



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Programa Nacional de
Innovación para la
Competitividad y Productividad

Innóvate Perú

Sistematización de Experiencia del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha

APLY

Elaborada por:

Instituto de Desarrollo Regional
“César Vallejo”

Agosto 2018

Entidad Articuladora Ejecutora del Proyecto:



Los
ANDES
DE CAJAMARCA

Yanacocha

Presentación

El presente documento, es la sistematización del proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” – APLY, ejecutado por la Asociación Los Andes de Cajamarca – ALAC con el cofinanciamiento del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) y la Minera Yanacocha SRL, ha culminado en términos satisfactorios, dejando interesantes lecciones desprendidas de la colaborativa alianza establecida entre el Equipo de ALAC, la Consultora Recursos SAC y las empresas locales beneficiarias del proyecto.

El periodo de ejecución ha sido de 18 meses, comprendido desde 16/02/17 al 16/08/18; y todos sus esfuerzos y recursos se orientaron al logro de los objetivos y entrega de productos (resultados) a partir del financiamiento de sus actividades, en un contexto donde el nivel de explotación de Gran Minería de la empresa tractora Minera Yanacocha SRL, disminuyó a una escala de mediana minería, que en un modo de dependencia económica han estado sujetas las empresas proveedoras.

El proyecto innovador tiene por objetivo *“Mejorar la calidad y productividad de los proveedores locales priorizados a través de la facilitación de servicios de desarrollo productivo orientados al cierre de brechas técnico-productivas, de calidad y gestión empresarial, identificadas en el diagnóstico preliminar realizado por Minera Yanacocha”* y el de reducir sus niveles de dependencia económica con respecto a ésta, para que una vez fortalecidas tengan en sus capacidades diversificarse a nuevas oportunidades de mercado, con otros clientes.

Dentro de los términos de referencia alcanzados por ALAC, para el propósito de la consultoría, se tiene por objetivo *“Sistematizar la implementación del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha – APLY, poniendo énfasis en la explicación de los cambios positivos y negativos en la población objetivo, los resultados esperados, así como en las lecciones aprendidas”*.

Con la sistematización se busca revisar el proceso de ejecución del proyecto, a través de una reflexión autocrítica y valorativa de sus elementos, en los aspectos del diseño del proyecto, las estrategias implementadas para el logro de los objetivos, el uso de los medios didácticos, materiales y metodologías de capacitación en la elaboración de los instrumentos de gestión por área de trabajo de las empresas beneficiarias, con orientación a obtener una certificación de calidad.

Esperamos que las lecciones obtenidas de la evaluación de este proceso, nacida desde la experiencia del proyecto ejecutado por ALAC, sirva a las instituciones que trabajan en entornos mineros en sumo interés, por tratarse de procesos metodológicos de capacitación y asistencia técnica para la ejecución de proyectos similares, cuyo objetivo es consolidar empresas con procesos y productos de calidad certificada.

Cajamarca, agosto de 2018.
Mg. Jorge Enrique Paredes León
Director Ejecutivo
IDER “César Vallejo”

Presentación ÍNDICE

Pág.		
	Introducción	4
I.	Antecedentes del proyecto y el entorno económico regional	5
	1.1 Proyectos promovidos e implementados por Minera Yanacocha SRL	5
	1.2 Marco normativo del concurso y aprobación del proyecto APLY	7
II.	El proyecto de innovación	8
	2.1 Objetivos, resultados esperados e impactos potenciales	9
	2.2 Ubicación geográfica y zona de influencia	10
	2.3 Problemática de los proveedores locales	10
	2.4 Los beneficiarios directos	10
III.	Diseño del Proyecto	11
	3.1 Estrategias	11
	3.2 Matriz de Plan de Mejora e Indicadores de verificación	12
	3.3 Financiamiento	14
IV.	Desarrollo de la experiencia	14
	4.1 Estructura organizacional de soporte	14
	4.2 Etapas del proyecto ejecutado (sus hitos de desarrollo)	14
	4.3 Métodos y/o metodologías utilizadas en la ejecución del proyecto	16
	4.4 Dificultades encontradas en la ejecución del proyecto y los aprendizajes obtenidos de las soluciones aplicadas	18
	4.5 Logros para los beneficiarios del proyecto	20
	Conclusiones	39
	ANEXOS	40
	1. Encuestas aplicadas a empresas locales proveedoras de Yanacocha / Sistema de Diagnóstico Empresarial Integral	
	Entrevistas realizadas a entidades involucradas con el proyecto	

Introducción

Los estudios sobre experiencias de innovaciones tecnológicas en las empresas locales, son notorias en sus estructuras internas o áreas de trabajo, y en sus estrategias de interrelación con su entorno, su espacio territorial donde experimenta la vida económica empresarial. Sólidas alianzas estratégicas entre el sector público y privado posibilitan que el despliegue de recursos se enfoque mejor a estos procesos de mejoras y calidad certificada de sus productos. Siendo así, la gestión de la calidad está garantizada.

El periodo de ejecución del proyecto ha sido de 18 meses, comprendido desde 16/02/17 al 16/08/18; y todos sus esfuerzos y recursos estuvieron orientados al logro de los objetivos y entrega de productos (resultados) a partir del financiamiento de sus actividades, en un contexto donde el nivel de explotación de Gran Minería de la empresa tractora Minera Yanacocha SRL, disminuyó a una escala de mediana minería, que en un modo de dependencia económica han estado sujetas las empresas proveedoras. Con el proyecto innovador el objetivo central planteado ha sido, de *“Mejorar la calidad y productividad de los proveedores locales priorizados a través de la facilitación de servicios de desarrollo productivo orientados al cierre de brechas técnico-productivas, de calidad y gestión empresarial, identificadas en el diagnóstico preliminar realizado por Minera Yanacocha”* y el de reducir sus niveles de dependencia económica con respecto a ésta, para que una vez fortalecidas tengan en sus capacidades diversificarse a nuevas oportunidades de mercado, con otros clientes.

Dentro de los términos de referencia alcanzados por ALAC, para el propósito de la consultoría, se tiene por objetivo *“Sistematizar la implementación del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha – APLY, poniendo énfasis en la explicación de los cambios positivos y negativos en la población objetivo, los resultados esperados, así como en las lecciones aprendidas”*.

Con la sistematización se busca revisar el proceso de ejecución del proyecto, a través de una reflexión autocrítica y valorativa de sus elementos, en los aspectos del diseño del proyecto, las estrategias implementadas para el logro de los objetivos, el uso de los medios didácticos, materiales y metodologías de capacitación en la elaboración de los instrumentos de gestión por área de trabajo de las empresas beneficiarias, con orientación a obtener una certificación de calidad.

La metodología empleada para lograr el documento de sistematización de los servicios implementados de capacitación, asistencia técnica y enlaces comerciales a cargo de la Consultora Recursos SAC., y consigo explicar los cambios positivos y negativos en la población objetivo, las empresas locales, sus resultados esperados, así como las lecciones aprendidas, consistió en la realización de reuniones coordinadas en la sede de ALAC con representantes de cada una de las 12 empresas locales, a quienes se les aplicó una encuesta integral enfocadas a las cuatro áreas de gestión que tiene identificado la Consultora Recursos SAC, dirección, finanzas, producción y mercado; y con énfasis en los instrumentos de gestión que cuentan y manejan.

Cada una de estas encuestas aportan con data para obtener una base evaluativa de la situación diagnóstica de las empresas locales, cuyos análisis concurren en las reuniones del equipo técnico de IDER-CV en las denominadas clínicas empresariales para la obtención del diagnóstico integral del estado de la empresa local, que a modo de evaluación externa contribuye a consolidar el informe final del documento de sistematización.

De forma simultánea por su parte el consultor con un asistente, efectuó entrevistas a las instituciones involucradas en la ejecución del proyecto, como son:

- Entidad articuladora ejecutora: ALAC
- Entidad Proveedora: Consultora Recursos SAC
- Empresa tractora : Minera Yanacocha SRL
- Empresas locales : 12 proveedoras locales de Yanacocha.

Esta metodología ha servido para obtener información y apreciación del proceso, los productos y resultados esperados con la ejecución del proyecto cofinanciados, por Yanacocha, Innóvate y las empresas proveedoras locales, ceñido a un cronograma de actividades para la elaboración del documento de sistematización del proyecto, acompañado de la revisión de todos los informes técnicos reportados la empresa consultora recursos SAC a la coordinación técnica del proyecto ejecutado por ALAC.

I. Antecedentes del proyecto y el entorno económico regional

1.1 Proyectos promovidos e implementados por Minera Yanacocha SRL

Minera Yanacocha SRL, es la compañía pionera en Perú en implementación de programas y planes de desarrollo de proveedores. Desde el año 2002 a la fecha ha promovido e implementado 11 proyectos de desarrollo de proveedores, dando atención a 556 empresas de su cadena de abastecimiento. Los montos de contratación, antes de la implementación del primer programa de desarrollo de proveedores, pasaron de contratar aproximadamente US\$ 20 millones el año 2002, a niveles de aproximadamente US\$ 180 millones en el año 2009, en una iniciativa que contó con el cofinanciamiento de Fondoempleo, el IFC, el monitoreo de Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) y la ejecución a cargo del Consorcio Recursos SAC – Swisscontact. Posteriormente, de cara a la construcción del Proyecto Conga, se alcanzó un siguiente pico de contratación local en 2012, de aproximadamente US\$ 280 millones; cuya asistencia en el planeamiento contó con el soporte de Recursos SAC.

Si bien el contexto actual que enfrenta Yanacocha es de reducción de sus operaciones y paralización de sus principales proyectos, la contratación local del año 2015 ascendió a US\$ 65 millones, el año 2016 subió a US\$ 74.7 millones y el 2017 se redujo ligeramente a US\$ 72.7 millones (Minera Yanacocha SRL, 2018). No obstante, a pesar que los volúmenes de producción son similares a los que se tenía el año 2002, la contratación local es mayor a tres veces lo que se tenía en aquel entonces, lo que demuestra el compromiso expresado en la política de proveedores locales de Yanacocha.

Por su parte, el Gobierno Peruano, mediante la Ley 30230, crea el Fondo MIPYME con el propósito de financiar fondos de garantía o afianzamiento para empresas del sistema financiero o del mercado de valores; así como incrementar la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) a través de instrumentos para difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión y encadenamientos productivos y acceso a mercados. La Ley establece que el Fondo será administrado por la Corporación Financiera de Desarrollo –COFIDE.

Uno de los instrumentos no financieros del Fondo MIPYME es el Programa de Desarrollo de Proveedores – PDP, orientado a facilitar la articulación vertical

entre empresas mediante la mejora de las capacidades de los proveedores y su relacionamiento con empresas tractoras o grandes compradores. Este instrumento se enmarca dentro de la línea de acción 2, del eje 3, del Plan Nacional de Diversificación Productiva. Con el propósito de implementar el instrumento de desarrollo productivo descrita en el párrafo anterior, el Gobierno Peruano, a través de la Resolución Ministerial Nro. 340-2015-EF/15 aprobó el reglamento operativo del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) como instrumento de política de desarrollo productivo orientado a fortalecer la articulación empresarial mediante la mejora de las capacidades de los proveedores y su relación con las empresas tractoras; para lo cual se establece como objetivo el fortalecimiento de la calidad y productividad de los proveedores, que adquieran competencia y capacidades que son requeridas por las empresas tractoras que los contratan y mejorando su acceso a los mercados, para lo cual se tiene que:

- Determinar las brechas técnico-productivas, de calidad, de gestión empresarial y/o comercial de cada proveedor en relación, con los requerimientos de las empresas tractoras y elaborar los planes de mejora respectivos.
- Implementar planes de mejora que permitan acortar las brechas determinadas por las empresas tractoras.

Cuadro N° 1: Relación de Proyectos de Desarrollo de Proveedores Promovidos e Implementados por Minera Yanacocha SRL

Nro	Nombre del Proyecto	Periodo	Socios Estratégicos	Empresas Atendidas
1	Proyecto Piloto de Fortalecimiento de Empresas Locales	2002 - 2003	Recursos SAC - IFC	10
2	Proyecto de Fortalecimiento de Empresas Locales	2004 - 2005	Recursos SAC - IFC	40
3	Proyecto de Acceso al Sistema Financiero	2004 - 2005	Recursos SAC - Instituto de Formación Bancaria - IFC	34
4	Proyecto de promoción de los agronegocios	2004 - 2005	Tecnoserve - Swisscontact - IFC	20
5	Proyecto de Fortalecimiento de Empresas de Comunidades	2004 - 2005	Recursos SAC - Swisscontact - IFC	40
6	Proyecto de Desarrollo de Proveedores Locales	2006 - 2009	Recursos SAC - Swisscontact - CCPC - IFC - FONDOEMPLEO	269
7	Programa de Fortalecimiento de la Gestión Empresarial	2008 - 2009	Recursos SAC	15
8	Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión de Empresas Locales	2010	Recursos SAC	40
9	Proyecto Empresarios Formando Empresarios I	2012	CCPC	42
10	Proyecto Empresarios Formando Empresarios II	2013	CCPC	34
11	Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha	2017 - 2018	Recursos SAC - Innóvate Perú	12
Total Empresas Atendidas a través de los Proyectos				556

1.2 Marco normativo del concurso y aprobación del proyecto APLY

El Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), es uno de los brazos ejecutores del Plan Nacional de Diversificación Productiva del Ministerio de la Producción, cuyo propósito es incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos. Fue creado el 24 de julio de 2014 mediante Decreto Supremo Nro. 003-2014-PRODUCE, como Unidad Ejecutora del Ministerio de la Producción, con autonomía económica, administrativa, financiera y técnica. Innovate Perú se plantea como objetivos específicos: i) incrementar la innovación en los procesos productivos empresariales; ii) impulsar el emprendimiento innovador; y, iii) facilitar la absorción y adaptación de tecnologías para las empresas.

El Innovate Perú, para el logro de los objetivos de desarrollo empresarial, administra, en convenio con COFIDE, el Fondo MIPYME orientado a ejecutar los instrumentos de los programas de desarrollo a proveedores y de apoyo a conglomerados productivos. Los recursos administrados por Innovate Perú se adjudican a través de concursos de alcance nacional, para el cofinanciamiento no reembolsable de proyectos.

El 15 de diciembre del 2015, atendiendo el mandato recibido, Innovate Perú realizó la primera convocatoria del Programa de Desarrollo de Proveedores orientado a seleccionar propuestas recibidas de empresas tractoras o empresas articuladoras, convocatoria a la cual Asociación Los Andes de Cajamarca (institución articuladora), en alianza con Minera Yanacocha como empresa tractora, presentó el proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” Luego de la presentación y evaluación respectiva del proyecto el 4 de mayo del 2016 con Oficio Nro. 0351-2016-PRODUCE-INNOVATEPERU.UES, se comunicó a Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC), que el proyecto: “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” de código PDPC1-1-P-017-15 fue APROBADO en Comité Especial de Evaluación, para cuya ejecución ALAC e INNOVATEPERU han suscrito un convenio.

El proyecto tuvo por finalidad lograr que los proveedores locales cierren brechas técnico-productivas identificadas en un 80%, como resultado de la provisión de servicios empresariales y el 30% de estos proveedores diversifique su cartera de clientes al término del proyecto.

Bajo este marco institucional ALAC seleccionó a Recursos SAC, a través de una Licitación Privada Nro. ALAC-003 / 2017, con el propósito de proveer los Servicios para Ejecutar las Actividades de Capacitación, Asistencia Técnica y Enlaces Comerciales Previstos en las Actividades del Proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha”. Como consecuencia, en cumplimiento de las actividades de cierre del Plan Operativo del Proyecto, se hizo el relevamiento de información de los proveedores priorizados, con el propósito de verificar el cierre de las brechas técnico – productivas, en razón de haber transcurrido quince meses de intervención.

II. El proyecto de innovación

El proyecto con código N° PDPC1-1-P-017-15, tiene por denominación “**Articulando Proveedores Locales de Yanacocha**”, y su sigla APLY, fue aprobado por el Programa de Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innóvate Perú) que se traduce en la firma del Contrato N° 274-INNOVATEPERU-PDPC1-2016, entre la entidad adjudicadora de recursos no reembolsables del Fondo MIPYME, operadora del Programa de Desarrollo Proveedores – PDP y la ASOCIACIÓN LOS ANDES DE CAJAMARCA, como “Entidad Articuladora Ejecutora” de fecha, 22 de agosto de 2016.

De acuerdo al referido Contrato de Adjudicación de Recursos No Reembolsables (RNR), y en cumplimiento a la cláusula segunda, la fecha de inicio del proyecto correspondió al primer desembolso efectuado a la cuenta exclusiva del proyecto, por INNÓVATE PERÚ. El desembolso fue efectuado en marzo 2017, sin embargo, por contar con la cuenta bancaria con fondos de contrapartida, inició su ejecución el 16 de febrero de 2017.

Asociación Los Andes de Cajamarca - ALAC, es un organismo corporativo de Yanacocha, en su línea de intervención para el desarrollo de capacidades productivas y empresariales, que viene desde el año 2002 apoyando iniciativas de pequeñas actividades económicas en la región Cajamarca, especialmente regentadas por MIPYMES.

El Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innóvate Perú), que es uno de los brazos ejecutores del Plan Nacional de Diversificación Productiva del Ministerio de la Producción, cuyo propósito es incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar la interrelación entre ellos.

El Proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” – APLY, ha sido implementado por ALAC para una duración de 18 meses, y contó con el cofinanciamiento del Innóvate Perú, ALAC | Yanacocha y las Empresas Proveedoras Locales, que participaron del mismo. Inició el 16 de febrero de 2017, y su fecha de término corresponde al 16 de agosto de 2018.

El proyecto tiene por finalidad lograr que los proveedores locales cierren brechas técnico-productivas identificadas en un 80%, como resultado de la provisión de servicios empresariales y el 30% de estos proveedores diversifique su cartera de clientes al término del proyecto.

Bajo este marco institucional ALAC seleccionó a Recursos SAC, a través de Licitación Privada Nro. ALAC-003 / 2017, con el propósito de proveer los Servicios de Desarrollo Empresarial para Ejecutar las Actividades de Capacitación, Asistencia Técnica y Enlaces Comerciales Previstos en las Actividades del Proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha”.

Desde el mes marzo de 2017 se han desarrollado diversas actividades relacionadas a la facilitación de asistencia técnica productiva y capacitación para cerrar las brechas identificadas en los proveedores priorizados por Yanacocha. En este sentido la sistematización de la experiencia apunta a explicar los cambios positivos y negativos en las empresas participantes, los factores que intervinieron, los resultados y lecciones aprendidas.

2.1 Objetivos, resultados esperados e impactos potenciales

El proyecto en su diseño contó como propuesta de solución con el siguiente objetivo general o propósito central:

Mejorar la calidad y productividad de los proveedores locales priorizados a través de la facilitación de servicios de desarrollo productivo orientados al cierre de brechas técnico-productivas, de calidad y gestión empresarial, identificadas en el diagnóstico preliminar realizado por Minera Yanacocha.

Seguidamente en correspondencia al objetivo general entre los productos y resultados esperados al finalizar el proyecto, en su diseño contempló lo siguiente:

- **Resultado Final 1:** Al menos 8 empresas cumplen con los estándares de Yanacocha en ejecución, calidad, seguridad, RS, medio ambiente.
- **Resultado Final 2:** Al menos 8 empresas cumplen con los estándares de Yanacocha en gestión empresarial y comercial
- **Resultado Final 3:** El ratio de dependencia disminuye al menos 5%, en promedio.
- **Resultado Final 4:** Incremento de las ventas del conjunto de empresas, en al menos 2.7% como promedio ponderado.
- **Resultado Final 5:** Porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, en un 5% como promedio ponderado

Dentro de los componentes, se han plasmado los objetivos específicos, con sus resultados correspondientes:

COMPONENTE 1: Cierre de brechas técnico-productivas identificadas para los proveedores en las áreas usuarias de Minera Yanacocha.

- **Resultado Intermedio 1:** Al menos el 70 Porcentaje mínimo de empresas que cierra brechas técnico productivas.

COMPONENTE 2: Cierre de brechas en estas áreas en gestión empresarial y comercial, a través de su fortalecimiento.

- **Resultado Intermedio 2:** Al menos 70 es el Porcentaje mínimo de empresas que cierra brechas en gestión empresarial y comercial

COMPONENTE 3: Desarrollo y fortalecimiento de las competencias de gestión de calidad bajo estándar de una norma internacional en proveedores priorizados.

- **Resultado Intermedio 3:** Al menos 50 es el Porcentaje mínimo de empresas que tiene procedimientos alineados a una norma internacional.

COMPONENTE 4: Enlace comercial y diversificación de mercados.

- **Resultado Intermedio 4:** Al menos 4 es la Cantidad mínima de empresas que incrementan sus contratos fuera del ámbito de la empresa tractora.

De lograrse satisfactoriamente los resultados, los impactos potenciales del proyecto, serían:

Impactos económicos

- Ahorros como consecuencia de la mayor eficiencia de los procesos del proveedor.
- Venta incremental como causa de las acciones de diversificación de mercado

Impactos sociales

- Personal en las empresas proveedores desarrolla competencias orientadas a la gestión de estándares.
- Sostenibilidad de los puestos de trabajo generados a través de los proveedores priorizados.

Impactos ambientales

- Mejoramiento de la eficiencia ambiental, como consecuencia de la implementación de sistemas de gestión en los proveedores priorizados

2.2 Ubicación geográfica y zona de influencia

El proyecto APLY “**Articulando Proveedores Locales de Yanacocha**” tiene por ámbito de intervención la región, provincia y distrito de Cajamarca, dentro de la zona de influencia de la entidad tractora Minera Yanacocha SRL.

2.3 Problemática de los proveedores locales

El proyecto apuntó a dar tratamiento a los asuntos recurrentes que suelen encontrarse con proveedores de pequeña y mediana escala, como son:

- Creación continua de compañías de la comunidad local que demandan contratos.
- Cierre de brechas técnico – productivas.
- Falta de especialización y conocimiento para comprender y elaborar su estructura de costos.
- Incapacidad de cumplir con los requerimientos técnico-comerciales.
- Bajo nivel de compromiso de los pequeños proveedores de la comunidad con los grandes contratistas a nivel de subcontratos.
- Retrasos en los pagos parciales y en el pago final por el suministro de bienes y servicios.

2.4 Los beneficiarios directos

Los beneficiarios del proyecto APLY son las empresas proveedoras locales que brindan bienes y servicios a Minera Yanacocha SRL, ubicadas en el ámbito del distrito de Cajamarca, zona de influencia de la empresa tractora.

Véase cuadro, en la página siguiente.

Cuadro N° 2: Relación de Empresas Locales proveedoras de bienes y servicios de Yanacocha

N°	CONTRATISTAS	TIPO DE EMPRESA SEGÚN CONSTITUCIÓN
1	CCA PERU S.A.C.	SAC
2	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	SAC
3	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES S.R.L.	SRL
4	EL ALISO SERVICIOS GENERALES SRL	SRL
5	EMPRESA EXPROPIETARIOS LA PAJUELA CONTRATISTAS GENERALES S.A.	SA
6	COMPANY ESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIÓN	SRL
7	GEOS INGENIEROS SRL	SRL
8	C&G MINERIA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVSITA S.A.C.	SAC
9	JSJ QUISHUAR SRL	SRL
10	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSE S.R.L.	SRL
11	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	SRL
12	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERU S.R.L.	SRL

III. Diseño del Proyecto

3.1 Estrategias

Las experiencias implementadas en el pasado sobre desarrollo de proveedores por Yanacocha, ALAC y Recursos SAC como proveedora de servicios, han demostrado que el incremento de la inversión privada y las exportaciones son el motor del crecimiento económico, lo cual se ha replicado en la experiencia peruana y en otros territorios a su interior. No obstante, ante un contexto de desaceleración, estas oportunidades aún están presentes, pero se requiere un uso más eficiente de los recursos para su aprovechamiento en términos de:

- a) Priorización de proveedores locales que tengan potencialidad para su sostenimiento en las condiciones actuales del mercado.
- b) Elevación de los estándares por efecto de la integración en la cadena de suministros de empresas competitivas internacionalmente.
- c) Transferencia tecnológica, a través de las nuevas competencias que requiere el cumplimiento de los estándares.
- d) Ampliación de oportunidades para empresas locales, a través de la asociatividad, la extra regionalización o la diversificación de carteras y/o productos.
- e) Promoción del desarrollo de la cultura empresarial.
- f) Necesidad de acreditación o certificación empresarial.

Son estos criterios que han primado en la concepción del proyecto, y en una forma de abordarlos como estrategias de soporte a la ejecución del proyecto.

Las estrategias plasmadas en el proyecto han sido:

Asistencia técnica para cerrar brechas técnico-productivas: Las actividades del componente se orientan a facilitar servicios especializados a los proveedores priorizados, donde se compromete a la utilización de las habilidades de profesionales expertos en diferentes rubros, mediante la aplicación de ciertos procedimientos, artes o técnicas, con el objetivo de proporcionar conocimientos especializados, no patentables, que sean necesarios en los procesos de negocios de los proveedores locales, con el propósito de mejorar su desempeño técnico-productivo a través de indicadores

Capacitación y entrenamiento para la gestión empresarial: Con el propósito de realizar una intervención sistémica orientada a fortalecer las competencias de gestión empresarial y cerrar las brechas de calidad, el proyecto propone implementar en los proveedores priorizados programas de gestión de calidad bajo la metodología del Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad (PSGC), en el marco del convenio que tienen Ministerio de la Producción y el SEBRAE de Brasil, respecto al cual Recursos SAC, como empresa proveedora de servicios, es una de las instituciones que ha recibido la transferencia metodológica.

Asistencia técnica para la gestión de la calidad: Como complemento a la implementación del PSGC en los proveedores priorizados; y en función a los requerimientos de las áreas usuarias de Yanacocha, se proveerán servicios orientados a implementar la documentación de estándares internacionales en base a las normas ISO 9001: 2015 (gestión de la calidad, OHSAS 18001: 2007 (o su consecuente ISO 45001: 2016 o gestión de la seguridad y salud ocupacional una vez que sea emitida), e ISO 14001: 2015 (gestión medioambiental); con el propósito que al cierre del Proyecto los proveedores priorizados postulen de forma individual al concurso del Programa de Mejora de la Calidad del Innóvate, o inicien la certificación con sus propios recursos.

Enlace comercial para la diversificación: Consiste en la provisión de servicios orientados a la identificación de oportunidades comerciales, proyectos y problemas a resolver de los clientes, a través de acciones de seguimiento encomendadas con los clientes potenciales y contribuir a la comunicación de los requerimientos del cliente a las áreas técnicas para elaborar las propuestas técnico-comerciales correspondientes, para extender la participación de un cliente en la cartera y/o ampliar mercados y/o desarrollar productos y/o crecer en las ventas, entre otros. El proyecto brindará financiamiento para el desarrollo de misiones comerciales grupales de los proveedores priorizados, a potenciales clientes a nivel nacional, en función a un mapa de concentración de inversiones relacionadas al rubro de cada proveedor.

3.2 Matriz de Plan de Mejora e Indicadores de verificación

Se puede apreciar en el cuadro siguiente, que el marco lógico del proyecto es la Matriz del Plan de Mejora, como es notable al objetivo general del proyecto le corresponde denominarse objetivo del plan de mejora.

Cuadro N° 3: Matriz de Plan de Mejoras

Objetivo Central del Plan de Mejora	Indicadores finales	Resultados finales
Mejorar la calidad y productividad de los proveedores locales priorizados a través de la facilitación de servicios de desarrollo productivo orientados al cierre de brechas técnico-productivas, de calidad y gestión empresarial, identificadas en el diagnóstico preliminar realizado por Minera Yanacocha.	Cantidad mínima de empresas que cumplen con los estándares de Yanacocha en ejecución, calidad, seguridad, RS, medio ambiente.	8
	Cantidad mínima de empresas que cumplen con los estándares de Yanacocha en gestión empresarial y comercial.	8
Sobre el ratio de dependencia	El ratio de dependencia disminuye al menos 5%, en promedio	5.0
Sobre el incremento en ventas	Porcentaje mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas, como promedio ponderado.	2.7
Sobre el costo/beneficio	Porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, como promedio ponderado.	5.0
Objetivos específicos	Indicadores intermedios	Resultados intermedios
COMPONENTE 1: Cierre de brechas técnico-productivas identificadas para los proveedores en las áreas usuarias de Minera Yanacocha.	Porcentaje mínimo de empresas que cierra brechas técnico productiva.	70
COMPONENTE 2: Cierre de brechas en estas áreas en gestión empresarial y comercial, a través de su fortalecimiento.	Porcentaje mínimo de empresas que cierra brechas en gestión empresarial y comercial.	70
COMPONENTE 3: Desarrollo y fortalecimiento de las competencias de gestión de calidad bajo estándar de una norma internacional en proveedores priorizados.	Porcentaje mínimo de empresas que tiene procedimientos alineados a una norma internacional.	50
COMPONENTE 4: Enlace comercial y diversificación de mercados.	Cantidad mínima de empresas que incrementan sus contratos fuera del ámbito de la empresa tractora.	4

Los indicadores de verificación del proyecto son:

Cuadro N° 4: Indicadores de verificación del proyecto

Nivel	Ítem	Indicador verificable
Propósito	Resultado Final 1	Al menos 8 empresas cumplen con los estándares de Yanacocha en ejecución, calidad, seguridad, RS, medio ambiente.
	Resultado Final 2	Al menos 8 empresas cumplen con los estándares de Yanacocha en gestión empresarial y comercial
	Resultado Final 3	El ratio de dependencia disminuye al menos 5%, en promedio.
	Resultado Final 4	Incremento de las ventas del conjunto de empresas, en al menos 2.7% como promedio ponderado.
	Resultado Final 5	Porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, en un 5% como promedio ponderado.

Componente 1	Resultado Intermedio 1	Al menos el 70 Porcentaje mínimo de empresas que cierra brechas técnico productivas.
Componente 2	Resultado Intermedio 2	Al menos 70 es el Porcentaje mínimo de empresas que cierra brechas en gestión empresarial y comercial
Componente 3	Resultado Intermedio 3	Al menos 50 es el Porcentaje mínimo de empresas que tiene procedimientos alineados a una norma internacional.
Componente 4	Resultado Intermedio 4	Al menos 4 es la Cantidad mínima de empresas que incrementan sus contratos fuera del ámbito de la empresa tractora.

3.3 Financiamiento

El proyecto aprobado por el programa Innóvate Perú presenta la siguiente distribución de aportes económicos por tipo de entidades:

Cuadro N° 5: Estructura financiera del proyecto

Entidades aportantes	Monetario (S/.)	No monetario (S/.)	Total (S/.)	Porcentaje (%)
Entidad Articuladora				
Asociación Los Andes de Cajamarca	0.00	82,250.00	82,250.00	9.00%
Entidad Tractora				
Minera Yanacocha SRL	90,490.00	0.00	90,490.00	9.91%
Entidades Proveedoras	140,390.00	0.00	140,390.00	15.36%
INNOVATE PERU	599,999.99	0.00	599,999.99	65.73%
Total	830,879.99	82,250.00	913,129.99	100.00%

IV. Desarrollo de la experiencia

4.1 Estructura organizacional de soporte

ALAC asignó como personal del proyecto encargado de su ejecución a dos profesionales, un economista y un contador público; en los puestos de Coordinador Técnico y Coordinador Financiero.

La entidad consultora Recursos SAC por su parte designó para las coordinaciones en la implementación de las actividades del proyecto, a su gerente regional.

En este proceso también se involucró el Jefe General de Proveeduría de la Minera Yanacocha SRL, en coordinar y vigilar los procesos de gestión de calidad.

4.2 Etapas del proyecto ejecutado (sus hitos de desarrollo)

El proyecto con fines de connotar sus etapas de ejecución técnica, tiene establecido hitos importantes en su implementación, que luego de emitidos los Informes Técnicos y su aprobación por parte del Fondo Innóvate Perú, su generados sus desembolsos para cubrir los gastos del siguiente hito del proyecto.

Cuadro N° 6: Cuadro de desembolsos e hitos del proyecto

(Véase en la siguiente página)

CUADRO 3: CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS Y CUADRO DE HITOS DEL PROYECTO

Proyecto:		PDCP1-1-P-017-15															
Título:		Articulando Proveedores Locales de Yanacocha															
Entidad Ejecutora:		ASOCIACION LOS ANDES DE CAJAMARCA															
Fecha Inicio:		31/12/1968															
Duración (meses):		18															
Hito	Mes del Proyecto		Duración (meses)	Fechas		Indicadores del Hito	% AT	% AF RNR	% AF Cofin.	Aporte Monetario			Aporte No Monetario		Total Monetario	Total No Monetario	Total
	Inicio	Fin		Inicio	Fin					RNR	E. S.	E. A.	E. S.	E. A.			
Hito 1	1	2	2	31-dic-1968	02-mar-1970	1 RCE aprobando los documentos de gestión (POP, PAc y CDDCH)	10.00	15.00	15.00	90,000.00	34,632.00	0.00	12,337.50	0.00	124,632.00	12,337.50	136,969.50
						2 Informe de dimensionamiento de brechas en las empresas y actualización del plan de mejora											
Hito 2	3	8	6	03-mar-1970	02-sep-1970	1 Informe de 6 pasantías	40.00	38.00	39.00	234,000.00	90,043.20	0.00	32,077.50	0.00	324,043.20	32,077.50	356,120.70
						2 Implementación de 1 proceso por cada empresa											
						3 Informe de avance de ensayos											
						4 Implementación de 3 módulos del PSGC en cada empresa.											
						5 1 evento de sensibilización.											
Hito 3	9	15	7	03-sep-1970	02-abr-1971	1 Informe de 6 pasantías.	40.00	40.00	40.00	240,000.00	82,352.00	0.00	32,900.00	0.00	332,352.00	32,900.00	365,252.00
						2 Implementación de 2 procesos por cada empresa (servicios).											
						3 Implementación de un kit de herramientas (empresas de construcción)											
						4 Informe de implementación del PSGC al 90%, indicando que al menos el 25% del personal mejora sus conocimientos.											
						5 2 procesos y/o herramientas alineadas e implementadas a una norma internacional, por empresa											
						6 2 eventos de sensibilización.											
Hito 4	16	18	3	03-abr-1971	02-jul-1971	1 Al menos 8 empresas cumplen con los estándares de Yanacocha en ejecución, calidad, seguridad, RS, medio ambiente, gestión empresarial y comercial.	10.00	6.00	6.00	36,000.00	13,652.80	0.00	4,835.00	0.00	46,652.80	4,835.00	54,787.80
						2 El ratio de dependencia disminuye al menos 5%, en promedio											
						3 El porcentaje mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas, como promedio ponderado, es 2.7%											
						4 El porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, como promedio ponderado, es 5%.											
						5 El porcentaje mínimo de empresas que cierra brechas técnico productivas, es 70%.											
						6 El porcentaje mínimo de empresas, que cierra brechas en gestión empresarial y comercial, es 70%											
						7 El porcentaje mínimo de empresas que tiene procedimientos alineados a una norma internacional, es 50%.											
						8 Al menos 4 empresas incrementan sus contratos fuera del ámbito de la empresa tractora.											
						9 Informe de taller de difusión de resultados											
						10 Informe de sistematización de la experiencia (lecciones aprendidas)											
						11 Resumen ejecutivo del proyecto.											
						12 Completar la información requerida en el sistema en línea (pasantías y fotos)											
						13 Informe de verificación del cierre de brechas (línea de salida)											
			18			Totales	100.00	100.00	100.00	688,888.88	230,830.00	0.00	82,250.00	0.00	800,878.88	82,250.00	813,128.88

4.3 Métodos y/o metodologías utilizadas en la ejecución del proyecto

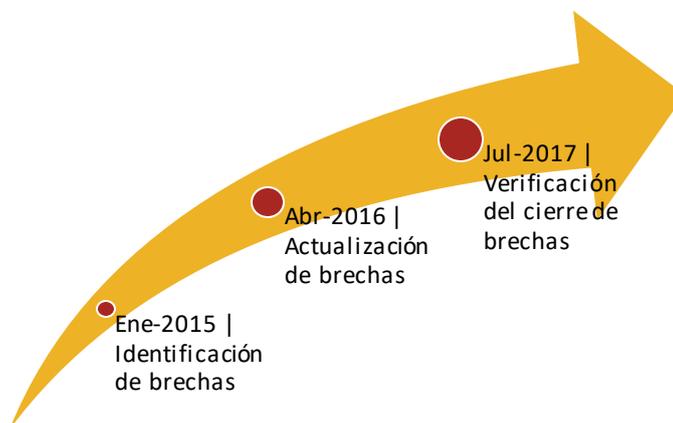
La Consultora Recursos SAC, desde la formulación del proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha”, hasta el cierre del mismo; ha realizado tres levantamientos de información de la situación diagnóstica de las áreas de gestión de las empresas locales:

- El primer levantamiento se realizó en enero de 2015, para la formulación del Proyecto que fue postulado al primer concurso del Programa de Desarrollo de Proveedores del Innóvate Perú. En este momento se hizo la identificación de brechas técnico – productivas.
- El segundo levantamiento se realizó en abril de 2016, como parte de la actualización de la situación de las empresas proveedoras que iniciaban el proyecto.
- El tercer levantamiento se realizó a finales de julio de 2017, con el propósito de verificar el cierre de brechas técnico – productiva de las empresas que participaron en el proyecto.

Esta situación diagnóstica con sus indicadores identificados, evaluados y actualizados en las fases de elaboración del proyecto, actualización de empresas proveedoras y verificación de cierre de brechas técnico - productiva expuesta por la Consultora Recursos SAC, ha sido abordada en cuatro áreas de gestión:

- Dirección,
- Finanzas,
- Producción y
- Mercado.

Gráfico N° 1: Etapas de Levantamiento de Información a Proveedores Priorizados en el Proyecto APLY



Fuente: Informe Técnico N° 15 de ejecución del Proyecto APLY elaborado por la entidad consultora Recursos SAC, presentado a ALAC I Yanacocha. Agosto 2018.

“Recursos SAC ha desarrollado un sistema de atención basado en una lógica de gestión que requiere mediciones periódicas de los principales indicadores de la organización y la operación de una empresa, como parte de las políticas preventivas saludables. El sistema permite diseñar un plan de mejora a partir de un diagnóstico general de la empresa, que sirve de línea de base y facilita la identificación de cambios que se procesen, con el propósito de mantener las condiciones favorables y dar tratamiento a las condiciones desfavorables como

parte del progreso y la implementación de un estándar de mejora continua”. (Ponce Monteza, 2017).

Recursos SAC, tiene plasmado un sistema de diagnóstico empresarial denominado Gestiona 4.0, del cual se desprende un plan de mejoramiento por cada empresa local, el mismo que está correlacionado a un programa informático que permite alimentarlo de datos. Este proceso facilita la construcción de los indicadores de la empresa orientado al logro de los indicadores propuestos a la situación mejorada o deseada de la empresa.

El objetivo general del sistema es mejorar la situación de las empresas, a través del desarrollo de planes de mejoras enfocados en superar los aspectos críticos o debilidades de las cuatro áreas de la empresa que les facilite una mejor posición competitiva en los mercados. Estos planes tienen un carácter concertado entre el consultor y los empresarios.

Cuadro N° 7: Indicadores Utilizados por el Sistema de Diagnóstico y Plan de Mejora Empresarial

FINANZAS	DIRECCIÓN	MERCADO	PRODUCCIÓN
Liquidez	Gobierno	Reconocimiento del Mercado	Producción
Liquidez corriente	Visión del empresario	Visión de agentes del mercado	Fases del proceso
Prueba ácida	Existencia de una misión Valores de la empresa	Producto	Evolución de la producción
Gestión	Plan de negocios	Contribución a las ventas	Productividad
Rotación de existencias	Organización y funciones	Descripción y calificación	Evolución de mano de obra
Rotación del activo total	Recursos humanos	Precio	Eficiencia
Rotación de las cuentas por cobrar	Desarrollo de recursos humanos	Determinación de precios	De los procesos productivos
Rotación de las cuentas por pagar	Nivel de calificación	Promoción	Del ambiente de trabajo
Solvencia	Manejo de información	Estrategia de promoción	Para el ambiente en general
Endeudamiento del patrimonio	Registros contables	Distribución	Calidad
Cobertura del activo fijo	Gestión de la información	Estrategia de distribución	Calidad del producto
Cobertura de intereses	Conglomerados y Competitividad	Contribución a las ventas por lugar o cliente	Sintomatología
Rentabilidad	Desarrollo de redes de cooperación	Estacionalidad de las ventas	Fortalezas y Debilidades del área reconocidas por el empresario (a)
Rentabilidad de las ventas	Familia y Empresa	Sintomatología	
Rentabilidad de la inversión	Patrimonialización	Fortalezas y Debilidades del área reconocidas por el empresario (a)	
Rentabilidad del patrimonio	Evolución del patrimonio		
Sintomatología	Intangibles		
Fortalezas y Debilidades del área reconocidas por el empresario (a)	Género		
	Género		
	Políticas		
	De Calidad		
	De ambiente		
	De Seguridad laboral		
	Sintomatología		
	Fortalezas y Debilidades del área reconocidas por el empresario (a)		

Fuente: Ponce Monteza (2017) *Gestiona 4.0: El Sistema de Diagnóstico y Plan de Mejora*, 4ta. Edición, pág. 31.

El Programa Internacional de Gestión de la Calidad Empresarial – PSGC, es una metodología de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en procesos, como medio para alcanzar la excelencia en sus negocios, fue transferido por el Servicio Brasileño de Atención a la Micro y Pequeña Empresa – SEBRAE al Gobierno Peruano, que promueve el Ministerio de la Producción. En Cajamarca tiene certificados a 21 colaboradores de empresas cajamarquinas como “**Auditor Líder en CINCO Ss**”, bajo los parámetros del Programa SEBRAE de Gestión de la Calidad (PSGC) en el marco de la ejecución del proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” que ejecuta ALAC y cuenta con el cofinanciamiento del Programa Nacional Innóvate Perú del Ministerio de la Producción y la Minera Yanacocha.

La metodología PSGC inició en junio de 2017 y terminó en marzo de 2018. A través de módulos contenidos entre 3 a 4 temas con aplicaciones prácticas han contribuido dentro de una perspectiva hacia la certificación de la calidad, con instrumento de gestión. Se ha auscultado que un 60% de las empresas locales fortalecidas reúnen las condiciones para una certificación internacional.

4.4 Dificultades encontradas en la ejecución del proyecto y los aprendizajes obtenidos de las soluciones aplicadas

Durante la gestación del proyecto, antes y al inicio de su ejecución los gestores del proyecto encontraron algunas dificultades que podríamos clasificarlas, de orden económico y cultural.

a. El aporte de contrapartida al proyecto

La dificultad encontrada en la primera relación que era un número de 37 empresas invitadas a participar, fue su aporte económico por su participación al proyecto, muchas no quisieron pagar los servicios del proyecto; de ahí el número final de 12 empresas beneficiarias. Y de éstas es importante considerar en función a lo descrito en el informe de actualización de brechas (abril 2016), al retomar los contactos con los proveedores priorizados, las empresas **EQUIPOR SRL, HVH Servicios Generales SRL, Multiservicios Virgen Carmen Huacataz SRL y Tual y Minería SA** manifestaron su decisión de no dar continuidad al compromiso asumido con el Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha, proporcionando los siguientes argumentos:

- ✍ No contar con frentes de trabajo con Yanacocha.
- ✍ Restricciones presupuestarias de la empresa para cumplir con el cofinanciamiento comprometido.
- ✍ Cambio de opinión de los socios respecto a la participación en el proyecto.
- ✍ Cambio de prioridades debido al considerable tiempo de espera para el inicio el proyecto.

Como consecuencia, con autorización del Innóvate Perú, se procedió a reemplazar dichas empresas por **Company Estructura y Construcción SRL, C&G Minería y Construcción Bellavista SAC, Servicios Generales Puruay San José SRL; y Servicios Generales Tecno SANPF Perú SRL**. Como consecuencia la verificación del cierre de brechas toma como referencia el Informe Técnico Nro. 1 (abril 2017) de actualización, como la situación de inicio del proyecto.

Lección de la Solución aplicada: La estrategia estuvo basada en una fuerte sensibilización en cuanto a los beneficios que aportaría el proyecto con la

metodología del Programa SEBRAE de Gestión de Calidad (PSGC), al implementar un sistema de gestión de calidad basado en procesos, como medio para alcanzar la excelencia en sus negocios; transfiriéndoles la metodología al capacitar a su staff empresarial.

b. Desnivel técnico y permanencia en las sesiones de aprendizaje

Con respecto a las empresas locales su participación en los procesos de capacitación y asistencia, sus equipos presentaron desniveles técnicos, algunos con mayor idoneidad, preparación y experiencia que otras, como también *“el día a día les ganaba y la permanencia del participante no era continúa”*, sino alternada con el otro titular o suplente. Otro aspecto, y que está relacionado al staff de las empresas, es la notoria rotación del personal de planta en el área de operaciones, *“en las empresas se podía observar el cambio de personal”*.

Lección de la Solución aplicada: La estrategia de la participación de los equipos empresariales ha sido contar con dos titulares y un suplente por empresa, para que de este modo no se interrumpiera el proceso de transferencia de conocimientos; y las retroalimentaciones fácticas con el programa de asistencia técnica.

c. Cultura empresarial y transparencia de la información contable y financiera, e instrumentos de gestión

La Consultora Recursos SAC. a través de su Sistema de Diagnóstico Empresarial, **Gestiona 4.0** realizó un análisis de la situación diagnóstica de cada una de las 12 empresas, con base a los indicadores identificados, evaluados y actualizados en las fases de elaboración del proyecto, actualización de empresas proveedoras y verificación de cierre de brechas técnico – productiva, agrupados en cada una de las cuatro áreas de gestión: Dirección, finanzas, producción y mercado. Sistema que también recoge indicadores de carácter general, que además el consultor debe manejar; como son los indicadores macroeconómicos y meso o intermedios, de análisis del subsector, sea de bienes o servicios, que correspondan a la empresa analizada, para comparar competitividad y productividad.

El Sistema de Diagnóstico Empresarial, Gestiona 4.0 enfoca de forma estructurada preguntas sobre el manejo de los instrumentos de gestión contable, el PDT y sus estados financieros; y a modo de una contrastación busca evitar en base a una información real dobles contabilidades.

Lección de la Solución aplicada: La implantación del Sistema de Diagnóstico Empresarial, Gestiona 4.0 de la Consultora Recursos SAC para el análisis empresarial que permita acertadas tomas de decisiones y hacer transparente la información, su importancia al inicio y antes de la ejecución del programa de capacitación y asistencia técnica, luego junto con la aplicación de la metodología PSGC; contribuyeron a afianzar el interés de los empresarios en participar de estos procesos de cambios y mejoras en beneficio de sus empresas. Con el despliegue de la metodología PSGC se acopló con su implementación a las necesidades de las empresas locales, en atender sus planes de mejoras.

El cambio de enfoque desde la oferta de la empresa tractora al enfoque de demanda de las empresas locales

El Programa de Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), inicialmente antes del cambio de Gobierno de Humala, el enfoque venía desde la empresa tractora que proyecta fortalecer las capacidades de las empresas locales en las dimensiones de calidad, medio ambiental, seguridad ocupacional y gestión empresarial, a la medida de sus criterios y estándares de calidad; luego devino un cambio de enfoque con el Gobierno de PPK, que busca mejorar los estándares de calidad desde las necesidades de las empresas locales.

Si se tratara de mejorar los estándares de calidad en las empresas locales, en éstas no se encontraron planes de gestión de la calidad, sino planes de trabajo o proformas de servicios ofrecidos en vez de planes de mejoras. Con el programa de capacitación se elaboraron dichos planes, los que han venido siendo implementados por cada una de las empresas proveedoras de Yanacocha.

En cuanto al Programa de Desarrollo de Proveedores del Innovate Perú, el objetivo es brindar un mejor servicio a la empresa tractora, y para ello es necesario mejorar las competencias de las empresas locales. La lista inicial fue de 37 empresas que, por razones de costo de la capacitación y dilatación de tiempo de la puesta en marcha del proyecto, muchas desistieron quedando un número de 12. El requisito nexo para la empresa tractora, es que sea una empresa local estable con más de un año de funcionamiento.

Lección de la Solución aplicada: Los gestores del proyecto adecuaron la propuesta técnica al enfoque de demanda, tal cual las condiciones del Concurso convocado por Innovate Perú; es decir, enfocado desde las necesidades de las empresas por fortalecer su sistema de gestión de la calidad, sus estándares y condiciones de desarrollo empresarial; para tal efecto, la Consultora Recursos SAC y los gestores del proyecto compatibilizaron con los criterios de admisibilidad y estándares de calidad exigidos por Minera Yanacocha. Ello fue posible gracias al despliegue del Programa SEBRASE de Gestión de Calidad.

4.5 Logros para los beneficiarios del proyecto

Las actividades implementadas en el proceso de desarrollo de capacidades con mejoras en los aspectos técnico-productivos, gestión empresarial-comercial, gestión de la calidad y diversificación de mercado, se pueden apreciar sus logros para los beneficiarios, en los siguientes puntos:

a. Dimensionamiento de brechas en las empresas y actualización del plan de mejora

El promedio de cierre de brechas alcanza el 83.8%, en cuanto al manejo documentario e instrumentos de gestión, tanto de las brechas técnico-productivos y de gestión empresarial-comercial, su cumplimiento por parte del grupo beneficiario de empresas atendidas por el proyecto, cuyo detalle se puede apreciar en el cuadro N° 8.

- 2 de los proveedores participantes en el proyecto han documentado cerrar al 100% las brechas identificadas y priorizadas en sus planes de mejoramiento. Se trata de CCA Perú SAC y CORSATI Contratistas Generales SRL.
- 8 de los proveedores participantes del proyecto han documentado cerrar con más del 80% las brechas identificadas y priorizadas en sus planes de

mejoramiento. Se trata de los casos de C&G Minería y Construcción Bellavista SAC, Company Estructura y Construcción SRL, Consorcio Combayo La Quinoa SAC, El Aliso Servicios Generales SRL, Geos Ingeniero SRL, JSJ Quishuar SRL, Servicios Generales Puruay San José SRL y Soluciones y Mantenimiento Integral SRL.

- 2 de los proveedores participantes en el proyecto han documentado cerrar el 66.7% de las brechas identificadas y priorizadas en sus planes de mejoramiento. Se trata de los casos de Servicios Generales Tecno SANPF Perú SRL y Empresa de Expropietarios La Pajuela Contratista Generales SA.

Cuadro N° 8: Determinación del Porcentaje de Cierre de Brechas por Cumplimiento de los Planes de Mejoramiento Iniciales

Nro.	Razón Social	Porcentaje de Cierre de Brechas
1	CCA PERU SAC	100.0%
2	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	100.0%
3	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	85.7%
4	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	85.7%
5	GEOS INGENIEROS SRL	85.7%
6	JSJ QUISHUAR SRL	85.7%
7	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA SAC	83.3%
8	EL ALISO SERV.GENERALES SRL	83.3%
9	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	83.3%
10	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	80.0%
11	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA	66.7%
12	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	66.7%
PROMEDIO		83.8%

Fuente: Informe Técnico N° 15 de ejecución del Proyecto APLY elaborado por la entidad consultora Recursos SAC, presentado a ALAC I Yanacocha. Agosto 2018.

b. Implementación de procesos por empresa participante del proyecto

Considerando las características propias de cada una de las empresas beneficiarias, a partir de su diagnóstico de entrada en cada una de las cuatro áreas enfocadas por la Consultora Recursos SAC – dirección, finanzas, producción y mercado– para el despliegue de los procesos de capacitación, asistencia técnica planteados en el proyecto mediante el uso de la metodología PSGC, en los Componentes 1 y 2, con los objetivos de atender el cierre de las brechas técnico-productivas y, de gestión empresarial y comercial, respectivamente; fueron implementados los módulos de capacitación y el programa de asistencia técnica en cada una de las empresas beneficiarias con la ayuda de dicha entidad consultora. La Consultora Recursos SAC a través de su equipo de auditores certificados ha cumplido brindar dichos servicios de desarrollo empresarial y de verificar sus resultados de estos procesos.

Es así como atendiendo a las características del diagnóstico de línea de base de cada una de las empresas locales, se establecieron sus planes de mejoras respectivos para cada una de las doce (12) empresas. Los cuales

se encuentran traducidos en los Informes reportados por la Consultora Recursos SAC a la entidad articuladora ejecutora del proyecto ALAC, sobre los avances de los productos logrados en el marco de los planes de mejora de las empresas beneficiadas. Aquí un ejemplo, sobre los productos logrados como resultados de dichos procesos, citamos el Informe Técnico N° 14 de Recursos SAC, pág. 5:

Company Estructura y Construcción SRL: Se continuó con el proceso de revisión y adecuación de los documentos de gestión de los sistemas de gestión de calidad, seguridad y salud ocupacional; y ambiental. Esto involucró el ajuste de los siguientes instrumentos:

- Revisión de la información con la que cuenta la empresa para adaptar a lo requerido por la norma ISO 9001:2015.
- Elaboración de la política de calidad.
- Reformulación del mapa de procesos.
- Reformulación del análisis FODA
- Elaboración de la matriz de riesgos y oportunidades.
- Reajuste del organigrama
- Revisión, readecuación y elaboración de procedimientos de trabajo.
- Definición de los objetivos de calidad.
- Revisión y elaboración de formatos de trabajo.

La Consultora Recursos SAC presenta los formatos de visita realizados a Company Estructura y Construcción SRL, así como informa de la presentación de un CD complementario a dicho documento, así como las evidencias documentarias generadas con esta empresa.

c. Ensayos implementados por cada empresa

Consultora Recursos SAC respecto al soporte brindado para la realización de análisis y ensayos, concordante a los resultados de las encuestas aplicadas por IDER-CV, dentro del área de operaciones de las empresas locales, es donde el cumplimiento cuidadoso se ha dado con disponer un acervo documentario, así como el manejo de instrumentos de gestión.

La Consultora Recursos reporta el cumplimiento al 100% los ensayos implementados y efectuados en cada una de las empresas locales beneficiarias del proyecto, tal como se puede apreciar en el cuadro siguiente.

Como casos, por ejemplo, la Empresa de Expropietarios La Pajuela Contratista Generales SA y JSJ Quishuar SA, dado que sus frentes de trabajo concluyeron, solicitaron una evaluación de experiencia en el rubro, como certificación de calidad de los servicios que prestaron entre enero a junio de 2018. El resultado es que, de 102 criterios de revisión aplicables, el porcentaje de cumplimiento fue 77.1% para el primer caso (cuatro estrellas) y 86.7% para el segundo caso (cinco estrellas). Sustentan estos resultados, los anexos 8 y 9, del Informe Técnico N° 14.

Cuadro N° 9: Reporte de Avance del Tipo de Análisis Requeridos por los Proveedores Priorizados

Nro.	Razón Social	Grupo	Producto	Prueba Ensayo Certificación	Cumplimiento
1	CCA PERU SAC	G1	1. Montaje de estructuras metálicas. 2. Concreto en obras civiles.	1. Un (1) análisis granulométrico, determinación de límites de consistencia, abrasión, CVR y proctor (material de afirmado para rellenos estructurales controlados). 2. Un (1) diseño de mezclas de concreto. 3. Veinte (20) pruebas de densidad de campo. 4. Veinte (20) pruebas de tintas penetrantes.	100%
2	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	G2	1. Movimiento de tierra.	1. Dos (2) pruebas de campo con densímetro nuclear, que incluye el alquiler del densímetro nuclear.	100%
3	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	G2	1. Concreto en obras civiles.	1. Prueba del martillo de rebote Prueba de resistencia a la penetración Prueba de la extracción Prueba de la rotura Prueba de velocidad de pulsos ultrasónicos Prueba de extracción de núcleos Prueba de cilindros moldeados en el lugar.	100%
4	EL ALISO SERV.GENERALES SRL	G1	1. Instalación de geomembranas. 2. Instalación de tuberías HDPE.	1. Prueba de campana de vacío Prueba de chispa eléctrica Prueba de comprobación por aire Prueba de corte Prueba de desgarró 2. Prueba de inspección visual Prueba de ultrasonido industrial Prueba de presión neumática Prueba de presión hidrostática.	100%
5	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA	G2	1. Movimiento de tierras 2. Alquiler de maquinaria y equipos	1. Evaluación de experiencia en el rubro	100%
6	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	G2	1. Concreto en obras civiles.	1. Cuatro (4) pruebas de diseño de mezclas de concreto. 2. Cuarenta (40) 3nsayos a la compresión de mezclas de concreto. 3. Tres (3) muestreos de densidad de campo. 4. Un (1) ensayo proctor para determinara el porcentaje de compactación.	100%
7	GEOS INGENIEROS SRL	G1	1. Instalación de geomembranas. 2. Instalación de tuberías HDPE.	1. Dos (2) sets de pruebas destructivas (de campana de vacío , de chispa eléctrica, de comprobación por aire, de corte; y de desgarró). 2. Un (1) set de pruebas no destructivas (inspección visual, de ultrasonido industrial, de presión neumática; y de presión hidrostática). 3. Una (1) certificación de comunidad REGIC.	100%

Nro.	Razón Social	Grupo	Producto	Prueba Ensayo Certificación	Cumplimiento
8	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA	G1	1. Construcción de carretera	Pruebas de compactación de terreno e informe técnico sobre el cumplimiento de los requisitos técnicos de compactación de	100%
9	JSJ QUISHUAR SRL	G1	1. Movimiento de tierra. 2. Concreto en obras civiles. 3. Preparación del terreno.	1. Evaluación de experiencia en el rubro	100%
10	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	G2	1. Movimiento de tierra. 2. Concreto en obras civiles.	1. Ensayo de compactación Proctor. 2. Prueba del martillo de rebote Prueba de resistencia a la penetración Prueba de la extracción Prueba de la rotura Prueba de velocidad de pulsos ultrasónicos Prueba de extracción de núcleos Prueba de cilindros moldeados en el lugar.	100%
11	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	G1	1. Soldadura de estructuras y componentes metálicos.	1. Una (1) prueba de certificación de pozo a tierra. 2. Un (1) control y certificación de la fumigación de taller.	100%
12	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	G1	1. Movimiento de tierra. 2. Concreto en obras civiles.	1. Ensayo de compactación Proctor. 2. Conciliación topográfica.	100%

Fuente: Informe Técnico N° 14 de ejecución del Proyecto APLY elaborado por la entidad consultora Recursos SAC, presentado a ALAC I Yanacocha. Julio 2018.

d. Implementación de los módulos del PSGC en cada empresa

El Programa Internacional de Gestión de la Calidad (PSGC) tiene el propósito de generar cambios organizacionales sostenibles en las empresas atendidas, orientados a la generación de una visión estratégica del negocio, de la gerencia por procesos, de la valoración de su personal y mejoras en el ambiente de trabajo, con resultados en la rentabilidad de sus empresas y en la satisfacción de sus clientes.

Esta metodología de capacitación y entrenamiento para la gestión empresarial se orientó al objetivo de cerrar brechas en las áreas de gestión empresarial y comercial, a través de su fortalecimiento. Se cumplió al 100% con el desarrollo de los seis (6) módulos:

- Módulo 0: Compromisos con el éxito
- Módulo 1: Los fundamentos de la excelencia
- Módulo 2: Las 5 S para las PYME
- Módulo 3: Asociaciones eficaces
- Módulo 4: Gestión de la calidad – los procesos
- Módulo 5: Visión estratégica.

Además, se han llevado a cabo visitas de consultoría adicionales a las programadas para retroalimentar, nivelar las sesiones de aprendizajes de aquellos participantes que tuvieron inasistencia a las capacitaciones; y consigo de verificar la implementación de los planes de acción comprometidos.

- En total se han facilitado veinticinco (25) sesiones de capacitación, que abarca un total de 98 horas de capacitación por cada grupo de trabajo y 22 horas de asistencia individual por cada empresa.
- El porcentaje de avance ejecución de las actividades del PSGC corresponde al 100% en el conjunto de participantes de ambos grupos de trabajo.
- El PSGC ha tenido su desarrollo en 5 etapas, cuyo programa inició en junio de 2017 y terminó en marzo de 2018. El cronograma de capacitación ha sido de un día a la semana, distribuidos en dos grupos de 5 y 7 empresas, los días miércoles, le correspondió al 1er. Grupo y los días viernes, al 2do. Grupo, sólo por las mañanas de 9 a 1 pm.

Siguiendo la metodología descrita en los informes técnicos previos, en cada encuentro se desarrollan actividades dinámicas e interactivas, individuales y de grupo, diseñadas de forma específica y centrándose en las habilidades de naturaleza cognitivas, actitudinales y operacionales; es decir, actividades que permitan la movilización de saberes y conocimientos, actitudes y habilidades o procedimientos. Para lo cual, el programa de capacitación PSGC cuenta con un Manual para los Participantes conteniendo los módulos con sus sesiones de aprendizaje estructuradas y un Manual para los Facilitadores con las técnicas interactivas de aprendizajes.

En cada sesión, los asistentes han participado en actividades dinámicas e interactivas, individuales y en grupo, diseñadas de forma específica con un enfoque en las competencias de naturaleza cognitiva, actitudinal y operacional, es decir, actividades que permitan la movilización de conocimientos, actitudes y competencias/procedimientos.

Así, por ejemplo, el módulo de las Cinco Ss contó con cuatro (4) horas de consultoría en planta por cada empresa, para verificar y/o ayudar al cumplimiento de los planes de acción derivados de cada sesión de entrenamiento. Las primeras dos (2) horas de consultoría se han desarrollado para apoyar el lanzamiento de las CINCO Ss en las empresas. Las otras dos (2) horas de consultoría se desarrollaron con el propósito de hacer la auditoría a la aplicación de las CINCO Ss.

Este módulo estimuló el cambio en los hábitos de las personas que forman parte de la empresa. El proceso se lleva a cabo través del compromiso de cada uno y, sobre todo, de la motivación de los empresarios. Es por esta razón, que en las sesiones de capacitación han participado los integrantes de los equipos líderes de las CINCO Ss de cada empresa participante.

Cuadro N° 10: Resumen de Implementación de Módulos del PSGC

Módulo	Sesión	Situación
0 - Compromisos con el éxito	0.1.- Compromiso con el éxito	Implementado
1 - Fundamentos de la excelencia	1.1.- Fundamentos de la excelencia	Implementado
	1.2.- Cambios para alcanzar la excelencia	Implementado
	1.3.- La gestión de la calidad como estrategia para alcanzar la excelencia	Implementado
	1.4.- Administrar con excelencia	Implementado
2.- Las 5 S para las PYME	2.1.- Preparar el ambiente y practicar el descarte	Implementado
	2.2.- Practicar la organización y limpieza	Implementado
	2.3.- Practicar la higiene y el orden mantenido.	Implementado
	2.4.- Auditoría y práctica de las 5S.	Implementado
3.- Asociaciones eficaces	3.1.- La postura del liderazgo en la empresa.	Implementado
	3.2.- La organización del sistema de trabajo en la empresa.	Implementado
	3.3.- Capacitación, desarrollo y calidad de vida.	Implementado
	3.4.- Responsabilidad social y ambiental.	Implementado
	3.5.- Asociación con proveedores y la función del empresario.	Implementado
	3.6.- Relación con el cliente y la fidelización.	Implementado
4.- Gestión de calidad y los procesos	4.1.- Modelo de gestión basado en procesos.	Implementado
	4.2.- Identificación y cartografía de procesos.	Implementado
	4.3.- Gestión de los procesos.	Implementado
	4.4.- Análisis y mejora de los procesos.	Implementado
	4.5.- Estandarización.	Implementado
5.- Visión estratégica	5.1. Crear el sueño real: valores, misión y visión de futuro.	Implementado
	5.2.- Análisis del camino: objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.	Implementado
	5.3.- Análisis del ambiente y acciones estratégicas.	Implementado
	5.4.- Garantía de la gestión estratégica.	Implementado
	5.5.- Medición del desempeño de la empresa.	Implementado
Porcentaje de Avance del PSGC		100.00

Fuente: Informe Técnico N° 15 de ejecución del Proyecto APLY elaborado por la entidad consultora Recursos SAC, presentado a ALAC I Yanacocha. Julio 2018.

A continuación, se expone como modelo, el esquema de los compromisos asumidos por las empresas participantes en el PSGC, para aplicar las sesiones del Módulo 1: Fundamentos de la excelencia.

Cuadro N° 11: Compromisos de Implementación Asumidos por las Empresas participantes en el PSGC

Sesión	Implementación	Evidencia
B0S1: Compromiso con el éxito	Elaborar y difundir a los colaboradores la carta de compromiso con el PSGC . Modelo de carta de compromiso en la pág. 20 del Manual Compromiso con el Éxito (amarillo).	Carta de compromiso publicada en un lugar visible para los colaboradores de la empresa.
B1S1: Fundamentos de la excelencia	Aplicar con todos los colaboradores de la empresa el cuestionario ¿nuestra empresa trabaja hacia la excelencia? Formato en la pág. 24 del Manual Fundamentos de la Excelencia (morado).	Plan de acción qué, por qué, quién, cuándo, a partir de los resultados críticos. Por lo menos una acción.
B1S2: Cambios para el logro de la excelencia	Realizar la autoevaluación de la práctica de la empresa con relación al MEG - Modelo de Excelencia en Gestión . Gráfico de telaraña en la pág. 33 del Manual Fundamentos de la Excelencia (morado).	Plan de acción qué, por qué, quién, cuándo, a partir de los resultados críticos. Por lo menos una acción.
B1S3: La gestión de la calidad como estrategia rumbo a la excelencia	Definir ¿qué va a medir en la empresa desde ahora? Sensibilizar al equipo de apoyo sobre la importancia de medir en la empresa (práctica de la ilusión óptica).	Plan de acción enunciado de lo que se va a medir.
B1S4: Administrar con excelencia	Planificar el inicio gestión basada en indicadores de desempeño. Construir el(los) indicadores que serán medidos por la empresa. Formulario en la pág. 61 del Manual Fundamentos de la Excelencia (morado).	Plan de acción qué, por qué, quién, cuándo. Propuesta de al menos un indicador.

Con respecto a los resultados de la implementación del PSGC, tenemos que:

- Se ha superado la meta del plan operativo, correspondiente al 80% de proveedores que implementan satisfactoriamente el PSGC. El resultado obtenido es 100%.
- El porcentaje promedio de implementación de los planes de acción comprometidos es 95%, donde diez empresas obtuvieron 96%, una 92% y una 88%.
- En total se han facilitado veinticinco (25) sesiones de capacitación, que abarca un total de 98 horas de capacitación por cada grupo de trabajo y 22 horas de asistencia individual por cada empresa.

Cuadro N° 12: Ranking del Porcentaje de Implementación de Planes de Acción del PSGC

Nro.	Razón Social	Porcentaje De Implementación Planes de Acción
1	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA SAC	96.0%
2	CCA PERU SAC	96.0%
3	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	96.0%
4	EL ALISO SERV.GENERALES SRL	96.0%
5	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA	96.0%
6	GEOS INGENIEROS SRL	96.0%
7	JSJ QUISHUAR SRL	96.0%
8	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	96.0%
9	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	96.0%
10	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	96.0%
11	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	92.0%
12	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	88.0%

Con respecto a la cantidad de procedimientos que el PSGC ha ayudado a implementar y documentar en los proveedores participantes del proyecto. En todos los casos, se ha superado la meta comprometida, que en promedio era de tres (3) procedimientos. Al mismo tiempo, cabe indicar que los documentos de los procedimientos fueron alcanzados en su oportunidad, como anexos de los informes técnicos previos.

Cuadro N° 13: Ranking de Procedimientos Implementados en los Proveedores Priorizados en el Proyecto

Nro.	Razón Social	Meta del Plan Operativo	Cantidad de Procedimientos Implementados PSGC
1	CCA PERU SAC	3	15
2	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA SAC	1	14
3	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	4	14
4	EL ALISO SERV.GENERALES SRL	4	13
5	GEOS INGENIEROS SRL	4	12
6	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	4	11
7	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA	2	9
8	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	5	9
9	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	2	8
10	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	2	6
11	JSJ QUISHUAR SRL	5	6
12	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	3	6
TOTAL		39	123

El cuadro siguiente revela la cantidad de auditores internos certificados con la metodología de las CINCO Ss para las PYME, en el marco de las actividades de ejecución del proyecto, cuya ceremonia se realizó el pasado mes de octubre de 2017. Las competencias certificadas abarcan los módulos de fundamentos de la excelencia, las cinco S para las PYME, asociaciones eficaces, procesos y visión estratégica.

Cuadro N° 14
Cantidad de Auditores Internos Certificados en la Metodología las Cinco S para las PYME

Nro.	Razón Social	Hombre	Mujer	Total
1	CCA PERU SAC	2	1	3
2	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	0	2	2
3	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	2	0	2
4	EL ALISO SERV.GENERALES SRL	2	0	2
5	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA	0	0	0
6	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	0	2	2
7	GEOS INGENIEROS SRL	1	1	2
8	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA SAC	0	1	1
9	JSJ QUISHUAR SRL	1	0	1
10	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	1	0	1
11	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	2	0	2
12	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	2	1	3
	TOTAL	13	8	21

El cuadro siguiente detalla la cantidad de personas certificadas en la metodología PSGC, cuya ceremonia se realizó el 19 de abril de 2018. La certificación involucra el manejo de la metodología y enfoque de auditoría, la elaboración de listas de verificación de auditoría, la elaboración de planes de auditoría, la ejecución de los planes de auditoría y la elaboración de informes de auditoría.

Cuadro N° 15: Cantidad de Personal entrenado en la metodología del PSGC

Nro.	Razón Social	Hombre	Mujer	Total
1	CCA PERU SAC	2	1	3
2	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	1	1	2
3	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	2	0	2
4	EL ALISO SERV.GENERALES SRL	2	0	2
5	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA	0	1	1
6	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	0	2	2
7	GEOS INGENIEROS SRL	1	1	2
8	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA SAC	0	1	1
9	JSJ QUISHUAR SRL	1	0	1
10	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	1	0	1
11	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	0	2	2
12	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	1	1	2
	TOTAL	11	10	21

En el cuadro siguiente se consigna la relación completa de personas certificadas en la metodología del PSGC.

Cuadro N° 16: Relación de Personas Certificadas en la Metodología del PSGC y Porcentaje de Asistencia

Nro.	Razón Social	Grupo	Representantes	Porcentaje de Asistencia
1	CCA PERU SAC	G1	Ruddy Gerson Armas Malca	78%
			Cintya Esther Alva Arbildo	95%
			Jaime Colina Rojas	62%
2	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	G1	Braulio Castrejón Castrejón	62%
			Hilda Valencia Castrejón	78%
3	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	G2	Olver Tacilla Chilón	62%
			Elberlyn Tacilla Chilón	76%
4	EL ALISO SERV.GENERALES SRL	G2	Narciso Llanos Tafur	76%
			Oscar Eduardo Tejada Solano	86%
5	EMP EX PROP LA PAJUELA CG	G2	Clemencia Herrera Tacilla	62%
6	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	G2	Kelly Chávez Bernal	71%
			María Verónica Horna Hernández	86%
7	GEOS INGENIEROS SRL	G1	Rosa Añazco Araujo	81%
			Percy Miranda Quiroz	81%
8	C&G MINERÍA Y	G2	Lucía Villanueva Gutiérrez	65%
9	JSJ QUISHUAR SRL	G2	Olga Castrejón Carrasco	73%
10	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	G2	Victoria Herrera Castrejón	69%
			Mario César Quispe Salas	62%
11	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	G1	Silvia Raquel Briones Alva	70%
			Laura Grández V	84%
12	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	G1	Oscar Palomino Reina	86%
			Miryam Aranda Valverde	94%

Según lo reportado en los informes técnicos previos, para medir la satisfacción de los proveedores atendidos a través del Proyecto APLY, Recursos SAC aplica un formato de evaluación de sesión, que registra la retroalimentación de los participantes sobre tres aspectos generales y siete aspectos específicos en relación al desarrollo de los encuentros o sesiones de entrenamiento.

En el gráfico N° 1 se detalla el cumplimiento al 100% relacionado a los aspectos generales de cada encuentro; es decir, el informe oportuno de los objetivos de la sesión, el cumplimiento de los objetivos de sesión en opinión de los participantes y la participación grupal como aporte al proceso de aprendizaje. Adicionalmente, se detalla la evaluación que proporcionan los participantes en relación a cada uno de los aspectos específicos desarrollados en las sesiones de entrenamiento. Al respecto, se indica que los objetivos de calidad de Recursos SAC, determinan que al menos el 85% de participantes deben calificar estos aspectos como muy bueno y bueno.

En todos los casos, se supera el 97.8%; que constituye uno de los porcentajes más altos obtenidos por Recursos SAC.

Gráfico N° 2: Resumen de los Criterios de Satisfacción de los Participantes del PSGC

Nro.	Criterio	Calificación	
1	Cumplimiento del facilitador con informar cuál es el objetivo de la sesión	100.0%	
2	Evaluación del cumplimiento del objetivo de la sesión, en opinión del participante	100.0%	
3	Percepción sobre la participación grupal como aporte al proceso de aprendizaje	100.0%	
4	¿Cómo califica la metodología aplicada por el facilitador?	67.2%	31.40%
5	¿La metodología ayudó al proceso de comprensión del tema?	67.6%	30.7%
6	¿Cómo califica el manejo del tema por parte del facilitador?	73.0%	26.3%
7	¿Cómo califica la organización de la sesión?	67.6%	31.0%
8	¿Cómo califica al servicio de alimentación?	65.2%	32.60%
9	¿Cómo califica los materiales proporcionados?	67.1%	31.2%
10	¿Cómo calificaría las condiciones del ambiente de capacitación?	69.0%	29.8%

Leyenda:

	Cumple		Muy Bueno		Malo
	No Cumple		Bueno		Muy Malo
			Regular		

e. Informe de pasantías realizadas

Con el objetivo de diversificación de mercados, dos pasantías han sido realizadas, una a la ciudad de Trujillo donde se desarrolló un Simposio de Desarrollo Perú Norte sobre perspectivas económicas en el norte del país y el presupuesto de la reconstrucción del norte. La coyuntura política fue abordada por Rosa maría Palacios. La segunda pasantía fue realizada con destino a Moquegua en donde las empresas locales participaron en una rueda de negocios.

A continuación, uno de los casos considerado exitoso, ha sido la pasantía orientada a la asesoría para preparar cotización y propuesta técnica para presentarse al concurso de instalación de geomembrana y colocación de tubería HDPE de 4 a 12 pulgadas para Minera Santa Bárbara SAC, en Ayacucho. El concurso se lanzó el 19 de febrero de 2018, donde la empresa Geos Ingenieros SRL solicitó el apoyo para esta postulación.

El soporte que brindó el staff de Recursos SAC, es el siguiente:

- Diseño de una lista de verificación para realizar la visita a campo, por parte del gerente de Geos Ingenieros SRL a Minera Santa Bárbara SAC, para verificar el alcance del trabajo del concurso.
- Asesoría para preparar propuesta técnica y económica.
- Asesoría para la revisión de los precios unitarios estimados para la propuesta económica.

Las actividades de seguimiento que se realizaron se detallan a continuación:

- Presentación de propuesta de cotización del servicio.
- Primer seguimiento a la respuesta del concurso.
- Segundo seguimiento a la respuesta del concurso.
- Buena pro del concurso.
- Preparación y planeamiento de la movilización del equipo para atender el servicio.
- Asistencia para la negociación con personal para movilizar equipo.

El resultado del concurso fue favorable y abarcó los siguientes resultados:

- Obtención de la buena pro para instalar 50,000 metros cuadrados de geomembrana y 2,000 metros lineales de tubería HDPE entre 4 a 12 pulgadas de diámetro.
- El periodo de ejecución es 2 meses.
- El valor aproximado del contrato asciende a S/ 7.4 millones.
- Permite a la empresa salir del mercado de Cajamarca e iniciar su diversificación.
- La obra se ejecutará con una cuadrilla de 10 personas.

f. Implementación de procesos y/o herramientas alineadas a una norma internacional, por empresa

Este acápite, está enmarcado al cumplimiento del Componente 3, respecto a brindar la Asistencia Técnica para la Gestión de Calidad, que tiene por desarrollar y fortalecer las competencias de gestión de calidad bajo el estándar de una norma internacional en proveedores priorizados. Donde el staff de consultores de Recursos SAC, transfirieron un conjunto de herramientas de gestión para cumplir con los requerimientos de una certificación de calidad. Como ejemplo, se tiene dos casos de las empresas que a continuación experimentaron este proceso de certificación:

C&G Minería y Construcción Bellavista SAC: Las actividades de asistencia técnica obtuvieron los siguientes resultados:

- Se concluyó con la generación de la documentación completa del sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001: 2015.
- Se realizó una auditoría de Fase 1, para evaluar la documentación entregada.
- El porcentaje de alineamiento de la documentación de la empresa alcanzó 98.1%.
- Se formó una persona para dar continuidad al proceso de implementación de la norma ISO 9001: 2015, de forma posterior al proyecto.

CCA Perú SAC: La asistencia técnica provista a esta empresa obtuvo los siguientes resultados:

- Se concluyó con la generación de la documentación completa del sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001: 2015.
- Se concluyó con la generación de la documentación completa del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional de la norma OHSAS 18001: 2007.
- Se realizó una auditoría de Fase 1, para evaluar la documentación entregada.
- El porcentaje de alineamiento de la documentación de la empresa alcanzó 100%.

- Se formó una persona para dar continuidad al proceso de implementación de las normas ISO 9001: 2015 y OHSAS 18001: 2007, de forma posterior al proyecto.
- La empresa viene implementando un proyecto con el Programa de Mejora de la Calidad del Innóvate Perú. Se espera que pase sus auditorías de certificación a finales del mes de septiembre de 2018.

El siguiente cuadro, detalla el estado de cumplimiento de todos los entregables relacionados a este componente. Por otro lado, en CD complementario al presente documento, la entidad consultora reporta los archivos digitales para cada empresa, que constituyen la evidencia con la que se formuló este cuadro.

Cuadro N° 17: Situación del Alineamiento de Procesos de los Proveedores Priorizados por Yanacocha a una Norma de Gestión

Nro.	Razón Social	Norma de Gestión	Número de Requisitos	Porcentaje De Alineamiento
1	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA SAC	ISO 9001: 2015	210	98.1%
2	CCA PERU SAC	ISO 9001: 2015 OHSAS 18001: 2007	336	100.0%
3	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	ISO 9001: 2015 ISO 14001: 2015 ISO 45001: 2018	494	56.5%
4	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	ISO 9001: 2015	210	100.0%
5	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	ISO 9001: 2015	210	100.0%
6	EL ALISO SERVICIOS GENERALES SRL	ISO 9001: 2015	214	100.0%
7	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA	ISO 9001: 2015 ISO 14001: 2015	306	100.0%
8	GEOS INGENIEROS SRL	ACHILES	114	100.0%
9	JSJ QUISHUAR SRL	ISO 9001: 2015	210	100.0%
10	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	ISO 9001: 2015	210	100.0%
11	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	ISO 9001: 2015	210	100.0%
12	SOLUCIONES Y MANTENIMIENTO INTEGRAL SRL	OHSAS 18001: 2007	105	100.0%

g. Cumplimiento de estándares de Yanacocha en ejecución, calidad, seguridad, RS, medio ambiente, gestión empresarial y comercial

De las encuestas aplicadas a las empresas locales beneficiarias del proyecto por la Consultora IDER-CV, se desprende que, en su generalidad, todas han diseñado y/o manejan regularmente instrumentos de gestión en cada una de sus áreas, que antes poco interés por su uso o por desconocimiento nos lo tenían, hasta que esta **brecha de instrumentos de gestión** fue atendida con ayuda de la asistencia técnica brindada por la Consultora Recursos SAC con el proyecto.

Los resultados de estas encuestas que informan del acervo e implementación de instrumentos de gestión en cada una de las áreas empresariales, del promedio de 12 empresas locales, se tiene:

- Las empresas locales en un **72% han implementado los instrumentos de gestión del área de gobierno corporativo**, como: actas de reuniones, aprueban planes operativos, presupuestos y memorias anuales, evalúan el desempeño de la gerencia, aprueban estados

financieros, deciden sobre la distribución de las utilidades, establecen alianzas estratégicas, entre otros.

- Las empresas locales en un **86% han implementado los instrumentos de gestión en el área de administración**, como: organigrama, perfil del puesto de trabajo, MOF, la empresa tiene definida su misión, visión, objetivos, metas, FODA, POA, presupuesto, proceso de toma de decisiones, administra intangibles, tiene establecidas políticas de compras a proveedores, políticas de contratación, remuneraciones e incentivos del personal, políticas ventas, facturación y cobranza, políticas de créditos y apalancamiento financiero.
- Las empresas locales en un **87% han implementado los instrumentos de gestión en el área de mercado**, como: Establece objetivos de ventas, se explican la estacionalidad de las ventas, cuentan con un plan de ventas, conocen el potencial de su segmento de mercado, las necesidades de sus clientes, cuenta con registro de clientes, conoce su competencia, su posicionamiento, utiliza un método para determinar los precios de venta, su punto de equilibrio, una estrategia de ventas efectivas, conoce su participación en el mercado local, tiene planes de ventas, etc.
- Las empresas locales en un **87% han implementado los instrumentos de gestión en el área de finanzas**, como: Registros de ingresos y egresos, conoce el costo por servicio o producto ofertado, su punto de equilibrio, lleva los libros contables necesarios para su empresa, elabora flujos de caja, de efectivo, elabora presupuesto de ingresos y gastos, mantiene una relación de confianza con los proveedores, da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas, cumple con las obligaciones financieras, tributarias, seguros y fianzas.
- Las empresas locales en un **95% han implementado los instrumentos de gestión en el área de operaciones**, como: cuenta con almacén de suministros y/o materiales en condiciones controladas, sistema de control de inventario, flujo del proceso operativo, infraestructura adecuada para el desarrollo del servicio, realiza un costeo de los productos y/o servicios que brinda, la tecnología que emplea le permite reducir costos operativo, cuenta con un sistema de control operativo, documentos o mecanismos de control que permitan realizar una trazabilidad/seguimiento/rastreo del servicio brindado, aplican criterios de control de calidad en sus procesos, tienen identificado los puntos críticos de control de calidad en sus procesos, aplican criterios de control de calidad en sus productos o servicios (check list), implementan una política de salud y seguridad ocupacional, cuenta con personal debidamente equipado para desempeñar sus labores, señalización del tipo informativo, prohibitivo, de advertencia u obligatorio, cuenta con normas y políticas ambientales y planes para reducir el impacto negativo de sus operaciones.
- Las empresas locales en un **84% han implementado los instrumentos de gestión en el área de recursos humanos**, como: manuales de procedimientos y contratos, los postulantes son entrevistados por una persona especializada/oficio en la materia, existe un proceso de inducción, han definido las necesidades de capacitación/entrenamiento que tiene el personal de la empresa, cuenta con programa de capacitación/entrenamiento permanente, políticas de administración de

personal, condiciones de trabajo mejoradas, realizan evaluaciones de desempeño del personal, las condiciones de contrato son las que exige la legislación laboral vigente, tienen reglamento interno de trabajo, código de ética.

Cuadro N° 18: Nivel de cumplimiento de las Empresas Locales en el diseño y manejo de instrumentos de Gestión, según áreas de trabajo

N°	AREAS	% Promedio de cumplimiento
1	Gobierno Corporativo	72%
2	Administración	86%
3	Mercado	87%
4	Finanzas	87%
5	Operaciones	95%
6	Recursos Humanos	84%

Fuente: Encuestas aplicadas a empresas locales beneficiarias del proyecto, por el Equipo de IDER-CV, procesado con ayuda de su Sistema de Diagnóstico Empresarial Integral, agosto 2018.

Elaboración propia.

Con respecto a la documentación del cierre de brechas a partir de los indicadores de los planes de mejoramiento propuestos a cada proveedor priorizado, la entidad consultora, trabajo sobre el siguiente diseño.

Cuadro N°19: Modelo de Matriz de Plan de Mejora, caso de CCA Perú SAC y Cierre de Indicadores

Área de la Gestión	Acción a Implementar	Tiempo de Intervención	Impacto Esperado	Indicador			Resultados	
				Nombre	Fórmula	Meta Esperada	Valor Inicial	Valor Final
Finanzas	Implementación de sistema de planeamiento financiero de corto plazo, orientado a gestionar las necesidades operativas de fondo y la prevención de problemas de liquidez.	2 meses	Calzar periodos de cobranza con periodos de pago Reducir vulnerabilidad a situaciones de iliquidez	Diferencial entre los días de cobranza al año y los días de pago al año	$Diferencial = \text{Días de cobranza} - \text{Días de pago}$	Mayor a cero	-8.74	9.00
Producción Dirección	Implementación de sistema de gestión de la calidad (SGC) alineado a la norma ISO 9001: 2015.	6 a 10 meses	Desarrollar intangibles en la firma que incrementen el valor comercial futuro del negocio	SGC levanta 100% de hallazgos de auditoría interna	$\text{Porc de Levantamiento} = \frac{\# \text{ Hallazgos SGC Levantados}}{\# \text{ Hallazgos SGC Encontrados}}$	100%	0%	100%
	Implementación de sistema de gestión de la seguridad y salud ocupacional (SSSO) alineado a regulación de seguridad y salud en el trabajo.	6 a 10 meses		SSSO levanta 100% de hallazgos de auditoría interna	$\text{Porc de Levantamiento} = \frac{\# \text{ Hallazgos SSSO Levantados}}{\# \text{ Hallazgos SSSO Encontrados}}$	100%	0%	100%
Mercado	Diseño e implementación de una estrategia de promoción de la firma, en base al desarrollo de los productos de la firma y los sistemas de gestión de calidad y seguridad y salud ocupacional.	4 a 6 meses	Reducir el riesgo de mercado de concentración de las ventas en un solo cliente	Número de clientes adicionales de la firma	$\# \text{ de Clientes Adicionales}$	1	0	0

h. Cumplimiento de indicadores del proyecto: dependencia, ventas, costo beneficio, brechas, procedimientos, mercado

El relevamiento de información para documentar el cierre de brechas se realizó entre el 19 al 23 de julio, con excepción de las empresas Company Estructura y Construcción SRL (2 de agosto) y Empresa de Expropietarios La Pajuela Contratistas Generales SA (6 de agosto). Habiéndose cumplido con hacer el relevamiento a los 12 proveedores que participaron en el

Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha. El Cuadro Nro. 3 detalla el cronograma de levantamiento de información.

Las características generales actualizadas de cada proveedor priorizado se sintetizan en el cuadro siguiente, destacándose los siguientes aspectos:

- La tasa de crecimiento de las ventas netas anuales de los proveedores priorizados promedio, cuando se formuló el proyecto fue de 3.3% correspondiente al periodo 2014-2015, que representó una venta conjunta de S/. 51.1 millones. La actualización de las brechas identificó una tasa de crecimiento promedio anual de 24.8% para el periodo 2015-2016, con una venta conjunta de S/ 63.3 millones. La meta de venta incremental de para el cierre del proyecto establecida en el plan operativo fue de 2.7%¹. La tasa de crecimiento de las ventas para el periodo 2016-2017 fue de 61.1%, con una venta agregada de S/ 94.1 millones.
- La venta incremental total de los proveedores participantes en el proyecto para el periodo 2016-2017 fue de S/ 30.8 millones.
- La venta incremental total de los proveedores locales a Minera Yanacocha asciende a S/ 15.5 millones. Al respecto es importante tomar en consideración que solamente 8 proveedores incrementaron sus ventas a Yanacocha en 2017.
- La venta incremental total de los proveedores a otros clientes diferentes a Yanacocha ascendió a S/ 27.1 millones. Al respecto es importante mencionar que 7 proveedores aumentaron sus ventas a clientes diferentes a Yanacocha.
- El ratio beneficio – costo con el cual se diseñó el proyecto fue 1.51 y al respecto se plantó una mejora de 5% como consecuencia de la venta incremental de los proveedores. El ratio beneficio – costo con la actualización de brechas ascendió a 13.36 y este al finalizar el proyecto ascendió a 33.77, lo cual involucro una mejora de 152.7%.
- El ratio de dependencia de las ventas de los proveedores al diseñar el proyecto ascendía a 89.4% y al realizar la actualización de brechas se fijó en 83.0%. Al respecto la meta del plan operativo fue reducir en 5 puntos porcentuales dicha dependencia. Al cierre del proyecto dicho ratio fue 72.3%, con lo que la reducción porcentual fue de 10.7 puntos porcentuales.

¹ Esta meta se estableció considerando un contexto de recesión de la actividad económica de Cajamarca.

Cuadro N° 20: Información General de los Proveedores Priorizados al Cierre del Proyecto APLY

Nro.	Contratista	Nro. de RUC	Régimen de Renta	Área Usuaría	Tipo de Empresa		Ventas Netas S/.					Tasa de Crecimiento de las Ventas			
					Según Naturaleza	Según Constitución	2013	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
1	CCA PERU SAC	20529325488	General	Proyectos	P. Jurídica	SAC	10,886,740	4,465,566	5,664,676	9,842,756	9,034,545	-59.0%	26.9%	73.8%	-8.2%
2	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	20570667841	General	Proyectos	Consortio con P. Jurídica	SAC	-	8,602,506	8,590,665	14,373,554	15,748,702	0.0%	-0.1%	67.3%	9.6%
3	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	20453689809	General	Operaciones	P. Jurídica	SRL	1,257,096	736,677	736,677	335,174	750,000	-41.4%	0.0%	-54.5%	123.8%
4	EL ALISO SERV.GENERALES SRL	20453849008	General	Operaciones	P. Jurídica	SRL	8,584,916	7,395,713	7,083,207	7,207,139	7,097,461	-13.9%	-4.2%	1.7%	-1.5%
5	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA	20495606997	General	Proyectos	P. Jurídica	SA	1,005,725	988,194	988,194	-	-	-1.7%	0.0%	-100.0%	0.0%
6	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	20491763761	General	ALAC	P. Jurídica	SRL	-	6,326,109	1,495,538	1,537,580	11,040,051	0.0%	-76.4%	2.8%	618.0%
7	GEOS INGENIEROS SRL	20453741908	General	Operaciones	P. Jurídica	SRL	3,769,189	5,067,627	3,941,335	4,304,095	4,693,298	34.4%	-22.2%	9.2%	9.0%
8	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA SAC	20495801188	General	ALAC	P. Jurídica	SAC	-	1,300,878	274,515	564,390	4,963,298	0.0%	-78.9%	105.6%	779.4%
9	JSJ QUISHUAR SAC	20453716385	General	Operaciones	P. Jurídica	SAC	33,905	126,244	641,552	4,155,270	8,225,767	272.3%	408.2%	547.7%	98.0%
10	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	20453754554	General	Proyectos	P. Jurídica	SRL	-	5,149,772	2,780,062	3,137,947	3,584,303	0.0%	-46.0%	12.9%	14.2%
11	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	20529430869	General	Operaciones	P. Jurídica	SRL	1,467,650	2,674,109	5,198,171	6,894,967	8,054,199	82.2%	94.4%	32.6%	16.8%
12	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	20495774865	General	Operaciones	P. Jurídica	SRL	-	6,580,514	13,700,944	10,946,224	20,946,699	0.0%	108.2%	-20.1%	91.4%
							27,005,221	49,413,909	51,095,536	63,299,096	94,138,323	83.0%	3.4%	23.9%	48.7%

Fuente: Ficha de información general de los proveedores priorizados

Elaboración: Propia

Proveedor cambió de SRL a SAC

Proveedor no presentó EE.FF. De cierre.

Nro.	Contratista	Ventas a Yanacocha S/.					Ratio de Ventas a Yanacocha					Número de Trabajadores				
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
1	CCA PERU SAC	9,190,659	3,769,861	5,115,988	9,842,756	1,806,909	84.4%	84.4%	90.3%	100.0%	20.0%		40	40	60	80
2	CONSORCIO COMBAYO LA QUINUA SAC	-	6,439,063	8,032,376	14,373,554	15,276,241	0.0%	74.9%	93.5%	100.0%	97.0%		6	10	14	250
3	CORSATI CONTRATISTAS GENERALES SRL	774,028	453,592	372,893	167,587	-	61.6%	61.6%	50.6%	50.0%	0.0%		50	40	35	1
4	EL ALISO SERV.GENERALES SRL	8,584,916	6,339,925	6,770,182	5,765,711	6,387,715	100.0%	85.7%	95.6%	80.0%	90.0%		130	140	70	70
5	EMP EX PROP LA PAJUELA CG SA	1,005,725	988,194	798,385	-	-	100.0%	100.0%	80.8%	0.0%	0.0%		30	50	30	20
6	COMPANY ESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN SRL	-	632,611	149,554	153,758	4,416,020	0.0%	10.0%	10.0%	10.0%	40.0%		400	30	15	30
7	GEOS INGENIEROS SRL	2,760,513	3,711,474	2,886,173	3,443,276	-	73.2%	73.2%	73.2%	80.0%	0.0%		60	60	10	63
8	C&G MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN BELLAVISTA SAC	-	1,300,878	274,515	564,390	992,660	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	20.0%		30	20	5	40
9	JSJ QUISHUAR SAC	33,905	126,244	641,552	4,155,270	8,225,767	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		9	9	30	62
10	SERVICIOS GENERALES PURUAY SAN JOSÉ SRL	-	5,149,772	2,780,062	3,137,947	3,584,303	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		120	60	50	80
11	SOLUCIONES Y MANTEN INTEGRAL SRL	1,467,650	2,289,130	4,158,537	-	6,443,359	100.0%	85.6%	80.0%	0.0%	80.0%		25	50	115	127
12	SERVICIOS GENERALES TECNO SANPF PERÚ SRL	-	6,580,514	13,700,944	10,946,224	20,946,699	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		50	60	120	130
		23,817,395	37,781,257	45,681,160	52,550,473	68,079,673	88.2%	76.5%	89.4%	83.0%	72.3%	-	950	569	554	953

Fuente: Ficha de información general de los proveedores priorizados

Elaboración: Propia

Proveedor cambió de SRL a SAC

Proveedor no presentó EE.FF. De cierre.

Con respecto al Componente 4, referido a establecer enlaces comerciales para la diversificación de mercados a proveedores priorizados, se organizaron dos misiones comerciales para la identificación de oportunidades de mercado. Una para participar de la Rueda de Negocios Moquegua 2018:

Siendo los logros, siguientes:

- Dos (2) proveedores diversificaron su mercado fuera del ámbito minero, contratando con clientes en temas de ejecución de obras civiles. Dichos clientes son gobiernos subnacionales.
- Un (1) proveedor diversificó su mercado fuera del ámbito minero, incursionando en agricultura con riego tecnificado, con una razón social diferente.
- Dos (2) proveedores diversificaron su mercado fuera del ámbito geográfico del departamento de Cajamarca.
- Dos (2) de los proveedores diversificaron mercado dentro del departamento de Cajamarca: uno con un cliente en un gobierno subnacional y otra compañía minera, mientras que otro con un cliente agroindustrial.
- Uno (1) de los proveedores diversificó su mercado fuera del departamento de Cajamarca, pero en el mismo sector de servicios al sector minero.

CONCLUSIONES

1. El proyecto revela niveles satisfactorios de ejecución, cumpliendo con los objetivos planteados, con algunos factores claves para su éxito, como son: el contar con el Sistema de Diagnóstico Integral GESTIONA vs. 0.4 de la Consultora Recursos SAC, el despliegue de la metodología de capacitación y asistencia técnica del Programa SEBRAE de Gestión de Calidad, que incluye el módulo de las 5 S.
2. La primera fase de Línea de Base de las empresas diagnosticadas desde la concepción del proyecto a sus ajustes actualizados, permitió identificar las brechas de gestión empresarial-comercial y técnico-productivas y consigo plasmar los planes de mejora de cada una de las empresas locales, proceso que atendió el staff de consultores de Recursos SAC con sus especialistas convocados para implementar los **instrumentos de gestión orientados a una certificación de calidad**.
3. La diversificación de mercados para las empresas locales ha sido un objetivo cumplido con el soporte técnico brindado en la obtención de nuevos clientes que se han visto reflejados en el nivel de ventas incrementales promedio, al primer año de ejecución del proyecto. Por lo que, el grado de dependencia de obras contratadas con la Minera Yanacocha SRL, disminuida en su escala de gran minería a mediana minería, no ha sido el determinante de cierre de las pequeñas empresas locales proveedoras de esta empresa tractora.
4. Las lecciones logradas con el proyecto a partir de las soluciones atendidas con oportunidad, han sido asimiladas dentro del proceso mismo, como por ejemplo; la estrategia implementada por Recursos SAC de sostener reuniones de consultoría adicionales programadas con periodicidad semanal en las oficinas de cada empresa; y posterior a cada sesión grupal, complementado con la asistencia técnica de un consultor in-house ha permitido la oportuna nivelación de las empresas C&G Minería & Construcción Bellavista y Empresa de Ex propietarios La Pajuela CG SA que han logrado implementar satisfactoriamente el Programa Internacional de Gestión de la Calidad, PSGC; en ambos casos con un porcentaje de 96%.
5. El reforzamiento de los mecanismos de comunicación con las empresas, realizado a través del Coordinador del Proyecto y el Gerente Territorial de Recursos SAC, ha facilitado el cumplimiento de los cronogramas de planeamiento de la ejecución de las asistencias técnicas del componente 1 y 3 que estuvieron pendientes. Esto facilitó el seguimiento a los consultores asignados a cada servicio específico para asegurar el cumplimiento de las actividades pendientes por parte del proyecto.

ANEXOS

1. Encuestas aplicadas a empresas locales proveedoras de Yanacocha / Sistema de Diagnóstico Empresarial Integral
2. Entrevistas realizadas a entidades involucradas con el proyecto