marital, edad, religión o ideología política.

### Integridad

Consideramos que la intimidación y el abuso de poder son comportamientos inaceptables. Por intimidación entendemos cualquier acción que haga sentir a un individuo amenazado, humillado o condescendido. No toleramos el maltrato psicológico ni físico.

### Horizontalidad

Camposol S.A. reconoce por escrito y en la práctica el derecho de todos los trabajadores de establecer organizaciones de trabajo bajo su propio criterio y de negociar colectivamente sus condiciones laborales.

### Transparencia

La contratación del personal y las adquisiciones de bienes y servicios por parte de Camposol S.A. se efectuarán a través del Departamento de Recursos Humanos y del Departamento de Logística. El proceso de pago deberá ser documentado.

### Coherencia

Camposol S.A. no participa de actividades político partidarias y prohíbe actividades proselitistas dentro de sus centros de producción, a la vez que respeta

las opciones políticas que sus colaboradores pudieran ejercer en su actividad privada.

Sobriedad

Queda terminantemente prohibido el consumo, la posesión y la distribución de bebidas alcohólicas o drogas ilegales dentro de la empresa, así como la concurrencia al centro de trabajo bajo los efectos de las mismas.

Honradez

Son inadmisibles los sobornos y las coimas u otras actitudes que pudieran ser interpretadas como tales, directa o indirectamente.

Legalidad

Informamos a los trabajadores sobre sus derechos, obligaciones y responsabilidades.

## **Anexo 8. Programas de soporte y certificaciones**

En Camposol (2016e), los programas de medio ambiente y los procedimientos para cada operación agrícola son los siguientes:

- Programa de Manejo Integrado de Cultivo (MIC).
- Evaluación de riesgos, uso adecuado de agua y fertilizantes, uso sostenible de los suelos, manejo de residuos y prevención de la contaminación.
- Programa de Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (IPM).
- Uso racional de pesticidas, uso de controladores biológicos, uso de extractos vegetales y uso de antagonistas.
- Programas de Aseguramiento de la Calidad.
- Procedimientos de verificación basados en auditorías internas, verificaciones de controles de producción, auditorías de tercera parte, certificaciones externas, implementación y mantenimiento de sistemas de calidad (GLOBAL GAP, TNC-Tesco, GAP, Programa IMP, Haccp, Profase) y verificaciones de control de insumos usados en los cultivos.
- Programas de manejo y gestión integral de residuos en Camposol S.A.
- Las medidas para disminuir el impacto ambiental son:
- Implementación y mantenimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas.
- Implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión del Medio Ambiente en campos agrícolas y planta procesadora.
- Realización de programas de sensibilización al personal de campo y planta en temas referentes a la protección del medio ambiente, gestión de residuos, etc.

Algunas de sus certificaciones vigentes de Camposol (2016e) son:

### Planta:

- HACCP (Hazard Analysis and Critical control point).
- GMP-GAP (Good Manufacturing Practices – Good Agricultural Practices).
- Certificación Kosher.
- GMA - SAFE (ex FPA).
- BASC (Business Alliance for Secure Commerce).
- BRC V. 5.0 (British Retail Consortium) A Grade para los procesos de espárrago fresco y espárrago en conserva.

### Campo:

- Integrated Pest Management (IPM) de acuerdo a los lineamientos del cliente SYSCO.
- Global GAP.
- Tesco Nature Choice para cultivos de palta.

Social:

- Miembros del Pacto Global.
- Auditorías de Código de Conducta.
- Auditorías de Responsabilidad Social.

## CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

Para el desarrollo de este caso utilizaremos diferentes metodologías y herramientas que nos servirán de apoyo para lograr un mejor entendimiento de la problemática del caso y poder realizar una propuesta de mejora sostenible en el tiempo.

### 2.1. Octógono: análisis del caso

Utilizaremos la herramienta del Octógono para analizar a la empresa Camposol S.A. y encontrar su problemática, que principalmente se presenta en la forma como viene desarrollando su gestión de proyectos, sin tener un sistema formal sólido para toda la organización en este aspecto, lo cual luego del análisis realizado podemos identificar que esto impacta negativamente en la eficacia de la empresa de diferentes maneras, tales como:

- Desarrollando proyectos que no están alineados a la estrategia y que no generan mayor valor a la empresa.
- Mal uso de los recursos generando sobre costos.
- Ineficiencias operativas debido a la falta de comunicación entre las áreas (demoras en despachos, entrega de pedidos, que repercute en el shelflife de los productos, que puede afectar finalmente a las ventas de la empresa).

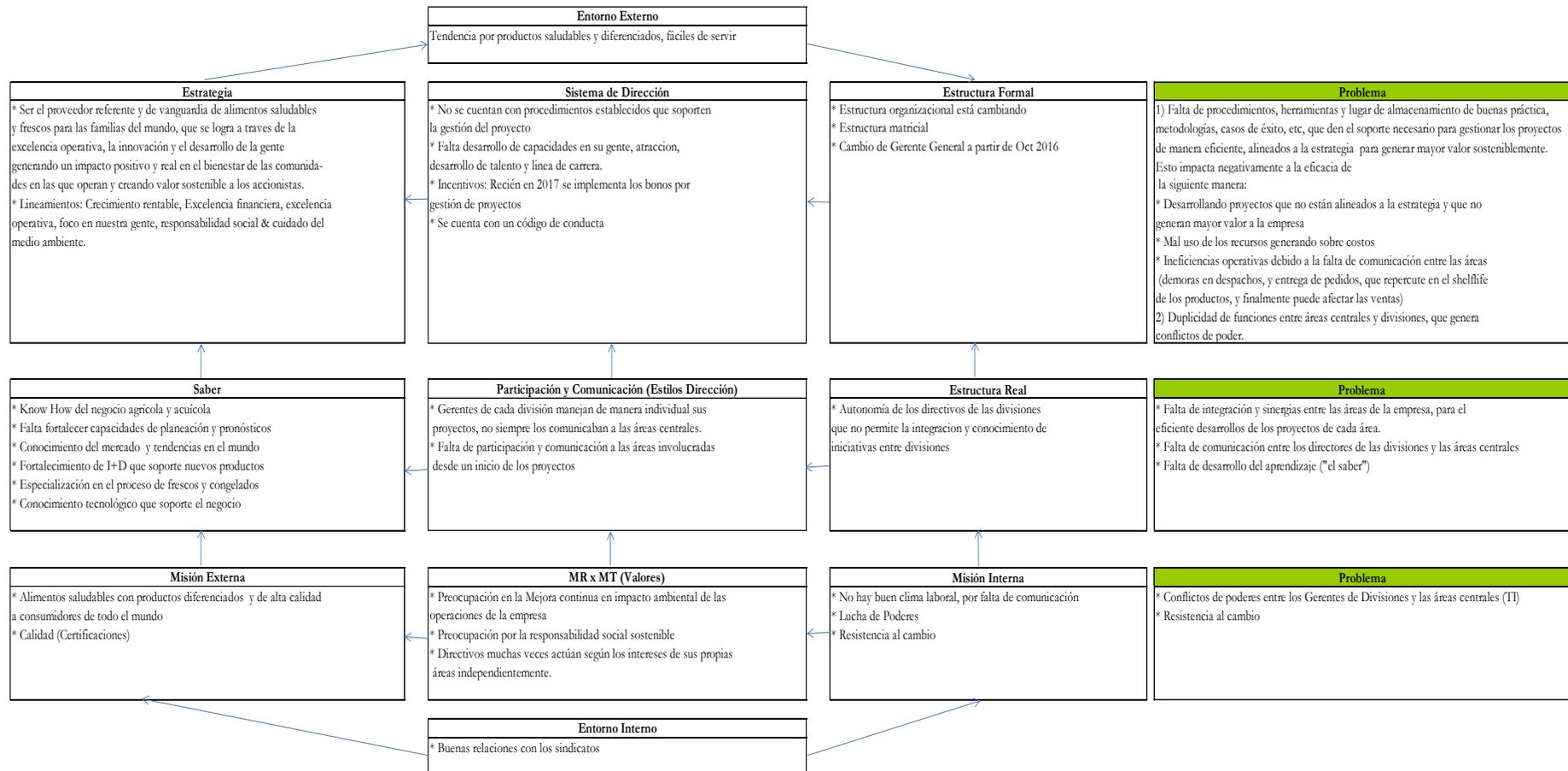
Así como se ve afectada la eficacia de la empresa, podemos identificar que, por esta falta de un sistema formal de gestión de proyectos, también se ve afectada negativamente el aprendizaje operativo, es decir, el “saber hacer” de la empresa, por diferentes maneras:

- Por falta de comunicación efectiva entre las áreas
- Falta de sinergias entre las áreas.
- Falta de acceso a la información a nivel de todas las áreas de: buenas prácticas, aprendizajes encontrados, metodologías realizadas, casos de éxito, entre otros, que ayuden a mejorar el aprendizaje operativo de los colaboradores.
- Resistencia al cambio y conflictos de poder, dentro de la estructura matricial con la que cuenta Camposol S.A.

Así mismo, hemos podido identificar que estos problemas presentados tanto en el aprendizaje operativo, como en la eficacia de la empresa, se deben en parte por la falta de competencias directivas de su gente, tales como influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador del cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo, lo cual no es el enfoque del caso, pero creemos que

es importante mencionarlo. A continuación, en la Figura 1 presentamos el octógono realizado:

**Figura 1. Estructura de la empresa según el Octógono**



Fuente: Ferreiro y Alcázar (2014)  
Elaboración propia

Luego de haber revisado los problemas encontrados en Camposol S.A., proponemos implementar un sistema de gestión de proyectos compuesta de procesos, metodologías, formatos y herramientas estándares que ayudarán a la definición, análisis, planteamientos, ejecución, seguimiento, comunicación, integración, sinergias y control, desarrollo del conocimiento, así como al logro de los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz. Así mismo sugerimos que se desarrollen las competencias directivas ya que es importante para que este sistema de gestión propuesto sea adoptado, empleado, comunicado, trabajado en equipo, de forma colaborativa que facilite el logro de los objetivos de los proyectos que deben estar alineados a la estrategia de la empresa para que así generen mayor valor.

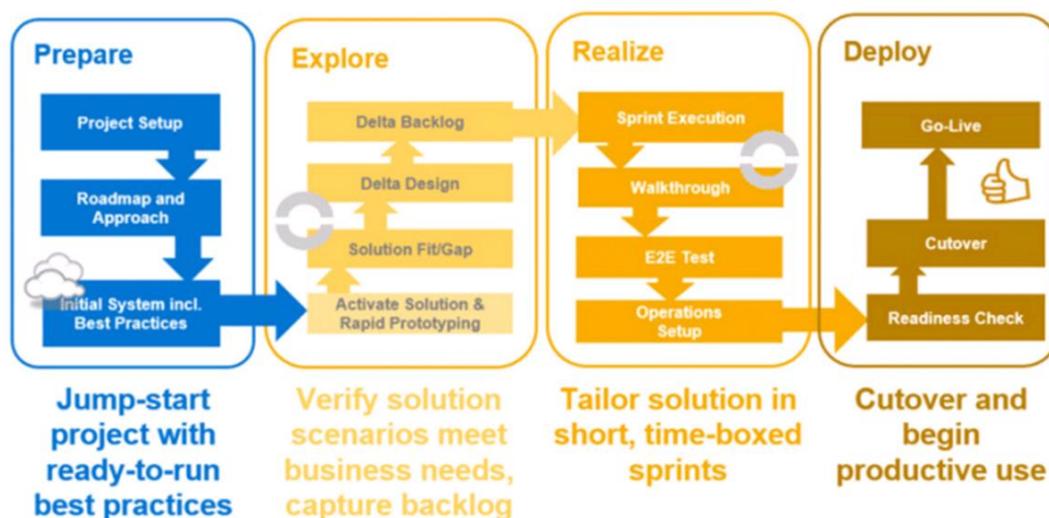
## 2.2. Metodologías para la gestión de Proyectos

Existen metodologías que nos brindan herramientas para lograr una mejora sustancial en la gestión de proyectos, las cuales nos han servido para nuestro análisis y hemos adoptado a nuestra propuesta de metodología que deseamos seguir en Camposol S.A. A continuación, detallamos algunas de ellas:

### 2.2.1. SAP Active

SAP Active es una metodología introducida por SAP para la gestión de proyectos, en la cual se clasifican los proyectos en 4 etapas que se muestran en la Figura 2 a continuación:

**Figura 2. Metodología SAP Active**



Fuente: Rokkam (11 de enero de 2017)

Esta metodología es introducida para simplificar y acelerar la adopción de los cambios de sistemas, nuevas implementaciones e innovación de la plataforma de sus clientes, para lograr tener una gestión de proyectos más ágil.

### 2.2.2. PMBOK / PMI

Metodología de gestión de proyectos en los cuales te guían paso a paso por cada una de las etapas y requerimientos necesarios para el logro de los proyectos.

**Figura 3. Metodología de gestión de proyectos**

	Inicio	Planeación	Ejecución	Monitoreo & Control	Cierre
<b>Integración del Proyecto</b>	Desarrollo del cuadro del proyecto	Desarrollo del plan de Gestión de Proyectos	Dirigir y manejar el trabajo del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Cerrar el proyecto o fase
<b>Alcance del Proyecto</b>		Planificar el Alcance del Proyecto Recolectar los requerimientos		Validar el alcance Controlar el alcance	
<b>Calendario</b>		Gestión de Planeación del calendario Definir Actividades		Control del calendario	
<b>Costos</b>		Gestión del plan de costos Estimación de Costos Determinar el Presupuesto		Control de costos	
<b>Calidad</b>		Gestión de planeación de la calidad	Realizar el aseguramiento de calidad	Controlar la calidad	
<b>Recursos Humanos</b>		Gestión de planeación de recursos humanos	Juntar el equipo del proyecto Desarrollar el equipo		
<b>Comunicaciones</b>		Gestión del plan de comunicación	Gestión de comunicaciones	Control de comunicaciones	
<b>Riesgos</b>		Gestión del plan de riesgos Identificar riesgos Realizar análisis de riesgo		Controlar riesgos	
<b>Compras</b>		Gestión del plan de compras	Realizar las compras	Control de las compras	Cierre de Compras
<b>Gestión de los accionistas</b>	Identificar a los accionistas	Gestión del plan de accionistas	Gestionar el compromiso partes interesadas	Control del compromiso de los interesados	

Fuente: Project Management Institute (2013)  
Elaboración propia

Esta metodología ayuda al logro de los proyectos en alcance, tiempo y recursos, de manera adecuada, así como una comunicación efectiva entre todos los involucrados de un proyecto.

### 2.3. Propuesta del Sistema de Gestión de Proyectos para Camposol S.A.

Luego de haber revisado las diferentes metodologías hemos definido un proceso para la gestión de proyectos de Camposol S.A. que permita establecer pasos, responsables y herramientas y requerimientos para cada una de las fases de los proyectos para asegurar una gestión y control apropiado.

A continuación, analizaremos cómo nuestra propuesta de solución ayudaría a mejorar varios puntos tales como:

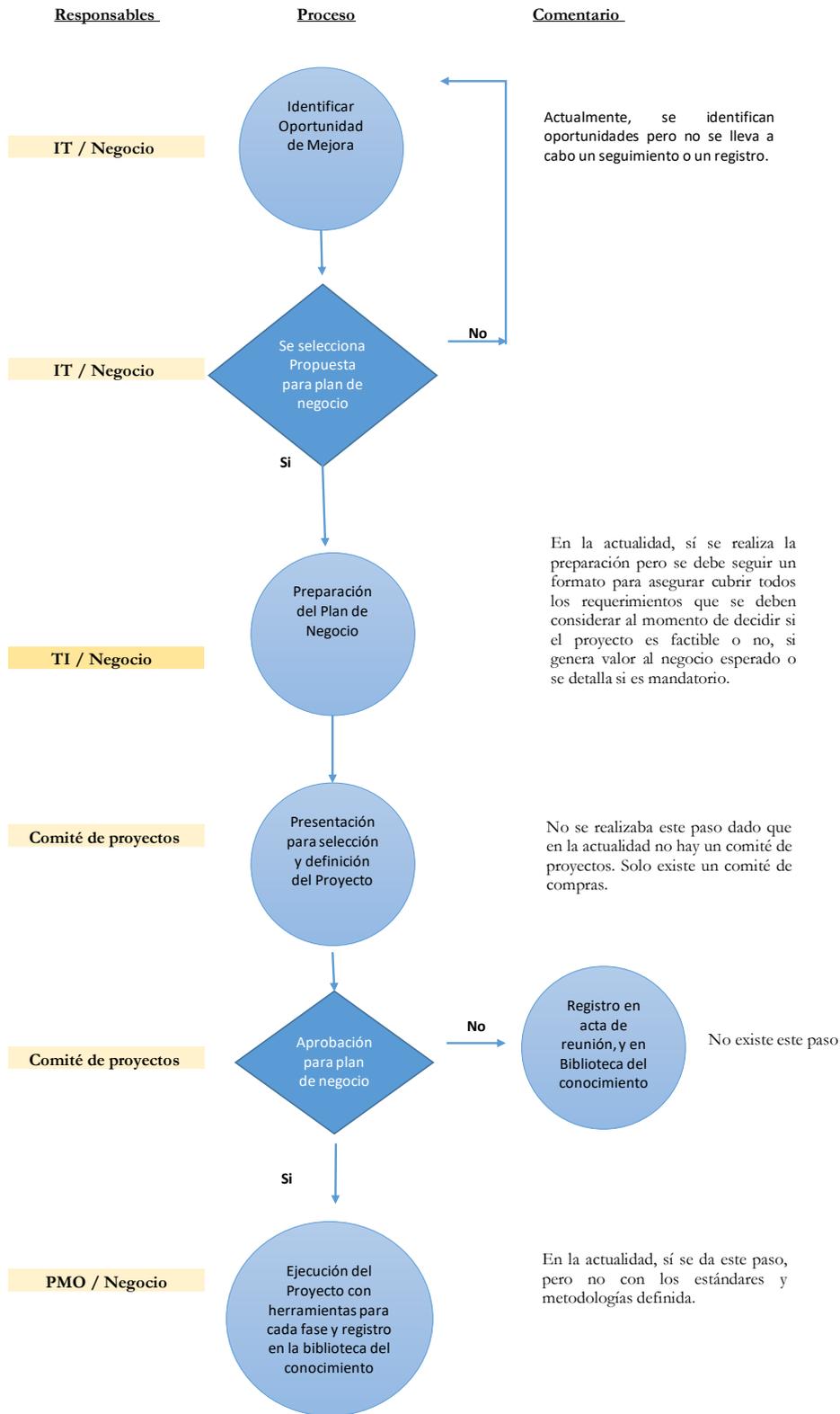
- Definición de proyectos que estén alineados a la estrategia y generen el mayor valor a la empresa
- Logro de objetivos en tiempo, alcance y uso de recursos

- Gestión del cambio adecuada
- Integración
- Trabajo en Equipo
- Sinergias entre áreas
- Comunicación adecuada
- Desarrollo del conocimiento de la empresa, innovación
- Mejora continua
- Trazabilidad y Control

### **2.3.1. Flujo del Proceso de gestión de proyectos de Camposol**

A continuación, en la Figura 4 se muestra el flujo del proceso de gestión de proyectos propuesto, el cual permitirá tener claridad de los pasos a seguir para los proyectos.

**Figura 4. Flujo del Proceso de Gestión de Proyectos de Camposol**



Fuente: elaboración propia

### **2.3.2. Entregables y formatos**

Los formatos e indicadores nos van a permitir hacer un seguimiento adecuado de los proyectos, el cumplimiento de cada etapa y también a visualizar fácilmente el estatus, control y seguimiento para el logro del objetivo. Así mismo, se propone que todos éstos sean guardados en la biblioteca para la sostenibilidad de los proyectos dado que ahí se guarda el detalle de los proyectos trabajos, así como el desarrollo del saber de la empresa.

A continuación, detallamos cada uno de los formatos propuesto.

#### **2.3.2.1. Matriz de formatos**

Esta matriz debe ayudar a cada persona a tener en consideración, según la naturaleza de cada proyecto, qué documentos o pasos son requeridos. Esta matriz debe ser revisada también momentos antes del inicio de un proyecto para tener claridad de los entregables que se esperan y poder medir o tener información a lo largo del proyecto para asegurar el logro de los objetivos (a través de un check y firma para el compromiso por parte del PMO).

**Figura 5. Matriz de formatos**

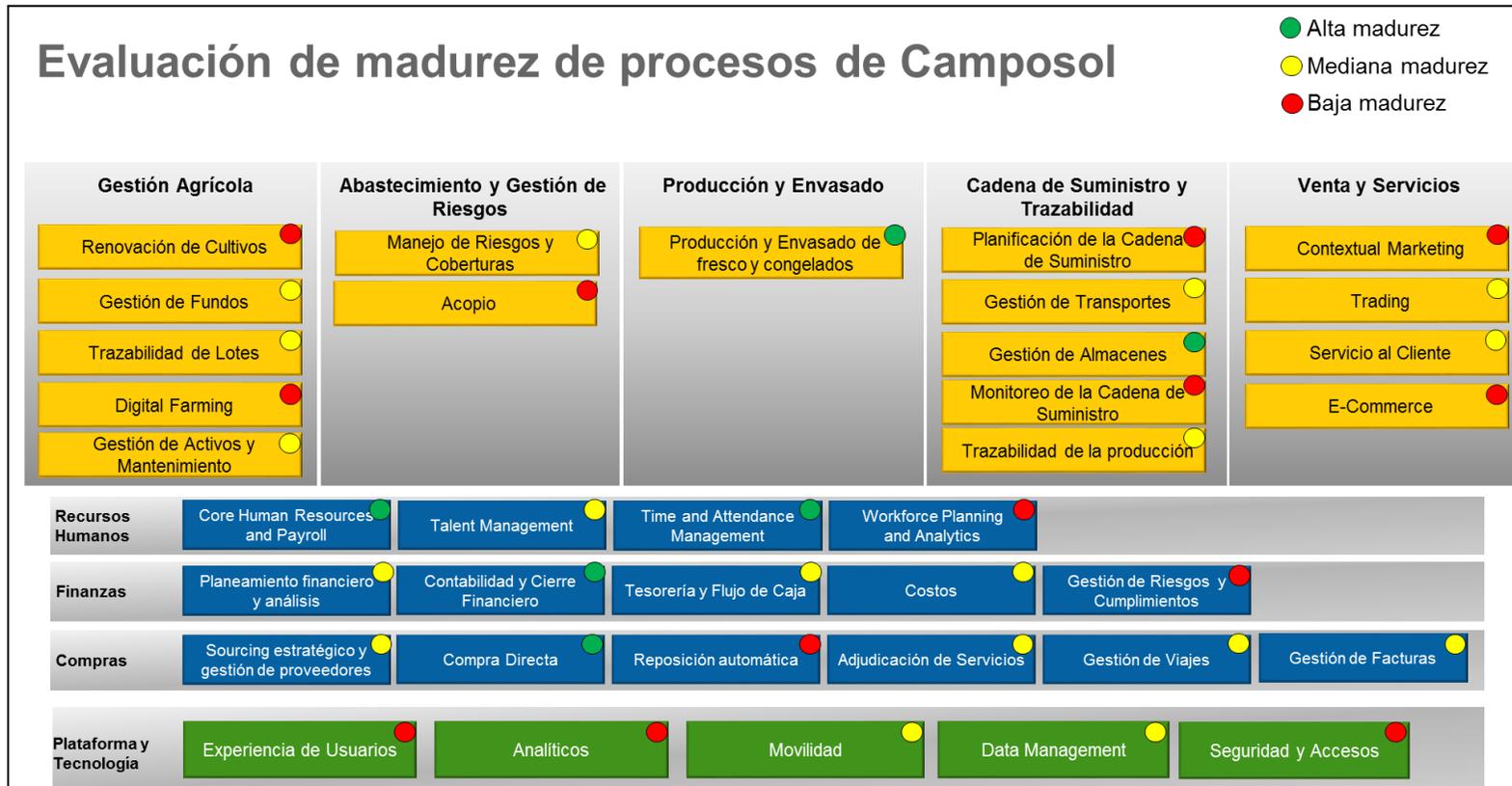
ETAPAS	INICIO									PLANEACION			EJECUCIÓN		MONITOREO & CONTROL		CIERRE			
	Oportunidad Iniciativa	Check List	Comité de Análisis de Iniciativas y Propuesta de Pre factibilidad (IT)	Check List	Business Case	Check List	Reunión de Comité de proyectos	Check List	Reunión con Negocio y TI	Check List	Proyecto - Preparación	Check List	Proyecto - Explora	Check List	Proyecto - Realización	Check List	Proyecto - Transición	Check List	Proyecto - Cierre	Check List
ENTREGABLES	Brainstorming Reunión de identificación de iniciativas		Arquitectura e Infraestructura definida y validada (si esta alineada al estandar de la organización)		Cotización elaborada: Flujo de efectivo, ROI, TIR Vs WACC, Payback		Acta de constitución / Alcance		Acta de Reunión		Estimación de Costos ( Presupuesto)		Acta de Reunión		Gestión de Entregables		Inventario de Casos de Prueba		Matriz de Responsabilidades.	
	Matriz de oportunidades		Plantillas de preguntas: Claridad de objetivos, cronograma, etc.		Cronograma del proyecto high level				Detalles del proyecto: Check list definido y aprobado		Diagrama de Gantt		Inventario de Reportes Actuales		Acta de Reunión		Gestión de Riesgos		Acta de Reunión	
					Alcance						Plan de Gestión de Recursos Humanos (RACI)		Inventario de Procesos		Plan de Capacitación		Seguimiento de Cambios		Gestión del Cambio	
					Análisis x Areas		Análisis				Gestión de Riesgos		Estructura organizativa		Seguimiento de Issues		Control de Calidad		Checklist de cierre del Proyecto	
											Acta de Reunión		Informe de Avance semanal		Gestión de Riesgos		Plan de cutover		Acta de Cierre del Proyecto	
											Plan de Gestión del Cambio		Business Blueprint				Acta de Reunión		Lecciones aprendidas	
											Gestión de Entregables						Gestión del Cambio			

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.2. Plan de negocio

Metodología que soporta a la compañía con un buen plan de negocio que esté alineado a la estrategia corporativa. Se tienen un formato propuesto para así tener estandarizado la presentación de evaluación de proyectos, la cual se presenta a continuación:

**Figura 6. Evaluación de Madurez de Procesos de Camposol**



Fuente: Camposol Foods (2016)

### 2.3.2.3. Formato de registro de oportunidades

Este formato va a permitir registrar cualquier oportunidad identificada en el negocio para que así luego sean evaluadas y aprobadas. También poner una prioridad en ellas así dirigir de mejor manera los recursos.

**Figura 7. Registro de oportunidades**

REGISTRO DE OPORTUNIDADES											
#	Persona Involucrada	Proyecto (P) o Mejora (M)	Áreas Implicadas	Detalle de la Oportunidad	Objetivo o Beneficio (Alineada a la Estrategia)	Responsable	Fecha de Identificación de la oportunidad	Fecha de revisión	Aprobado como iniciativa	Responsables de Aprobación	Razón de rechazo (si aplica)
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Fuente: elaboración propia

#### **2.3.2.4. Formato de Acta de Constitución**

Este formato permite registrar dejar constancia del alcance (objetivo) desde un inicio así los resultados serán medidos en base a estos y también cualquier desviación que surja en el desempeño del proyecto.

**Figura 8. Acta de Constitución**

NOMBRE DEL PROYECTO		Fecha
ANTECEDENTES DEL PROYECTO		
NECESIDAD DEL PROYECTO		
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE?)		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO (DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO)		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
OBJETIVOS DEL PROYECTO		
CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIOS DE ÉXITO
Alcance		
Tiempo		
Costo		
COSTOS DEL PROYECTO		
CONCEPTO	SUBTOTAL	
TOTAL LÍNEA BASE		
CONTINGENCIA		
TOTAL		
ALCANCE Y EXTENSIÓN DEL PROYECTO		
Principales entregables del Proyecto		
Stakeholders del Proyecto		
Requisitos del Proyecto (costo, tiempo, otros)		
HITOS DEL PROYECTO		
HITO	FECHA	
SUPUESTOS DEL PROYECTO		
RIESGOS DEL PROYECTO		
Riesgo Identificado	Plan de respuesta preliminar	
RESTRICCIONES DEL PROYECTO		
COSTO		
TIEMPO		
OTRAS RESTRICCIONES		
REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DEL PROYECTO (EN QUÉ CONSISTE EL ÉXITO, QUIÉN LO DECIDE Y QUIÉN FIRMA LA APROBACIÓN DEL PROYECTO)		
DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO		
NOMBRE		
REPORTA A		
SUPERVISA A		
Aprobado por:		

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.5. Formato de Acta de Reunión

Es importante dejar constancia de los puntos revisados en las reuniones, quienes participaron, qué acuerdos y pendientes para así hacer seguimiento de manera adecuada y se cierren los pendientes.

**Figura 9. Acta de Reunión**

 <b>Acta de Reunión</b>			
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>			
<b>FECHA Y HORA</b>		<b>CONVOCADO POR</b>	
<b>LUGAR</b>		<b>FACILITADOR</b>	
<b>OBJETIVO</b>			
<b>ASISTENTES</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>	
<b>DOCUMENTACIÓN</b>			
<b>QUE SE DEBE PRESENTAR EN LA REUNIÓN</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
<b>AGENDA</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	
<b>DESARROLLO DE LA REUNIÓN</b>			
<b>CONCLUSIONES</b>			
<b>N°</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA LÍMITE</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.6. Formato de Presupuesto

Este formato permite llevar el control del presupuesto, planificarlos para luego hacerle seguimiento e indicar desviaciones si las hubiese durante la vida del proyecto. Se detalla el presupuesto Global, gastos de personal, inversiones, gastos generales, de servicio técnico y material Bibliográfico.

**Figura 10. Elaboración de Presupuesto**

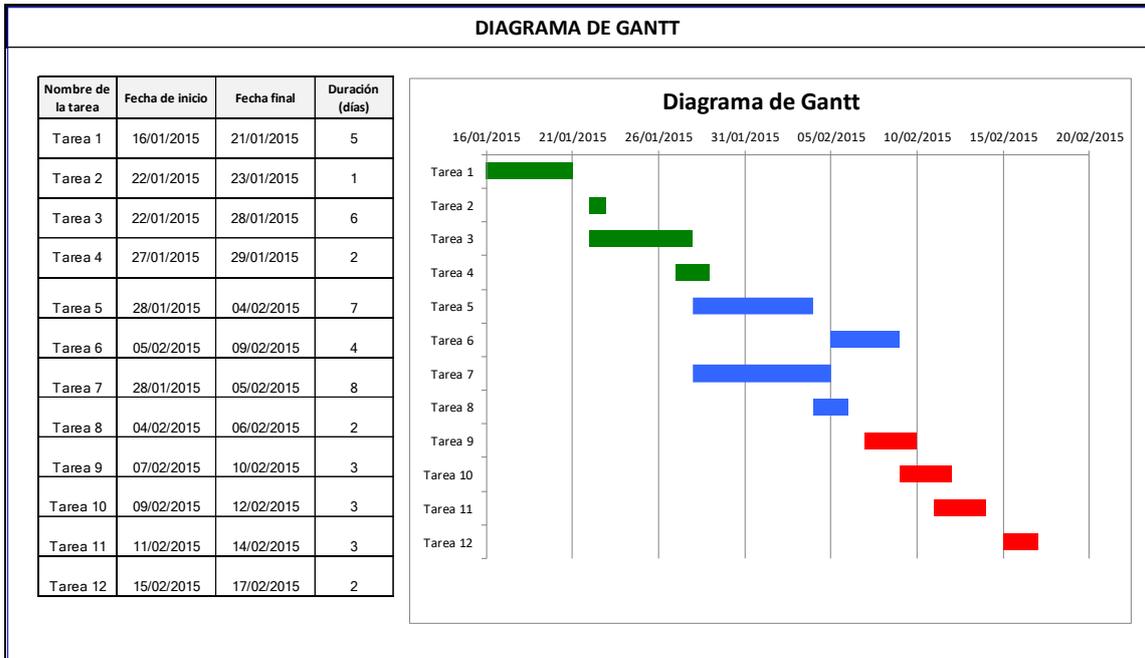
Elaboración del Presupuesto															
Para elaborar el presupuesto, siga las instrucciones consignadas como comentarios en cada uno de los campos. Para ver el comentario ubique el cursor sobre el triángulo rojo que aparece en el campo.															
Título del proyecto <input type="text"/>															
PRESUPUESTO GLOBAL															
RUBROS	ENTIDADES														
	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN		Entidad 2		Entidad N		TOTAL								
	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie			
1. GASTOS DE PERSONAL															
2. GASTOS DE VIAJE															
3. INVERSIONES															
4. GASTOS GENERALES															
5. SERVICIOS TÉCNICOS															
6. MATERIAL BIBLIOGRÁFICO															
<b>TOTAL</b>															
1. DETALLE GASTOS DE PERSONAL															
Nombre del participante	Nivel de formación	Rol en el proyecto	Horas semanales dedicadas al proyecto	N° de meses	Valor / Hora	ENTIDADES									
						DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN		Entidad 2		Entidad n		TOTAL			
						Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie		
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>															
2. DETALLE GASTOS DE VIAJE															
Lugar de origen	Lugar de destino	Trayecto	N° de días	N° de personas	Valor tickete por persona	Valor viáticos por persona	Justificación	ENTIDADES							
								DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN		Entidad 2		Entidad n		TOTAL	
								Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie
<b>TOTAL GASTOS DE VIAJE</b>															
3. DETALLE INVERSIONES															
Descripción del equipo	Cantidad	Valor unitario	Justificación	ENTIDADES											
				DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN		Entidad 2		Entidad n		TOTAL					
				Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie				
<b>TOTAL INVERSIONES</b>															
4. DETALLE GASTOS GENERALES															
Descripción del artículo	Cantidad	Valor Unitario	Justificación	ENTIDADES											
				DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN		Entidad 2		Entidad n		TOTAL					
				Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie				
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>															
5. DETALLE SERVICIOS TÉCNICOS															
Descripción del servicio técnico	Cantidad	Valor unitario	Justificación	ENTIDADES											
				DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN		Entidad 2		Entidad n		TOTAL					
				Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie				
<b>TOTAL SERVICIOS TÉCNICOS</b>															
6. DETALLE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO															
Descripción del material	Cantidad	Valor unitario	Justificación	ENTIDADES											
				DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN		Entidad 2		Entidad n		TOTAL					
				Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie	Recursos frescos	Recursos en especie				
<b>TOTAL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO</b>															

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.7. Diagrama de Gantt del Proyecto

Este formato permite visualizar las diferentes etapas de un proyecto, con sus tiempos y porcentajes de avance para que sea fácilmente mostrar el status y seguimiento del cronograma.

**Figura 11. Diagrama de Gantt**



Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.8. Formatos de Gestión de Recursos Humanos, Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI

Esta matriz permite identificar los recursos con sus roles y responsabilidades lo cual facilita que cada uno sepa cuál es su función y qué actividades debe cubrir.

**Figura 12. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)**

Actividad		Roles / Responsabilidades				
ID	Actividad	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5
1	Actividad 1					
2	Actividad 2					
3	Actividad 3					
4	Actividad 4					
5	Actividad 5					

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.9. Formato de Gestión de Riesgos

Esta matriz permite registrar los riesgos identificados, calificarlos para poder darle prioridad y un responsable que aminore o cierre el riesgo.

**Figura 13. Gestión de Riesgos**

Estado de las tareas/Prioridad		Alto	Medio	Bajo	Total	% del Total
Cerrado		0	1	0	1	25%
En progreso		1	0	1	2	50%
Atrasado		0	1	0	1	25%
Sin empezar		0	0	0	0	0%
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	

No.	Descripción	Estado	Asignado	Nivel de riesgo	Fecha de entrega
1	Diseño de API	Cerrado	John	Medio	18/09/2015
2	Desarrollo de API	Atrasado	Marta	Medio	31/08/2015
3	Prueba de API	En progreso	Julia	Alto	14/07/2015
4	Instalación	En progreso	Juan	Bajo	08/09/2015
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.10. Formato de Gestión del Cambio

Este formato permite llevar un seguimiento y control de las actividades de la gestión de cambio que todo proyecto puede requerir. Según lo definido para este proyecto, se selecciona qué actividades se deben considerar en la etapa de planificación, luego

ejecutarlas, hacer el seguimiento, controlarlas y dejar constancia de que se llevó a cabo una buena gestión del cambio, lo cual finalmente ayuda a la adopción y transición de los proyectos.

**Figura 14. Plan de Gestión del Cambio**

 <b>PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	
Gestión del cambio	Descripción
EQUIPO : Definición de equipo / Roles / Responsabilidades /escalamiento	
Nombre del proyecto	
Reuniones Semanales	
Comunicaciones	
Equipo : estrategia relevamiento	
Interna : Sentimientos	
Equipo (formatos)	
Gerentes (Formatos)	
Gerentes (Presentaciones)	
Poster – Pre Go live	
Email - boletín: Pre Go Live	
Email - Cut over / Entrenamiento	
comunicaciones a proveedores y clientes	
Email – Go live	
Email- Pre Go live – Red de Soporte	
Email estabilización	
Poster – Go live	
Video	
Plan de Go live - lanzamiento	
Fact sheets – GO LIVE	
Boletín	
Reuniones con gerentes	
Perfiles de Trabajo	
Organigrama / posiciones	
MOF	
Definición de roles	
Procedimiento	
Desarrollo del material de Entrenamiento	
knowledge factor	
Usuarios y conocimiento de materiales	
Entrenamiento a los entrenadores	
Invitaciones a Entrenamiento	
Entrenamiento & reportes	

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.11. Formato de Gestión de Lista de Tareas

Este formato permite facilitar el seguimiento de las tareas pendientes, quién lo debe realizar, la prioridad para cada una de ellas y las fechas de compromiso, lo cual permite que no se queden puntos abiertos que se requieren para el logro de los objetivos del proyecto.

**Figura 15. Lista de Tareas**

 <b>Lista de tareas</b>						
Tarea	Estado	Prioridad	Fecha de entrega	Asignado	Notas	
Tarea 1	Ejecutado	Alta	21/08/2015	Jaime		
Tarea 2		Media				
Tarea 3		Baja				
Tarea 4						

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.12. Formato de Reportes del Sistema

Este formato permite facilitar el registro y seguimiento de reportes requeridos al implementar un sistema. Indica también la prioridad que se tiene para la organización este reporte.

**Figura 16. Reporte del Sistema**

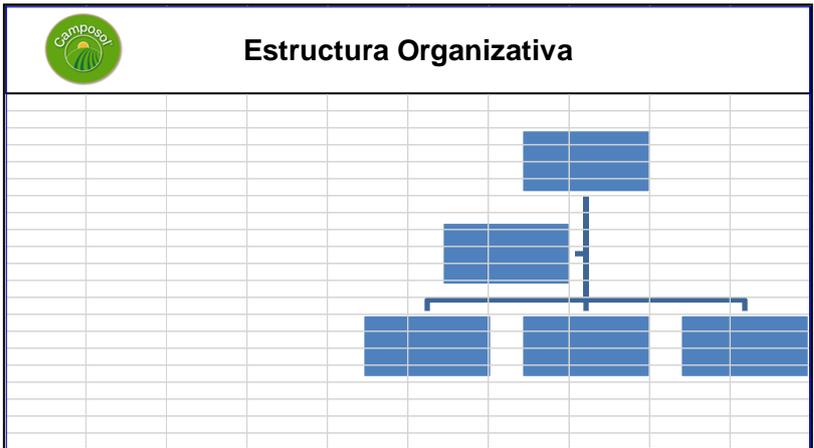
<div style="text-align: right;">  </div> <b>REPORTES ACTUALES</b>								
Propósito: El Inventario de Reportes contiene todos los reportes actuales identificados								
N°	Frente	Fase	Proceso	Nombre del Reporte	Descripción del Reporte	Sistema que lo genera	Prioridad	Comentarios
1	Abastecimiento	1	Compras	Formato de Orden de Compra Local	Formato de Orden de Compra	SAP	Media	
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.13. Estructura Organizativa

Este diagrama permite indicar cuál va a ser la estructura del equipo del proyecto, para así tener mayor claridad para las interrelaciones de los diferentes equipos o personas.

**Figura 17. Estructura Organizativa**



Fuente: elaboración propia

**2.3.2.14. Formato de Inventario de Procesos**

Este formato permite llevar el control de los procesos o procedimientos identificados que deben trabajarse, para que éstos acompañen en las etapas posteriores a la salida en vivo para asegurar la sostenibilidad de los proyectos.

**Figura 18. Inventario de Procesos**

Listado de Procesos Actuales							Fechas	
Macro proceso	Proceso	Subprocesos	Actividades	Responsable Proyecto	Responsable Negocio	Fecha Inicio	Fecha Final	
Finanzas	Tesorería	Contabilidad de libro de Caja	Reportes de Posición Bancaria	XXX	YYY	DD.MM.AA	DD.MM.AA	
Finanzas	Tesorería	Contabilidad de libro de Caja	Reportes de Posición Previsión	XXX	YYY	DD.MM.AA	DD.MM.AA	
Finanzas	Tesorería	Conciliación Bancaria	Carga de Extracto Bancario	XXX	YYY	DD.MM.AA	DD.MM.AA	
Finanzas	Tesorería	Conciliación Bancaria	Conciliación Bancaria Manual	XXX	YYY	DD.MM.AA	DD.MM.AA	

Fuente: elaboración propia

**2.3.2.15. Formato de Informe de Avance**

Este formato facilita el seguimiento del proyecto y los avances revisados en las reuniones que se tienen con el equipo del proyecto y empresa.

**Figura 19. Informe de Avance**

 <b>Informe de Avance</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>	
Proyecto: XXXXX	Equipo: XXXXXXX
Periodo: Del DD/MM/AAAA al DD/MM/AAAA	Fecha del Informe: al DD/MM/AAAA
<b>Resumen Talleres BBP</b>	
Azul: Desviación < al 0% Verde: Desviación >= al 0% y < al 5% Amarillo: Desviación >= al 5% y < al 10% Rojo: Desviación >= al 10%	
<b>Ejecución (%) con respecto al plan</b>	
<b>1. Actividades</b>	
Talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitudes de pedido</li> <li>Solicitudes de adquisición de bienes de inventario y cargo directo</li> </ul>	
Documentación	
Avances en:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maestro de Materiales (al 75%):</li> <li>Definición de grupo de materiales y servicios</li> </ul>	
<b>Actividades con retraso</b>	
1. Contratos y acuerdos de entrega (taller y definición).	
<b>Issues por resolver (Ver A340 Seguimiento de Issues)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la estrategia de liberaciones para solicitudes de pedido.</li> </ul>	
<b>Plan de la semana siguiente (DD/MM/AAAA al DD/MM/AAAA)</b>	
Talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller Pedidos Marco</li> </ul>	
Documentación:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación de Maestro de Materiales</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.16. Formato de Blueprint

Este formato nos permite registrar el alcance del proyecto, entender las metas del cliente y determinar los procesos de negocio que son requeridos para el logro del mismo. Se conoce como Business Blueprint (BBP) o Mapa de procesos.

**Figura 20. Business Blueprint**

 <h1 style="margin: 0;">Business Blueprint</h1>				
<b>Proyecto</b>				
<b>FRENTE</b>				
XXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX		
Gerente de Proyecto	Líder Funcional	Gerente de Proyecto		
<b>Control del Documento</b>				
<b>Autor</b>	XXXXXX			
<b>Nombre Documento</b>	Business Blueprint			
<b>Creado</b>	12/11/2009			
<b>Última edición</b>	12/11/2009			
Versión	Fecha Revisión	Descripción de la Revisión	Autor	Firma
1		Primera versión	Frente XXX	
<b>Destinatario de Lectura</b>				
Equipo de Proyecto XXXXX				
<b>ÍNDICE</b>				
	1	Estructura Organizativa		
	1.1	Listado de Documentos de Estructura Organizativa		
	2	Estructura de Datos Maestros		
	2.1	Listado de Documentos de Datos Maestros		
	3	Procesos de Negocio		
	3.1	Listado de Documentos de Definición de Procesos		
	4	Anexos		
	4.1	Listado de Documentos Anexos		
<b>1. Estructura Organizativa</b>				
<b>1.1 Listado de Documentos de Estructura Organizativa</b>				
Frente	Módulo / Submódulo	Documento de Estructura Organizativa		
Logística	MM	F520_MM01_Estructura Organizativa.doc		
<b>2. Estructura de Datos Maestros</b>				
<b>2.1 Listado de Documentos de Datos Maestros</b>				
Frente	Módulo / Submódulo	Documento de Datos Maestros		
Logística	MM	F530_MM01_Datos Maestros de Materiales.doc		
<b>3. Procesos de Negocio</b>				
<b>3.1 Listado de Documentos de Definición de Procesos</b>				
Frente	Módulo / Submódulo	Documento de Definición de Proceso (PDD)		
Logística	MM	F540_MM01_Solicitudes DePedido.doc		
<b>4. Anexos</b>				
<b>4.1 Listado de Documentos Anexos</b>				
Frente	Módulo / Submódulo	Documento de Definición de Proceso (PDD)		
Logística	MM	F210_MM_Inventario de Flujos de Procesos.vsd		

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.17. Flujo del Proceso de Entrenamiento

Este diagrama nos permite entender el flujo de un proceso de entrenamiento y las diferentes etapas y consideraciones a tener. El entrenamiento o capacitaciones son muy

importantes en los proyectos porque ayudan a la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo, así como a la percepción del proyecto en los usuarios o continuidad del negocio y el desarrollo de las capacidades y saber en las empresas

**Figura 21. Proceso de Entrenamiento**



Fuente: elaboración propia

### **2.3.2.18. Materiales de Entrenamiento**

A continuación, se definen los diferentes tipos de materiales que facilitan la etapa de entrenamiento, soporte y posterior al proyecto.

- a. Hojas de Hecho: contiene los conceptos claves, procesos, información de transacciones
- b. Presentaciones de los módulos: presentaciones de uso en las sesiones presenciales de entrenamiento
- c. Guías rápidas: proporciona un resumen de la revisión de procesos, grupo de transacciones o transacciones individuales.
- d. Instrucciones o Simulaciones: Proporcionan el paso a paso de cada transacción individual. Muchas Pueden incluir una simulación que presentan un ejemplo interactivo y cómo realizar la transacción.

### **2.3.2.19. Formato de capacitación**

Este formato permite registrar y llevar el control de las personas que asistieron al entrenamiento para adquirir el conocimiento necesario para el logro de los objetivos del proyecto, de la empresa y de la sostenibilidad del negocio. Con estos formatos se tienen las evidencias de esta transmisión de conocimientos y de participación de los usuarios del negocio, lo cual facilita también en la gestión de cambio ya que permite a identificar alguna de las razones por las que a veces los proyectos implementados funcionan o no funcionan en la etapa posterior a la salida en vivo.



**Figura 24. Inventario de Casos de Prueba**

 <b>Inventario de Casos de Prueba</b>										
Frente: XXXX										
N°	Frente	Módulo	Código	Plano Empresarial (PDD)	Ciclo	Caso de Prueba	Documento Caso de Pruebas	Responsable	Responsable IBM	Gerente
01	ATR	TR		F530_TR01_XXXXXXXXXX.doc	C0	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	F310 TR01_XXXXXXXXXX.doc	XXXXX	XXXX	
02								XXXXX	XXXX	
03										
04										
05										
06										
07										
08										
09										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

Fuente: elaboración propia

**2.3.2.22. Formato de Solicitud de Cambio**

Este formato es muy importante porque lleva el registro de cualquier cambio que no fue identificado en el alcance, que sea requerido por la empresa para ser evaluado por el comité ya que éstos pueden o no afectar el tiempo, alcance y recursos.

**Figura 25. Solicitud de Cambio**

 <b>Solicitud de Cambio</b>				
VERSIÓN	ELABORADA POR	REVISADA POR	APROBADA POR	FECHA
1				
<b>MOTIVO</b>				
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>		<b>CÓDIGO DE DOCUMENTO</b>		
<b>TIPO DE CAMBIO REQUERIDO</b>				
ACCIÓN CORRECTIVA		REPARACION POR DEFECTO		
ACCIÓN PREVENTIVA		CAMBIO EN EL PLAN DEL	X	
<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN ACTUAL</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO</b>				
<b>RAZÓN POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO</b>				
Nivel de Criticidad: Impacto en la salida en Vivo				
<b>EFFECTOS EN EL PROYECTO</b>				
EFFECTOS	EN EL CORTO PLAZO		EN EL LARGO PLAZO	
Tiempo				
Costo				
Otro				
<b>OBSERVACIONES Y COMENTARIOS FINALES</b>				
<b>REVISIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS</b>				
FECHA DE REVISIÓN				
EFECTUADA POR (APROBADA/ RECHAZADA)				
RESULTADO DE REVISIÓN				
RESPONSABLE DE APLICAR/INFORMAR				
OBSERVACIONES FINALES				

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.23. Formato de Seguimiento de Cambios

Este formato es muy importante porque facilita el seguimiento y control de los cambios solicitados, para así lograr las metas del proyecto.

Figura 26. Seguimiento de Cambios

 <b>SEGUIMIENTO DE CAMBIOS</b>									
PROYECTO:							REVISIÓN:		
CLIENTE:							FECHA:		
AUTOR:									
ID	PAQUETE DE TRABAJO AFECTADO (ID WBS)	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	EFEECTO SOBRE EL COSTE	EFEECTO SOBRE EL CRONOGRAMA	Nº SOLICITUD DE CAMBIO	APROBADA POR (GERENTE)	FECHA APROBACIÓN	COMENTARIOS	

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.24. Formato de Checklist al cierre del Proyecto

Este formato se completa al finalizar el proyecto para llevar un registro y control de los logros del proyecto al corto, mediano y largo plazo.

**Figura 27. Checklist al cierre del Proyecto**

 <b>CHECKLIST - CIERRE DEL PROYECTO</b>											
Nombre del Proyecto :											
Completado por :						fecha :					
#	Description	Post soporte			Corto Plazo			Largo Plazo			Comentarios
		Y	N	N/A	Y	N	N/A	Y	N	N/A	
1	Todos los entregables fueron desarrollados y aceptados?										
2	Todos los objetivos del proyecto fueron logrados?										
2.1	Costo										
2.2	Tiempo										
2.3	Alcance										
3	Todos los cambios requeridos fueron completados?										
4	Todos los problemas mayores fueron manejados?										
5	Todas las aprobaciones fueron obtenidas?										
6	Todo el equipo del proyecto fue reasignado?										
7	Se dió la celebración con el equipo?										
8	Todas las lecciones aprendidas fueron consolidadas y documentadas?										
9	Toda la infraestructura brindó el soporte para completar el proyecto?										
10	Todos los requerimientos para la etapa de cierre fueron identificados?										
11	Se tiene completo la etapa de cierre?										
12	La gerencia del proyecto cuenta con toda la data necesaria e información para el cierre del proyecto?										
13	El proyecto está listo para entrar a la etapa de cierre?										
Otros comentarios:											

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.25. Acta de Cierre del Proyecto

Este formato es muy importante ya que con él se da constancia de que se cerró el proyecto y a su vez permite llevar un control de calidad del mismo; si llegó a cubrir los requerimientos planteados del equipo del negocio.

## Figura 28. Acta de Cierre y Entrega

Fuente: Mairena (10 de julio de 2015)  
Elaboración propia

### 2.3.2.26. Formato de Lecciones Aprendidas

Este formato es muy importante ya que en él se consolidan los puntos de lecciones

		<h2>Acta de Cierre y Entrega</h2>	
Título del Proyecto			
<b>Objetivos Finales del Proyecto</b>			
<p>Con el paso del tiempo los objetivos iniciales del proyecto pudieron cambiar, por lo que se requiere presentarlos en forma actualizada.</p>			
Fecha de entrega del Proyecto:		Fecha de inicio del Proyecto:	
<b>Costo Final del Proyecto en US\$</b>		<b>Aporte final del Patrocinador:</b>	
Costo del proyecto de acuerdo con los datos registrados por el responsable del proyecto.		Valor total entregado por el patrocinador del proyecto, de acuerdo con los datos registrados por el responsable del proyecto.	
<b>Entregables generados por el proyecto:</b>		<b>Bienes a favor del negocio/área</b>	
Enunciar los productos tangibles o intangibles que el responsable del proyecto presenta como resultado de la ejecución del proyecto.		Indicar los bienes adquiridos que quedan a favor de la Institución (SI EL CASO LO AMERITA – CASO CONTRARIO NO LLENAR)	
<b>Logros el proyecto:</b>		<b>Posibles Aplicaciones de los Resultados:</b>	
Enunciar los principales logros alcanzados con la ejecución del proyecto.		Indicar las posibles aplicaciones que se pueden dar a los resultados alcanzados obtenidos.	
<b>Beneficiarios del Proyecto:</b>			
<p>Indicar y describir las personas naturales o jurídicas que se beneficiaron con la ejecución del proyecto</p>			
<b>Comentarios Generales:</b>			
<p>En este campo se pueden dejar claro cualquier tipo de comentario importante para la ejecución del producto resultado del proyecto o para la réplica misma del proyecto o las buenas prácticas empleadas en su ejecución.</p>			
<b>Firmas de Responsabilidad</b>			
<b>Patrocinador</b>	<b>Director del Proyecto</b>	<b>Director de Departamento</b>	

aprendidas y mejoras que han surgido del proyecto, con los cuáles nosotros podemos mejorar el saber de la empresa y desarrollo de capacidades.

**Figura 29. Lecciones Aprendidas**

		<b>LECCIONES APRENDIDAS</b>	
	<b>Id</b>	<b>Descripción</b>	
<b>LECCIONES</b>	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		
<b>MEJORAS</b>	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		

Fuente: elaboración propia

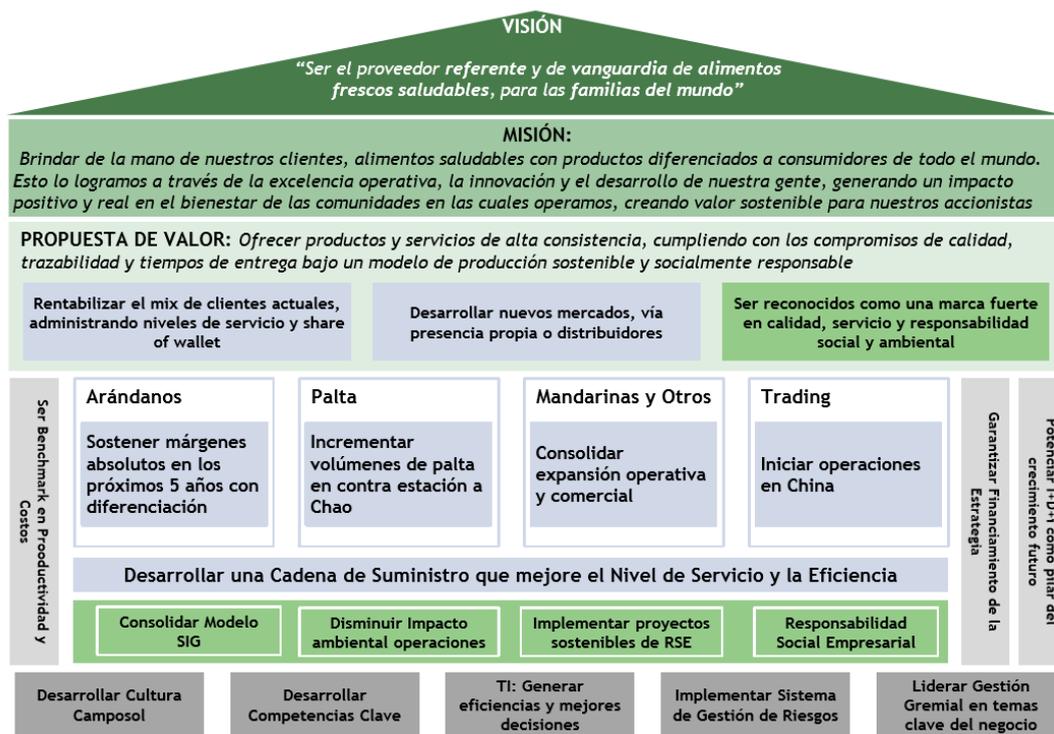
### **2.3.2.27. Formato de Presentación de Estatus de Proyectos**

En este formato se presenta consolidado en una sola lámina el status de los proyectos de manera estándar, donde se considera:

- Status de Avance del Cronograma
- Status de cumplimiento del Presupuesto
- Alcance de cumplimiento
- Diagrama Gantt
- Índices y Riesgos
- Actividades Completadas
- Actividades Proyectadas



**Figura 31. Plan Estratégico de Camposol**



Fuente: Camposol Foods (2016)

**Figura 32. Pilares del Plan Estratégico**

<b>Crecimiento Rentable</b>	Diversificación geográfica y genética Expansión de producción Oficina en China I+D
<b>Excelencia Financiera</b>	IPO
<b>Excelencia Operativo</b>	Gestión integral de Riesgos Reimplementación SAP Mejora continua de la operación Cadena de Suministros
<b>Foco en Nuestra Gente</b>	Cultura camposol Mapeo del talento- high potenciales Modelo de Evaluación de Desempeño
<b>Responsabilidad Social &amp; Cuidado del Medio Ambiente</b>	Gestión Gremial Desarrollo de Marca

Fuente: Camposol Foods (2016)

Además, para el logro de los objetivos de los proyectos se debe tener una adecuada gestión en cada fase del proyecto. Se ha establecido una metodología en la cual juntamos las mejores prácticas a través de las diferentes metodologías y herramientas de gestión de

proyectos indicadas en el punto 2.2, que va a permitir una correcta ejecución, seguimiento y control en cuanto al alcance, cronograma y presupuesto definido.

Para cada fase de los proyectos se tienen definidos los formatos que van a ayudar al seguimiento, control y el logro de los objetivos planteados de los proyectos, los cuáles se definen en el punto 2.3.2 Entregables y formatos.

#### **2.3.4. Rentabilidad, Finanzas e Indicadores**

En los resultados financieros de la empresa en el 2016, se puede observar un crecimiento de 3.9% de los ingresos versus el año anterior, pasando de USD000 289,329 en el 2015 a USD000 300,547, debido principalmente al incremento del volumen vendido de arándanos y uvas, así como, al alza de precios de langostinos y otros productos marinos. Así mismo, se logra un incremento del EBITDA en el 2016 de 69% versus el año anterior, pasando de USD000 42,888 en el 2015 a USD000 72,490 en el 2016.

En el Cuadro 1 se mostrará algunos de las principales ratios financieros de Camposol para los periodos 2015 y 2016.

**Cuadro 1. Ratios Financieros de Camposol S.A. en el periodo 2015 y 2016**

<b><u>Índices de Rentabilidad</u></b>	<b><u>2016</u></b>	<b><u>2015</u></b>
Retorno sobre Ventas (U Neta /Ventas)	28%	6%
Retorno sobre Activos (U Antes Imp./ Activos Totales)	13%	4%
Retorno sobre Patrimonio (U Neta / Patrimonio)	21%	6%
<b><u>Índices de Endeudamiento</u></b>		
Pasivo Total /Activo Total	48%	53%
Pasivo Total /Patrimonio	94%	112%
<b><u>Índices de Liquidez</u></b>		
Activo Corriente /Pasivo Corriente	1.61	1.76
<b><u>Índices de la Operación</u></b>		
Periodo de Cobro (CxC/Ventas diaria)	73	70
Rotación de Inventario (Cventa/Inventario)	6	4
Plazo Promedio de Pago (CxP/Compras diarias)	69	48
Días de Caja	144	46

Fuente: Camposol (2016f)  
Elaboración propia

Además, acompañando a la estrategia planteada en la empresa se espera un crecimiento del 7% para el 2017, lo cual debe estar soportado por decisiones y acciones que acompañen este crecimiento.

Por ejemplo, se ve una inversión del 7% en compra de terrenos, plantas y equipos. Como se ha visto se espera un crecimiento de las ventas que debe ser acompañado por una inversión en campos, sobre todo los de cultivo de arándanos, los cuales hoy en día son los más rentables.

Así mismo, se ve una disminución de sus inventarios principalmente de aquellos productos que están siendo descontinuados. Ya se salió del negocio de conserva, así que los inventarios de pimientos y alcachofas fueron reducidos.

Los proyectos de la empresa también deben acompañar este crecimiento y para asegurar el logro de los objetivos de la compañía la selección de proyectos es muy importante, la implementación y ejecución de estos también. Es por esto que desde la selección de los proyectos se debe hacer un análisis del plan de negocio adecuado.

En la evaluación de todo proyecto se debe considerar los factores cuantitativos y cualitativos, teniendo siempre en consideración cómo generar mayor valor en la organización, alineados a los planes estratégicos.

A continuación, indicamos unos pasos a seguir como guía de este análisis:

**Paso 1:** Análisis y estimación de los de beneficios potenciales

En esta estimación se deberá armar una matriz identificando por cada proyecto:

- Identificar qué prioridades estratégicas genera valor.
- Clasificación del impacto generado ya sea utilidades, capital de trabajo, etc.
- Palanca de valor generada por los proyectos.
- Colocar las métricas de dichas palancas de valor.
- Definir los beneficios que se podrían generar desde un punto de vista conservador y probable.

A continuación, en la Figura 33 presentamos un ejemplo de la Matriz de beneficios potenciales.

**Figura 33. Matriz de Beneficios Potenciales**

Area	Impacto	Palanca de Valor	Métricas	Conservador	Probable		
Crecimiento Rentable	Revenue	Incrementar margen Venta a Nuevos Clientes	4.7%= Ventas Nuevos Clientes	10.0%	\$61,232	15.0%	\$91,847
	Revenue	Incrementar margen al mejorar Condiciones Comerciales	7.6% = CAGR	1.0%	\$1,119,038	3.0%	\$1,379,598
	<b>Subtotal</b>				<b>\$1,180,269</b>		<b>\$1,471,445</b>
Excelencia Financiera	SG&A	Reducir costos de Auditoría	0.10% = Costo Auditoría (% Ingresos)	15.0%	\$41,850	20.0%	\$55,800
	Working Capital	Reducir días de Cuentas por Cobrar	54 días = DSO	3.0%	\$146,552	5.0%	\$244,254
	Operating Income	Optimizar costo Financiero	9.2% = Costo financiero (% Ingresos)	5.0%	\$127,700	10.0%	\$255,400
	Operating Income	Mejorar recupero de Drawbacks expirados	0.5% = Drawbacks expirados (% Ingresos)	10.0%	\$136,346	15.0%	\$204,519
<b>Subtotal</b>				<b>\$452,448</b>		<b>\$759,973</b>	
Excelencia Operativa	Working Capital	Reducir los Niveles de Inventario	89 días = DII	1.0%	\$56,522	3.0%	\$169,567
	COGS	Reducir el costo de Producción	61.6% = Costo de Producción (% del Ingreso)	0.5%	\$839,891	1.0%	\$1,679,783
	COGS	Reducir Mermas	0.6% = Mermas (% COGS)	5.0%	\$53,753	10.0%	\$174,523
	COGS	Mejorar el costo de la Materia Prima (Optimizar cosecha)	71.9% = Materia Prima (% COGS)	1.0%	\$1,390,050	1.5%	\$2,085,075
	COGS	Reducir costos en la Cadena de Suministro (SCM)	0.5% = Costo de SCM (% del Ingreso)	10.0%	\$136,346	15.0%	\$204,519
	Operating Income	Reducir obsolescencias del Inventario	1.82% = Obsolescencia (% Ingreso)	5.0%	\$248,450	10.0%	\$496,900
	COGS	Reducir costos de Transporte	3.0% = Transporte (% Revenue)	3.0%	\$245,423	5.0%	\$409,038
	COGS	Reducir costos de Mantenimiento	3.9% = Mantenimiento (% del Ingreso)	5.0%	\$531,749	10.0%	\$1,063,499
	SG&A	Mejorar la compra Indirecta	7.9% = Compra Indirecta (% SG&A)	25.0%	\$55,433	35.0%	\$77,606
<b>Subtotal</b>				<b>\$3,557,618</b>		<b>\$6,360,509</b>	
Gestión de Talento	Operating Income	Reducir la rotación de Personal	10% = Rotación de personal	3.0%	\$208,500	5.0%	\$347,500
	Operating Income	Hacer más eficiente las actividades de Capacitación	6.3% = Costo de Capacitación (% HR Costs)	5.0%	\$209,558	10.0%	\$419,117
	<b>Subtotal</b>				<b>\$418,058</b>		<b>\$766,617</b>
<b>Total</b>					<b>\$5,608,394</b>		<b>\$9,358,544</b>

Fuente: Camposol Foods (2016)

Elaboración propia

### **Paso 2:** Identificación de los beneficios cualitativos.

Es importante tener en cuenta aparte de los beneficios cuantitativos, los beneficios cualitativos que cada proyecto, con la finalidad de poder tener una evaluación completa del valor total generado de cada proyecto a la organización.

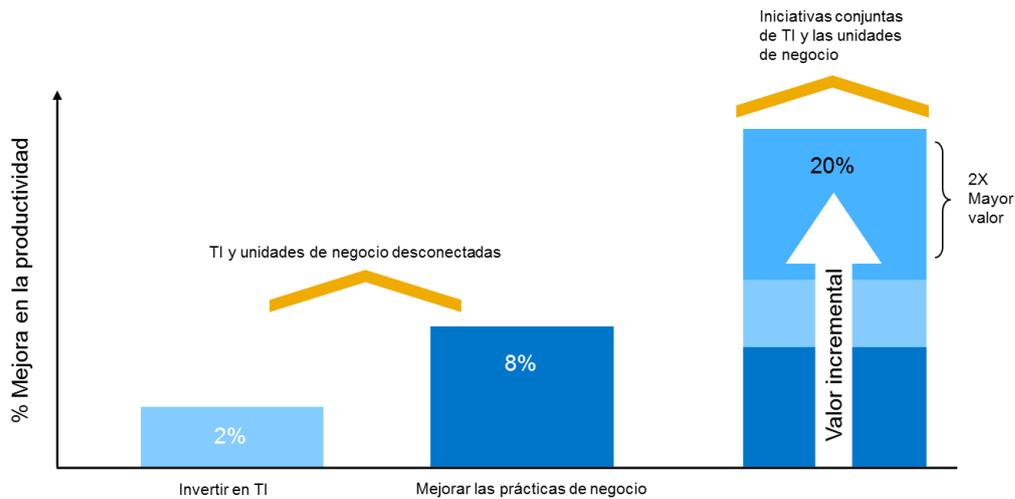
### **Paso 3:** Análisis del Retorno de la Inversión.

Para dicho análisis del retorno de inversión de cada proyecto, se deberá realizar un Cash-flow, considerando los costos en los cuales se incurriría para la implementación de dicho proyecto, y los beneficios que se obtendrían desde el punto de vista conservador, que se calcularían en el paso anterior.

Una vez que se tenga calculado el Cash-flow anual Neto, se procede a calcular la TIR. Por lineamiento de Camposol S.A. el rendimiento mínimo establecido por los dueños para la implementación de un proyecto es de 12%, en este caso, si el TIR calculado  $\geq$  WACC establecido por la empresa, conviene realizar dicho proyecto. Adicionalmente, se toma en cuenta otros indicadores para la aprobación del proyecto, tales como VAN, ROI y Payback.

Las compañías líderes buscan cómo generar mayor valor para su organización y es por eso que combinan la mejora en sus procesos de negocio con iniciativas de tecnología de la información, tal como se muestra en la Figura 34.

**Figura 34. Valor Incremental en las Organizaciones**



Fuente: Camposol Foods (2016)

### 2.3.5. Sostenibilidad

Una gestión de proyectos adecuada va a permitir generar mayor valor a la compañía dado que va a facilitar la sostenibilidad de los proyectos luego de ser implementados, un crecimiento del conocimiento de la empresa ya que se va a documentar cada etapa, va a permitir tener trazabilidad de lo realizado durante el proyecto, se van a identificar las mejores prácticas, casos de éxito, lecciones aprendidas, capacitaciones realizadas, manuales, procedimientos, se podrá acceder a una biblioteca de proyectos que sea compartida para beneficio de la empresa. Esta información podrá ser utilizada por colaboradores clave en el futuro.

### 2.3.6. Estructura Organizacional

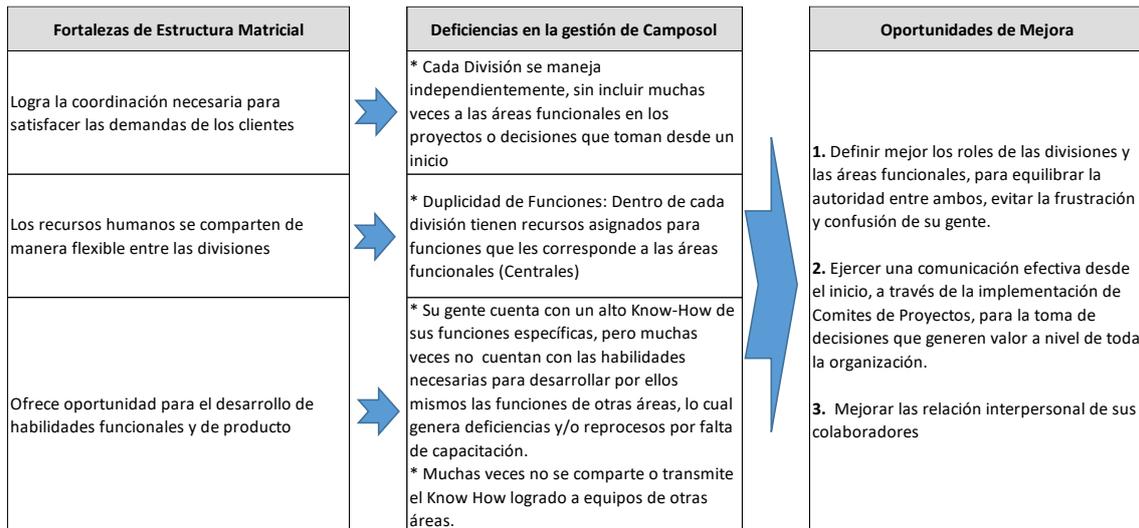
Para poder tener una buena gestión de proyectos alineada a la estrategia de la empresa, es indispensable poder contar con una estructura organizacional adecuada. Actualmente la estructura organizacional que tiene Camposol S.A. es una estructura matricial o híbrida ya que adopta dos agrupamientos simultáneos por funciones, conformada por las áreas centrales de Marketing, Gestión de Desarrollo Humano, Administración y Finanzas y SCM, y por divisiones, conformada por las Divisiones de Frutas y Verduras, División de Trading y la División de Marinazul.

Al tener una estructura matricial, lo ideal es que se logre un equilibrio de poder entre ambos, sin embargo, en Camposol S.A. el lado de la estructura divisional domina, por lo que predomina un enfoque de matriz de producto o divisional, en donde los Gerentes Generales de División tienen autoridad primaria ante los Gerentes Corporativos de las áreas Funcionales, lo cual consideramos genera algunas brechas en cuanto a las principales fortalezas de la estructura matricial, tales como, coordinación entre áreas,

eficiente uso de recursos, desarrollo de conocimiento y habilidades entre sus colaboradores.

Para poder analizar estas brechas e identificar las oportunidades de mejora en la forma en cómo se integran las vinculaciones verticales y horizontales, tal como se muestra en la Figura 35.

**Figura 35. Oportunidades de Mejora de la Estructura Matricial de Camposol S.A.**



Fuente: elaboración propia

### 2.3.7. Integración y sinergias entre áreas

Una buena gestión de proyectos facilita la interacción con las demás áreas y uso de recursos de manera eficiente. Es por eso en el punto 2.3.2 hacemos mención de los diferentes formatos y herramientas (donde se definen actividades, recursos, tiempos y requerimientos de cada fase del proyecto) que facilitan la ejecución, seguimiento, interacción de los miembros del proyecto y el logro de los objetivos de los proyectos planteados.

Para lograr esto, desde el inicio de un proyecto, se debe definir los roles y responsabilidades para cada miembro del equipo, sobretodo en equipos multifuncionales.

Así mismo, se debe realizar una gestión apropiada de las comunicaciones del proyecto permitiendo que la comunicación fluya de manera bidireccional, entre emisores y receptores, entre los miembros del proyecto y las diferentes áreas relacionadas, directivos y accionistas de la empresa.

Así mismo, una adecuada gestión de proyectos permite identificar sinergias entre áreas, ayudando a generar mayor valor para la organización y un eficiente uso de recursos. Por ejemplo, a través del uso de las buenas prácticas y lecciones aprendidas de otros proyectos similares, sirven de guía para analizar si se puede replicar los pasos realizados, si los

recursos y conocimiento pueden ser compartidos, o si se pueden realizar de mejor manera en las siguientes interacciones. Esta información deberá estar almacenada y compartida en una biblioteca virtual, a la cual todas las áreas puedan tener acceso a manera de consulta.

Para una adecuada gestión de proyectos es importante tener constituido un comité, el cuál debe estar conformado por un participante de cada gerencia como mínimo, con la finalidad de estar todas las áreas representadas y permitir la integración, comunicación, conocimiento, sinergias, una adecuada evaluación y selección de proyectos en base a las prioridades estratégicas de la compañía.

### **2.3.8. Gestión del Cambio**

Las organizaciones están compuestas por personas y sus relaciones mutuas. Todo cambio en la estrategia, estructuras, tecnologías, productos, modelos, tienen un impacto en la organización y en las personas que la conforman. Las personas deben aprender a desarrollarse y adaptarse a estas transformaciones.

El Objetivo de la Gestión del Cambio está en 5 áreas principales:

- Gestión de las personas involucradas y de los accionistas (sponsor). Dentro de esta gestión se incluyen las muchas reuniones y comunicaciones que se tiene que tener con los miembros que interactúan en el proyecto, así como de los impactados por el proyecto.
- Comunicaciones (desarrollo y entrega de todas las comunicaciones). Se debe asegurar que todos los intereses de los involucrados estén definidos o cubiertos por los proyectos. Que sea de dos vías, de alto impacto, alta influencia en los involucrados. Que se tengan claros y alineados los riesgos, problemas, y preocupaciones para ser bien manejados (elevarlos de ser necesarios con el gerente de proyecto o un nivel superior) (seguimiento). Asegurar que el equipo de trabajo está soportado de manera que pueden recibir información y soporte del negocio para lograr los tiempos de entrega. A continuación, hacemos mención a algunas de las comunicaciones que regularmente se dan en un proyecto:
  - Comunicaciones de avance, seguimiento y control: éstas están soportadas por formatos de minutas, presentaciones de los informes de avance.
  - Comunicaciones previas a la salida en vivo: mensajes en donde se explica qué está cambiando, cuándo, por qué y cómo se llevará a cabo el entrenamiento. Se informa del periodo interino de estabilización o soporte y cuándo estaremos saliendo en vivo.
  - Comunicaciones de la salida en vivo: dar a conocer a los empleados que ya está disponible el Sistema y que ya lo pueden usar.

- Comunicaciones posteriores a la salida en vivo: permite informar a los empleados e involucrados en el proyecto, cuál es el progreso luego de la salida en vivo y cualquier asunto que haya surgido parte de la salida en vivo. También se incluye comunicación de las sesiones de entrenamiento y material de soporte en el uso del sistema o nuevo proceso.
- Definición del perfil de trabajo, procesos, políticas que acompañen a los proyectos o los cambios organizacionales.
- Capacitación para preparar a la organización a este cambio (planificación, entrega, seguimiento, y reporte). Esta etapa debe considerar los requerimientos de los perfiles de trabajo, tener claridad de las funciones, roles y perfiles que deben estar alineados a los entrenamientos requeridos. En la etapa de identificación y análisis de los requerimientos del entrenamiento se debe identificar a los participantes para cada entrenamiento. Hay diferentes tipos de entrenamiento algunos son de manera presencial el cual puede ser en aulas, otros de manera remota, otros que vas aprendiendo en la ejecución del trabajo, otros de manera personal. Así mismo, se debe validar el contar con los materiales de capacitación que sean adecuados, entendibles y dirigidos para el público objetivo en el idioma correspondiente. Por lo que la etapa de identificación, desarrollo y revisión de estos materiales son muy importantes para asegurar que los cursos cubran los diferentes requerimientos según el perfil de los involucrados.
- Continuidad y sostenibilidad de los proyectos desarrollados: se requiere de una red de soporte la cual está conformada por un equipo de trabajo, que tienen como responsabilidad la educación al negocio, identificación de usuarios y desarrollo de capacidades de los usuarios expertos y representantes de soporte.

Es muy importante una adecuada gestión del cambio en las implementaciones de proyectos por lo que es indispensable su análisis, ejecución y seguimiento en cada etapa del proyecto. En la metodología de gestión de proyectos propuesta, incluye dentro de las actividades y tiempos del proyecto el plan de gestión de cambio, el cual debe tener responsables establecidos que puedan asegurar el cumplimiento de las diversas actividades de gestión de las personas involucradas, comunicación, capacitación, continuidad y sostenibilidad de los proyectos.

## CONCLUSIONES

En conclusión, se sugiere mejorar el sistema formal con una nueva metodología y herramientas para la gestión de proyectos que permitan una mejor integración y sinergias entre las áreas, uso adecuado de recursos, gestión del cambio, incremento del saber de la empresa y el logro de metas estratégicas de manera eficiente y eficaz que generen mayor valor a la empresa. La organización está perdiendo o dejando de ganar por no tener esta metodología. Así mismo, en el sistema informal se sugiere desarrollar competencias directivas enfocadas en MRxMT necesarias para soportar una buena estructura matricial, enfrentar de modo positivo los cambios para adoptar este proceso de gestión de proyectos y tener más disposición a colaborar.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, M. (2009). *Introducción al Octógono: una teoría de empresas centrada en el conocimiento y querer de las personas* (Nota Técnica. GP-NT-221). Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Camposol. (2010). *Informe de Sostenibilidad*. Recuperado de [http://www.camposol.com.pe/userfiles/cms/pagina/documento/camposol\\_informe\\_sostenibilidad\\_2010\\_es.pdf](http://www.camposol.com.pe/userfiles/cms/pagina/documento/camposol_informe_sostenibilidad_2010_es.pdf)
- Camposol. (2016a). *Calidad*. Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/calidad.html>
- Camposol. (2016b). *Código de Ética*. Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/quienes-somos/codigo-de-etica.html>
- Camposol. (2016c). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/quienes-somos/mision-y-vision.html>
- Camposol. (2016d). *Productos*. Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/productos.html>
- Camposol. (2016e). *Responsabilidad Social en Acción*. Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/responsabilidad-social/responsabilidad-social-en-accion.html>
- Camposol. (2016f). *Inversionistas*. Recuperado de <http://hugin.info/138464/R/2078941/862678.pdf>
- Camposol Foods. (2016). *Plan Estratégico 2017-2021*. Lima, Perú: Autor.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9a. ed.). México D.F., México: International Thomson
- Definición de Dron. (s. f.). *Definición*. Recuperado de <https://definicion.mx/dron/>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa* (6a. ed.). Piura, Perú: Planeta.
- Gamboa, S. (30 de abril de 2015). El planeamiento estratégico [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://empresasagroalimentarias2015.blogspot.pe/2015\\_04\\_01\\_archive.html](http://empresasagroalimentarias2015.blogspot.pe/2015_04_01_archive.html)
- Holmberg, D., Orbuch, T., & Veroff, J. (2007). *Thrice told tales: Married couples tell their stories*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Inocuidad. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Inocuidad>

- Mairena, P. (10 de julio de 2015). *Metodología desarrollo de sistemas de información versión firmada digitalmente* [presentación Slideshare]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/PettyMairena/metodologia-desarrollo-de-sistemas-de-informacin-version-firmada-digitalmente?cv=1>
- Oltra, M. (2012). *¿Qué es la fertirrigación?* Recuperado de <https://www.fertirrigacion.com/que-es-la-fertirrigacion/>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (5a. ed). Newtown Square, Pensilvania: Autor.
- Rokkam, S. (11 de enero de 2017). Part 1: SAP Active Methodology for S4H Implementation [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blogs.sap.com/2017/01/11/part-4-methodology-for-s4h-implementation/>
- Shelflife. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/Shelf\\_life](https://en.wikipedia.org/wiki/Shelf_life)
- Sujey. (abril 2012). Reseña Histórica de la empresa [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BVv4VCx\\_EjwJ:camposolsa.blogspot.com/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BVv4VCx_EjwJ:camposolsa.blogspot.com/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe)
- Vásquez, A. (2016). Funciones desempeñadas como asistente de almacén en las empresas Camposol S.A., Consorcio La Arena S.A.C. y Aquarius Consulting (Período 2012-2016) (Informe de Experiencias en el Campo Profesional). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.