



PERÚ

Ministerio
de la Producción



Estudio de Evaluación Final del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2

APLY 2



Elaborado por:

Instituto de Desarrollo Regional
"César Vallejo"

Marzo 2022

Entidad Articuladora Ejecutora del Proyecto



Presentación

El presente documento, es el estudio de evaluación final del proyecto **Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2 – APLY 2**, ejecutado por la Asociación Los Andes de Cajamarca – ALAC con el cofinanciamiento del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación – **ProInnovate** que absorbió mediante DS N° 009-2021-PRODUCE al Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) y la Minera Yanacocha SRL, el mismo que ha culminado satisfactoriamente, dejando interesantes lecciones aprendidas de la convivencia colaborativa establecida entre el Equipo de ALAC, la Consultora Recursos SAC y las empresas locales beneficiarias del proyecto; quienes participaron formando una alianza de cooperación, y mejor aún de solidaridad empresarial ante la pandemia causada por el COVID-19 que motivó el confinamiento social y el cierre de las actividades económicas, y como tal, la clausura temporal de los centros laborales.

Es así que, ante esta difícil situación de emergencia sanitaria, con fecha 15 de marzo de 2020, el Gobierno Peruano promulga el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del brote del COVID-19. Esta difícil situación encuentra correlato con los ajustes al proyecto APLY 2 aprobados en junio de 2020, mediante la actualización de los diagnósticos y planes de mejoras empresariales; y su pertinente intervención al brindar asistencia técnica en la elaboración de los planes de bioseguridad sanitaria a las empresas proveedoras locales de Yanacocha; en virtud a la cual obtuvieron el permiso del MINSA para la reapertura de sus actividades.

El periodo de ejecución ha sido de 31 meses, comprendido desde 03/09/2019 al 03/04/2022; y dentro de un marco de declaratoria Emergencia Sanitaria Nacional. APLY 2 con todos sus esfuerzos y recursos se orientó al logro de los objetivos y entrega de productos (resultados) a partir del financiamiento de sus actividades, en un contexto donde la empresa tractora Minera Yanacocha SRL, el año 2020 disminuyó su nivel de producción y ventas por debajo de los resultados alcanzados el 2019; ello, por efectos de la pandemia que impactó en el cierre temporal de sus operaciones y la contracción del mercado internacional. El año 2021 recién recupera sus niveles de operación y ventas alcanzados el 2019, al que en un modo de dependencia económica y de trabajo contractual, han estado sujetas las empresas proveedoras locales al participar de la cadena de abastecimiento.

El proyecto innovador tiene por objetivo *“Fortalecer a las empresas proveedoras locales priorizadas por Yanacocha a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica para cerrar brechas de gestión financiera, operativa, de dirección y el acceso a nuevos clientes”* 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.

El estudio de evaluación del proyecto APLY 2, dentro de sus términos de referencia tiene por objetivo *“Determinar los resultados del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2– APLY2 a nivel de propósito y componentes”* 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 evaluación final del proyecto 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; es decir de, contrastar los cambios a partir de los diagnósticos situacionales versus los planes de mejoras implementados en las empresas locales.

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 a mejorar sus estrategias de cooperación con las empresas locales, 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 homologados.

Cajamarca, marzo de 2022.

Mg. Jorge Enrique Paredes León
Director Ejecutivo
IDER “César Vallejo”

Equipo Consultivo:

- Econ. Amaro Figueroa Vergara
- Lic. David Paredes Vereau
- Lic. Humberto Figueroa Vergara

Presentación

ÍNDICE

Resumen ejecutivo

	Pág.
Introducción	6
I. Antecedentes del proyecto: El entorno económico nacional y regional	9
1.1 Crisis sanitaria, recesión económica y desempleo en el Perú: 2020	9
1.2 Proyectos promovidos e implementados por Minera Yanacocha	10
1.3 Marco normativo del concurso y aprobación del proyecto APLY 2	13
II. El proyecto de innovación	15
2.1 Objetivos, resultados esperados e impactos potenciales	19
2.2 Ubicación geográfica y zona de influencia	21
2.3 Problemática de los proveedores locales	21
2.4 Los beneficiarios directos	22
III. Diseño del Proyecto	23
3.1 Estrategias	23
3.2 Matriz de Plan de Mejora e Indicadores de verificación	24
3.3 Financiamiento	25
IV. Desarrollo de la experiencia	25
4.1 Estructura organizacional de soporte	25
4.2 Etapas del proyecto ejecutado según sus hitos de desarrollo	26
4.3 Metodología utilizada en la evaluación final del proyecto	27
V. Análisis de resultados	28
VI. Lecciones aprendidas	37

ANEXOS

1. Encuestas aplicadas a empresas locales proveedoras de Yanacocha. Sistema de Diagnóstico Empresarial Integral en archivos digitales.
2. Documentación sustentatoria por empresa evaluada en archivos digitales.

RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto de Desarrollo Regional “César Vallejo” ha tenido el encargo de ALAC – Yanacocha, de efectuar la evaluación del proyecto **Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2 – APLY 2** cofinanciado por ProInnovate, cuyo resumen ejecutivo presentamos en concordancia con los indicadores del marco lógico planteado:

Con respecto al Objetivo principal:

Fortalecer las empresas priorizadas por Minera Yanacocha S.R.L. a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica para cerrar brechas de gestión empresarial, mejorar la cadena de abastecimiento y el acceso a otros mercados.

Por resultado de evaluación final, se tiene que la meta ha sido lograda en un 100%, al participar 14 empresas de los servicios de capacitación y asistencia técnica, contribuyendo al cierre de brechas de dirección, gestión financiera, operación y de articulación comercial, previstos por el proyecto, y mejor aún en su pertinencia como al incluir el módulo 1 de Covid-19 y la asistencia técnica en la elaboración de planes para la vigilancia, prevención y control del Covid-19 en el trabajo.

- Cerraron brechas 14 empresas locales en un 100% con un nivel promedio de desempeño de 89.5 % de cumplimiento en la elaboración y manejo de herramientas de gestión. El 43 % (6 empresas) logró diversificar su cartera de clientes.
- Las áreas de gestión financiera, administrativa, comercialización y dirección, logran en cumplimiento de dotación y manejo de herramientas de gestión un 87.38 %; indicador que es superado por las áreas de operaciones (procesos productivos) y recursos humanos en 93.29%; más incidido por su ambiente laboral relacionado con la empresa tractora, Minera Yanacocha.
- Sin ser de otro modo, es también considerar que la crisis sanitaria por la pandemia del Covid-19 afectó la economía el año 2020, y al sector minería. Se tiene data que las ventas del año 2021, recuperaron su nivel del año 2019 e incluso algo más lo superó en 2.37%
- La cantidad de empresas que cierran brechas al 100% (10 de la meta establecida) son en conjunto el promedio general de cierre el 89.35% en el cumplimiento de sus estándares y manejo de instrumentos de gestión en las áreas de dirección, gestión financiera, operaciones y mercado.
- La ratio de dependencia de las ventas netas respecto a Minera Yanacocha S.R.L. es menor a la meta propuesta que consideró 0.85 a un menor nivel de 0.74, el año 2021. Por consiguiente, el nivel de empleo con este proyecto movilizador alcanzó a 147 nuevos puestos de trabajo.

Es así como el proyecto como hipótesis de intervención y alternativa de solución a una problemática determinada, ha sido valorado en su pertinencia y capacidad de rediseño, al incorporarse por actividades de capacitación el módulo COVID-19 y el servicio de asistencia técnica en la elaboración de planes para la vigilancia, prevención y control del COVID-19 en el ámbito laboral; es decir el proyecto tuvo la capacidad de reinventarse para ser una respuesta a la crisis sanitaria desde el ámbito laboral de las empresas y los negocios.

Introducción

Los proyectos como hipótesis de intervención constituyen en sí mismos alternativas de solución a un determinado problema o problemática que son un obstáculo al desarrollo de un determinado entorno económico o ambiente innovador; y es el caso, en el sector minero de la dispareja relación o brechas de gestión empresarial-financiera, técnico-productivo de calidad y comercial que presentan las empresas proveedoras locales para articularse con la empresa tractora Minera Yanacocha, en Cajamarca.

De ahí, la razón o justificación social de la importancia del proyecto *Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2 - APLY 2* promovido por Asociación Los Andes de Cajamarca para atender a 14 empresas locales, previamente seleccionadas y priorizadas; sean las que encuentren la oportunidad de ser fortalecidas con servicios de capacitación, asistencia técnica y enlaces comerciales puedan disminuir sus brechas técnico-productivas de calidad, gestión empresarial y comercial, de manera que se encuentren preparadas para afrontar las exigencias de mercados nacionales e internacionales; más aún que el año 2020 nos tocó vivir una pandemia sanitaria con la enfermedad del COVID-19 causada por el *coronavirus 2* o síndrome respiratorio agudo severo (*SARS-CoV-2*) que afecta a los humanos y con graves consecuencias en la población con pérdidas de vida desde su inicio en que se reporta el primer caso de un paciente diagnosticado con coronavirus, el 19 de marzo de 2020, cuatro días después que entrara en vigencia el Estado de Emergencia Nacional mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM del 15/03/2020. Llegando a la fecha del 26/03/2022 a 212,102 fallecidos por corona virus.

La pandemia afectó la vida humana, y viene afectando a la población en lo social y económico con la alta tasa de desempleo que dejó en el segundo trimestre de 2020, a 6 millones de personas desempleadas; ello, según se revela en el informe del Instituto Peruano de Economía – IPE (2020): *Mercado Laboral Peruano: Impacto por COVID-19 y recomendaciones de política* por encargo de la OIT y la CONFIEP.

El año 2020, fue un periodo difícil para la economía nacional, del cual Cajamarca no estuvo excepto ante la gravedad del problema sanitario; sin embargo, la capacidad de resiliencia mostrada por la población, las empresas locales y en especial las agrupadas dentro del proyecto *Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2 - APLY 2* promovido por la Asociación Los Andes de Cajamarca, ha permitido remontar los problemas de crisis sanitaria afectado por el COVID-19 al reinventarse de forma pertinente ante los cambios suscitados con la pandemia en una *nueva convivencia social* (D.S. N° 094-3030-PCM del 23/05/2020) con la implementación de planes para la vigilancia, supervisión y control del COVID en el trabajo; y la aplicación de protocolos de bioseguridad sanitaria y toda la observancia de limpieza y desinfección sanitaria, empleo de equipos de protección personal (EPP) y demás normas sanitarias. A lo que el proyecto APLY 2 en correspondencia, se reinventó al considerar el módulo 1 de capacitación empresarial en el conocimiento del COVID-19, sus riesgos y formas de evitarlos; y al brindarles capacitación en la preparación de los *Planes para la vigilancia, supervisión y control del COVID-19 en el trabajo* (RM N° 448-2020-MINSA); y su asistencia técnica en la revisión de dichos planes hasta conseguir el permiso de MINSA para su reapertura y funcionamiento. Es en este contexto, en que se inicia la implementación de la propuesta técnica del proyecto APLY 2 con fecha 15 de junio de 2020.

De dicho acontecer, y al término de su ejecución del proyecto APLY 2 podríamos considerar que la experiencia de innovación nace con resiliencia en las empresas locales al superar la crisis sanitaria en el ambiente laboral, y también desde el mismo proyecto, al plantearse la necesidad de implementar protocolos de bioseguridad y brindar las capacitaciones

adecuándose a modos alternativos o virtuales de enseñanza. Además de abordar el tema del COVID-19 y la protección del trabajador, son los de cumplimiento laboral basados en las normas de seguridad y salud ocupacional. Es valorar, como desde un enfoque de derecho laboral, seguridad y salud para el trabajador el proyecto fue encaminado; y no estuvo solo, sino que contó con una sólida alianza estratégica y de cooperación entre el sector público y privado que posibilitaron complementar recursos y sumar capacidades. Así podemos destacar en este crisol de esfuerzos a Innóvate Perú, ALAC, Recursos SAC, Newmont Yanacocha y las empresas locales.

El periodo de ejecución del proyecto ha sido de 31 meses, comprendido desde el 03/09/2019 al 03/04/2022; con todos sus esfuerzos y recursos orientados al logro de los objetivos y entrega de productos (resultados) a partir del financiamiento de sus actividades, cumpliendo los siguientes hitos, en dos fases:

Tabla N° 1. Fases del proyecto APLY 2

Fases	Fecha de inicio	Contrato	Producto	Resultado	Comentario
Primera	3/09/2019	Nro. 169-INNOVATEPERU-PDPC2-2019	Elaboración de diagnósticos y planes de mejoras empresariales.	Empresas proveedoras locales priorizadas.	Las restricciones de la pandemia del COVID-19, limitaron el inicio de la segunda fase.
Segunda	15/06/2020		Elaboración del plan operativo del proyecto y planes de mejoras empresariales.	Plan operativo del proyecto y planes de mejoras empresariales actualizados.	Se replanteó el objetivo de la segunda fase, con sus 3 componentes al incluirse en el 1er. Componente el módulo 1 de COVID.

Elaboración propia.

En la segunda fase, en correspondencia a la nueva normalidad o convivencia social, de adaptabilidad al medio de la crisis sanitaria, se planteó por objetivo central:

Objetivo de la segunda fase del proyecto APLY 2

Fortalecer a las empresas proveedoras locales priorizadas por Yanacocha, a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica, para reiniciación de actividades como consecuencia de la pandemia de la COVID-19 y cerrar brechas de gestión financiera, operativa, dirección y el acceso a nuevos clientes.

Un contexto donde el nivel de explotación minera de Gran Minería de la empresa tractora Minera Yanacocha SRL, disminuyó a una escala de mediana minería debido a la pandemia que obligó a acogerse a las medidas restrictivas impuestas por el Estado de Emergencia Nacional, y que en un modo de dependencia económica han estado sujetas las pequeñas empresas proveedoras de la cadena de abastecimiento de Yanacocha, para que una vez fortalecidas con el proyecto APLY 2 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: *Determinar los resultados del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2– APLY2 a nivel de propósito y componentes.*

Con la evaluación final 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 u homologación de los estándares de calidad y seguridad en el trabajo.

La **metodología empleada** para lograr el estudio de evaluación final 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 visitas efectuadas a cada una de las empresas locales, en el caso de las empresas de producción de cal, a sus plantas procesadoras y oficinas administrativas, que son cinco y las otras nueve, con características de naturaleza comunal de mayor número de socios; y privadas o familiares con menor número de socios. Las primeras subcontratan mano de obra y maquinaria, las segundas se valen de hacer uso de sus máquinas, volquetes y unidades de transporte propios. A todas ellas, se les aplicó una encuesta integral enfocada en 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, los cuales fueron solicitados como medios de verificación por el equipo de IDER-CV, encargado de la evaluación final del proyecto APLY 2.

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 del estudio de evaluación final. Asimismo, fueron realizadas sendas entrevistas por medio de reuniones virtuales con el fin de conocer su percepción y alcances de información, con el Coordinador de APLY 2, el representante de Recursos SAC, y su equipo.

Entre los roles asumidos en cuanto a su participación en el proyecto APLY 2, se tiene identificado a los actores, como sigue:

- Entidad financiera y de supervisión: ProInnovate
- Entidad articuladora ejecutora: ALAC
- Entidad Proveedora : Consultora Recursos SAC
- Empresa tractora : Minera Yanacocha SRL
- Empresas locales : 14 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 evaluación final del proyecto, acompañado de la revisión de todos los informes técnicos reportados por la empresa consultora Recursos SAC a la coordinación técnica del proyecto ejecutado por ALAC.

I. ANTECEDENTES DEL PROYECTO: El entorno económico nacional y regional

1.1 Crisis sanitaria, recesión económica y desempleo en el Perú: 2020

En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote de la enfermedad por coronavirus 2019 o COVID-19, como pandemia. Por su parte, nuestro Gobierno deviene en promulgar sendos decretos supremos y de urgencia, siendo el D.S. N° 008-2020-SA del 11/03/2020 que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa días calendario y dicta medidas de prevención y control para evitar la propagación del COVID-19; disponiendo su cumplimiento al igual que en otros espacios públicos, los centros laborales adopten medidas de prevención y control sanitario para evitar su propagación.

Luego mediante el Decreto de Urgencia N° 026-2020 de fecha 15/03/2020 que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional, como son: autorizar al MIDIS organizar y desarrollar una Red de Soporte para el Adulto Mayor con Alto Riesgo y la Persona con Discapacidad Severa, autorizar a los Gobiernos Regionales y Locales financiar acciones de bioseguridad, acondicionamiento y habilitación de espacios físicos para fortalecer la provisión del servicio de salud; ejecutar acciones de prevención, limpieza y desinfección de las unidades del servicio público de transporte de personas, toma de muestras a domicilio; establecimiento del trabajo remoto; entre otras medidas.

Y simultáneamente, el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM con la misma fecha 15/03/2020 publicada en el Diario oficial El Peruano, que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del brote del COVID-19, que dispone la suspensión del ejercicio de Derechos Constitucionales relativos a la libertad y la seguridad personales, la inviolabilidad del domicilio, y la libertad de reunión y de tránsito en el territorio, restringiéndolos. A lo que en *ipso facto* o de inmediato devino el cierre temporal de fronteras, la inamovilidad y confinamiento social, el cierre de actividades económicas empresariales, suspensión de eventos deportivos y no deportivos, restricción de acceso a los espacios públicos, como mercado y centros laborales; inicialmente con un shock de cierres ante el mal desconocido. Cuatro días antes, de haberse reportado el primer paciente fallecido, diagnosticado con COVID-19 y 234 casos reportados de personas contagiadas por la corona virus (19/03/2020) y a la actualidad, reportando 212,102 personas fallecidas por esta peligrosa enfermedad (26/03/2022).

Después devino, la gradual reapertura de las actividades económicas mediante D.S. N° 080-2020-PCM del 03/05/2020 que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional. Con dicho decreto supremo, se inicia la Fase 1 de las cuatro que consta para su implementación, elaborada por el Grupo de Trabajo Multisectorial conformado mediante Resolución Ministerial N° 144-2020-EF/15. En esta primera fase se encuentran comprendidas las actividades de explotación de minas del estrato de la gran minería y proyectos en construcción de interés nacional.

El Instituto Peruano de Economía – IPE por encargo de la OIT y la CONFIEP, presentó en octubre de 2020, el informe final denominado *Mercado Laboral Peruano: Impacto por COVID-19 y recomendaciones de política*, estimando al segundo trimestre del mismo año, que han sido 6 millones de peruanos los que se quedaron sin empleos.

1.2 Proyectos promovidos e implementados por Minera Yanacocha SRL

Minera Yanacocha S.R.L., es la compañía pionera en Perú en implementación de programas y planes de desarrollo de proveedores, a través de su Programa de Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales, a cargo de ALAC, en el que ha marcado sus proyectos de desarrollo de proveedores insertos dentro de la evolución del sector minería, con un antes, de la pandemia del COVID19 del año 2020 y otra, a partir de esta crisis sanitaria que es una pandemia actualmente en curso derivada de la enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2:

Periodo: 2002 – 2018: Primera generación de proyectos

Durante este periodo, Yanacocha ha promovido e implementado 11 proyectos de desarrollo de proveedores, dando atención a 556 empresas para su cadena de abastecimiento. Siendo su precedente que los montos de contratación, antes de la implementación del primer programa de desarrollo de proveedores de aproximadamente US\$ 20 millones el año 2002, llegando 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 de la consultora Recursos S.A.C.–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 del año 2015, fue difícil para Yanacocha debido a la reducción de sus operaciones y paralización de sus principales proyectos, bajando el nivel de contratación local a US\$ 65 millones, para luego ascender a US\$ 74.7 millones y US\$ 72.7 millones, respectivamente el 2016 y 2017. 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; y que es con el propósito de implementar el instrumento de desarrollo productivo descrito en el párrafo anterior, por lo que 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.

Tabla N° 2. Relación de Proyectos de Desarrollo de Proveedores Promovidos e Implementados por Minera Yanacocha SRL

N°	Nombre del proyecto	Periodo	Socios estratégicos	N° de empresas atendidas
1	Proyecto Piloto de Fortalecimiento de Empresas Locales	2002-2003	Recursos SAC e IFC	10
2	Proyecto de Fortalecimiento de Empresas Locales	2004-2005	Recursos SAC e IFC	40
3	Proyecto de Acceso al Sistema Financiero	2004-2005	Recursos SAC, Instituto de Formación Bancaria e IFC	34
4	Proyecto de Promoción de los Agronegocios	2004-2005	TechnoServe, Swisscontact e IFC	20
5	Proyecto de Fortalecimiento de Empresas de Comunidades	2004-2005	Recursos SAC, Swisscontact e IFC	40
6	Proyecto de Desarrollo de Proveedores Locales	2006-2009	Recursos SAC, Swisscontact, CCPC, IFC y 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 e Innóvate	12
Total de empresas atendidas a través de los proyectos				556

Nota: El brochure de APLY publicado por ALAC, el año 2019 reporta 593 empresas locales atendidas con los proyectos de desarrollo de proveedores locales.

En este periodo: 2002-2018 o de primera generación de proyectos y de pre-pandemia, se ubica el Proyecto *Articulando Proveedores Locales de Yanacocha* en su **primera edición** como *APLY I* y periodo (2017-2018) que atendió a 12 empresa proveedoras locales, logrando los siguientes resultados:

- 12 empresas cajamarquinas cerraron brechas técnico productivas a través de capacitaciones y asistencia técnica.

- 61.1% es el incremento en conjunto de las empresas participantes pasando de S/. 63'299,096 a S/. 94'138,323
- 95% de las empresas han implementado el sistema de Gestión del PSGC.
- 21 trabajadores fueron certificados como auditores en gestión de la calidad, específicamente en la metodología 5 S.
- S/. 40 mil por la venta de productos de descarte, realizada como parte de la metodología 5 S.
- 4 empresas proveedoras han logrado diversificar sus mercados.

Tabla N° 3. Empresas participantes de la primera edición del proyecto o APLY 1 (2017-2018)

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

Fuente: ALAC (agosto 2018). *Sistematización de Experiencia del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha – APLY 1.* Cajamarca.

Periodo: 2019 – 2022: Segunda edición del proyecto APLY 2

Con esta segunda edición del proyecto *Articulando Proveedores Locales de Yanacocha – APLY 2* periodo (2019-2022), se inicia la segunda generación de proyectos de desarrollo de proveedores en un contexto de crisis sanitaria provocado por la pandemia del coronavirus COVID-19, que comenzó en el Perú en marzo de 2020. Proyecto que en su diseño tuvo que verse modificado en su segunda fase (15 de junio de 2020) de propuesta técnica, luego de haberse actualizado los diagnósticos empresariales con sus brechas en las **cuatro áreas identificadas**, de gestión financiera, operativa, dirección y acceso a nuevos clientes; y aprobado sus planes de mejoras. El proyecto APLY 2 tuvo que reinventarse e innovarse para estar en correspondencia a la *nueva normalidad de convivencia social* ante la presencia del coronavirus. El mismo que deviene su diseño e implementación con la elaboración de diagnósticos empresariales y planes de mejoras, el 3/09/2019.

En la segunda fase del APLY 2, inicia su primer componente con el desarrollo del módulo de COVID-19, sus riesgos y formas de evitarlos, al brindarles capacitación en la preparación de los *Planes para la vigilancia, supervisión y control del COVID-19 en el trabajo* (RM N° 448-2020-MINSA), requisito el cual, les sirvió a las empresas conseguir el permiso sanitario de MINSA para su funcionamiento.

1.3 Marco normativo del concurso y aprobación del proyecto APLY 2

El Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación – **ProInnovate** absorbió mediante DS N° 009-2021-PRODUCE al 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.

ProInnovate, 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.

Es así que, desde diciembre de 2015, Innovate Perú viene atendiendo el mandato recibido, realizando sucesivas convocatorias del Programa de Desarrollo de Proveedores orientado a seleccionar propuestas recibidas de empresas tractoras o empresas articuladoras, siendo por parte de Asociación Los Andes de Cajamarca en alianza con Minera Yanacocha S.R.L., dos (2) las convocatorias en las que han participado y para cuyas ejecuciones ALAC, como entidad articuladora e Innovate Perú como entidad financiadora, han suscrito contratos.

Tabla N° 4. Convocatorias de Innovate Perú y proyectos adjudicados para su ejecución a cargo de ALAC

Convocatoria		Código	Proyecto	Aprobado
Nro.	Fecha			
1	15/12/2015	PDPC1-1-P-017-15	Articulando Proveedores Locales de Yanacocha	Comité Especial de Evaluación
3	30/01/2019	PDPC2-3-P-023-18	Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2	Comité Especial de Evaluación

Fuente: Elaboración propia.

Con fecha 19 de agosto de 2020, ALAC suscribe el contrato Nro. 169-INNOVATEPERU-PDPC2-2019, estableciéndose por fecha de inicio de la primera fase, elaboración de diagnósticos empresariales, el 3 de setiembre de 2019; que es lo que para Innovate Perú corresponde a los resultados de la tercera convocatoria del Programa de Desarrollo de Proveedores.

El periodo de ejecución del proyecto ha sido de 31 meses, comprendido desde el 03/09/2019 al 03/04/2022; con todos sus esfuerzos y recursos orientados al logro de los objetivos y entrega de productos a obtenerse por resultados, a partir del financiamiento de sus actividades, cumpliéndose en dos fases, tal como antes se señaló en la tabla N° 1.

La *primera fase*, de elaboración de diagnósticos y planes de mejoras empresariales inició el 03/09/2019 siendo los mismos cumplidos en enero de 2020. La *segunda fase*, que comprendió entre el 15/06/2020 que reinicia, debido a que fue interrumpido por la pandemia del COVID-19 y el Estado de Emergencia Nacional; que conllevó a actualizar los planes de mejoras de las empresas para una mejor correspondencia en la propuesta técnica del proyecto APLY 2 con respecto a la crisis sanitaria nacional, siendo pertinente su modificación al incluir el módulo 1 de capacitación de COVID-19 en la protección del trabajador, junto con los *Planes para la vigilancia, prevención y control del Covid-19 en el trabajo*, brindándoles a las empresas locales asistencia técnica en su elaboración para la obtención del permiso de MINSA, que les sirvió en la reapertura y funcionamiento de la empresa. La fecha de término, y del proyecto mismo es 03/04/2022.

En la segunda fase del proyecto APLY 2, en correspondencia a la nueva normalidad de convivencia social con la crisis sanitaria, se planteó por objetivo central:

Objetivo de la segunda fase del proyecto APLY 2 (15/06/2020)

Fortalecer a las empresas proveedoras locales priorizadas por Yanacocha, a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica, para reiniciación de actividades como consecuencia de la pandemia de la COVID-19 y cerrar brechas de gestión financiera, operativa, dirección y el acceso a nuevos clientes.

Finalidad del proyecto APLY 2

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 2*.

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 de gestión financiera, operativa, dirección y acceso a nuevos clientes en razón de haber transcurrido 31 meses de ejecución.

II. EL PROYECTO DE INNOVACIÓN

El proyecto con código N° PDPC2-3-P-023-18, tiene por denominación **Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2**, y su sigla **APLY 2**, fue aprobado por el Programa de Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innóvate Perú); y se traduce en la firma del Contrato N° 169-INNOVATEPERU-PDPC2-2019, 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 19 de agosto de 2020, que estableció por fecha de inicio y *primera fase* para la elaboración de diagnósticos empresariales y planes de mejoras, el 3 de setiembre de 2019; correspondiente a la tercera convocatoria del Programa de Desarrollo de Proveedores a cargo de Innóvate Perú.

De acuerdo a la ficha de proyecto N° 44675, el financiamiento por parte de Innóvate según Contrato de Adjudicación de Recursos No Reembolsables (RNR), asciende a S/. 598,920.77 participando con un 70.59 % como aporte monetario al proyecto y por principales aportantes, la solicitante ALAC con S/. 126,039.78 como aporte monetario y S/. 77,200.00 como aporte no monetario, haciendo un total de S/. 203239.78 (23.96 %). Yanacocha financió con S/. 46,244.95 como aporte monetario (5.45 %).

Tabla N° 5. Información financiera del proyecto APLY 2

Entidad	Nombre	Aporte No Monetario	Aporte Monetario	Total S/.	%
Solicitante	Asociación Los Andes de Cajamarca	77,200.00	126,039.78	203,239.78	23.96
Colaboradora	14 Empresas Locales	0.00	0.00	0.00	0.00
	Minera Yanacocha S.R.L.	0.00	46,244.95	46,244.95	5.45
	Recursos S.A.C.	0.00	0.00	0.00	0.00
	Innóvate Perú*	0.00	598,920.77	598,920.77	70.59
Totales S/.		77,200.00	771,205.50	848,405.50	100.00

* Según DS N° 009-2021-PRODUCE, se convierte en Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación – **ProInnóvate**.

Perfiles institucionales que colaboraron con el proyecto APLY 2

En esta alianza colaborativa para la ejecución del proyecto participaron, las siguientes entidades:

- a. **Entidad articuladora ejecutora: Asociación Los Andes de Cajamarca - ALAC**, es un organismo corporativo de Yanacocha, con 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.

ALAC es la entidad articuladora, encargada de la ejecución del proyecto.

- b. **Entidad financiadora supervisora: El Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación – ProInnóvate** – antes 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, cofinanciando proyectos en las distintas regiones del país.

- c. **Entidad tractora: Minera Yanacocha S.R.L.** cofinancia el proyecto APLY 2 y tiene el rol de empresa tractora, busca mejorar la productividad y el rendimiento de sus proveedores locales, de esta manera fortalecer su cadena de valor.
- d. **Entidad Provedora: Consultora Recursos S.A.C.** empresa especializada en servicios de consultoría, proyectos e investigación para la promoción de la gestión empresarial, tal como: estudios para el desarrollo de las empresas, sectoriales y regionales; entrenamiento y capacitación; e investigación económica y social.
- e. **Empresas locales: Las 14 proveedoras locales de Yanacocha**, la población objetivo a ser fortalecidas para el cierre de brechas en las áreas de gestión financiera, operaciones, dirección y el acceso a nuevos clientes.

El *Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2 – APLY 2*, ha sido implementado por ALAC para una duración de 31 meses, y contó con el cofinanciamiento del ProInnovate, Newmont Yanacocha | ALAC y las Empresas Proveedoras Locales, que participaron del mismo. Inició el 03 de setiembre de 2019, y su fecha de término corresponde al 03 de abril de 2022.

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 2 – APLY2”.

Desde el mes de setiembre de 2019 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, corresponde a los resultados de la evaluación final del proyecto, explicar los cambios positivos y negativos en las empresas participantes, los factores que intervinieron, los resultados y lecciones aprendidas de la experiencia lograda, más aún dentro de una crisis sanitaria que se vivió a nivel nacional e internacional con la pandemia del COVID-19.

La problemática planteada en los proyectos APLY

Los diseñadores de los proyectos APLY de ALAC | Yanacocha describen la siguiente problemática:

“Los proyectos mineros generan gran expectativa en las comunidades rurales. Muchos pobladores fundan empresas para ofrecer productos o servicios a la mina. Sin embargo, un significativo porcentaje de esas empresas no gana una licitación debido a la inexperiencia y porque no cumplen con los estándares de calidad exigidos. Esta situación genera frustración y descontento.

En otro aspecto, cuando una empresa local obtiene un servicio con Yanacocha, ya no busca incrementar su cartera de clientes, lo que genera una dependencia negativa”. (Brochure APLY, 2019).

No obstante, de su espíritu innovador y adaptable a los cambios emergentes de la realidad problemática; el proyecto APLY 2, se reinventó al considerar prioritario atender la crisis sanitaria devenida por la pandemia del COVID-19 y que sigue en curso, afectando la operatividad de las empresas locales. El cumplimiento laboral de aplicar protocolos y medidas de control son tan importantes, que el proyecto en su diseño tuvo que incorporarlos.

El esquema de trabajo implementado por ALAC

Es de un modelo que moviliza la economía local al ayudar con plataformas de trabajo institucionales vía los proyectos APLY que buscan fortalecer en sus capacidades a las empresas locales. Newmont Yanacocha | ALAC, reconocen que las empresas locales contribuyen al dinamismo económico en las comunidades, debido a que generan empleo local, fomentan el desarrollo de capacidades en las personas, impulsan la creación de nuevas oportunidades de negocio, fortalecen la cadena de abastecimiento y desarrollan iniciativas de responsabilidad social.

En este sentido, el equipo ejecutivo del proyecto APLY 2 de ALAC para fines de ejecución y guía de trabajo construyó en función a la Ficha Técnica del Proyecto postulado al sistema en línea de Innóvate Perú, el siguiente marco lógico; el cual también se expone como una de sus principales herramientas de gestión y control en la ejecución del mismo; y como tal, podrá notarse que existe un énfasis en los indicadores.

Tabla N° 6. Marco Lógico del Proyecto APLY 2

Descripción	Objetivos	Indicadores	Metas	Supuestos
Impacto	Mejorar significativamente la performance de las empresas y sus competencias en el mercado laboral.			
Objetivo principal	Fortalecer las empresas priorizadas por Minera Yanacocha S.R.L. a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica para cerrar brechas de gestión empresarial, mejorar la cadena de abastecimiento y el acceso a otros mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas es 5% como promedio ponderado. • Al menos 10 empresas proveedoras cierran las brechas de gestión financiera orientadas a la administración del valor de sus negocios. • Al menos 10 empresas proveedoras cumplen con implementar sistemas de gestión integral orientadas al cierre de brechas-técnico-productivas y de dirección. • Al menos 5 empresas proveedoras logran contratar con nuevos clientes. • El ratio mínimo de dependencia promedio de las ventas de las empresas proveedores a Minera Yanacocha es 0.85. • El porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, como promedio ponderado es 5%. 	15 %	Informe de cierre de brechas final del APLY2.

Producto	1. Desarrollo de capacidades en Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> 100% de empresas proveedoras que reinicia actividades y cierra brechas de gestión financiera. 	36	Porcentaje mínimo de cumplimiento
	2. Implementación del Programa Internacional de Gestión de la calidad PSGC	<ul style="list-style-type: none"> 10 empresas proveedoras implementan un sistema de gestión integrados, en su organización. 05 empresas proveedoras con documentación orientada a la certificación y/o homologación de sus sistemas de gestión. 	34	Porcentaje mínimo de cumplimiento en la implementación
	3. Enlace comercial	<ul style="list-style-type: none"> 05 empresas proveedoras que consigue al menos un nuevo cliente. 	4	Contratación con nuevos clientes
	4. Gestión del producto	<ul style="list-style-type: none"> 100% de cumplimiento de hitos técnicos y administrativos de la gestión y cierre del proyecto. 	14	Informe de cierre de brechas final del APLY2

Seguidamente, se presenta el estado de avance técnico que el equipo del proyecto de ALAC, contando con el soporte técnico de la consultora Recursos S.A.C. han logrado. Estado que ha sido extraído del sistema de Innóvate Perú, donde se reporta el avance de ejecución técnica a un 100%.

Tabla N° 7. Estado de avance técnico del Proyecto APLY 2

Nº.	Hito	% de participación	Estado	Nro. Oficio / Informe
1.	Diagnóstico situacional de las 07 empresas proveedoras de la Empresa Tractora.	10	Cumplido	201910193
2.	Planes de mejora para cada una de las 07 empresas proveedoras de la Empresa Tractora.	10	Cumplido	202000806
3.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de avance de implementación al menos el 50% del programa de gestión financiera en cada una de las 10 entidades proveedoras. Informe de implementación del plan de bioseguridad aprobado por la gerencia en cada una de las 10 entidades proveedoras. Informe del Evento de lanzamiento del proyecto. 	35	Cumplido	202011311
4.	Informe Final de cierre de brechas financieras y administrativas en cada una de las 10 entidades proveedoras.	20	Cumplido	202104105
5.	<ul style="list-style-type: none"> Informe final del cierre de brechas técnico productivas y de gestión, en cada una de las 10 entidades proveedoras. Informe de implementación del programa internacional de gestión de la calidad, en cada una de las 10 entidades proveedoras. Informe de avance de implementación del PSGC que alcanzan un 80% para cada una de las 10 entidades proveedoras/Informe técnico de documentación de al menos 06 procedimientos de gestión, en cada una de las 10 entidades ejecutoras. Informe de implementación de la metodología 5'S para PYME en cada una de las 10 entidades proveedoras. Informe de auditoría 5-S para las PYME con un alcance del 80% de implementación en cada una de las 10 empresas proveedoras. Informe de Evento de Certificación de auditores de 5 S para las PYME/Informe de implementación de 3 módulos del programa internacional de gestión de la calidad. 	20	Cumplido	202107584

6.	<ul style="list-style-type: none"> Informe Final de Lecciones Aprendidas. Registro de fotos registradas en el módulo del sistema en línea. Resumen Ejecutivo. Informe del Taller de Difusión de Resultados. Informe final de cierre de brechas: 5 empresas contratan con nuevos clientes, diferentes a Yanacocha. Ratio mínimo de dependencia promedio de las ventas de los proveedores a Yanacocha. 10 empresas implementan planes de mercadotecnia. 10% como mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas, como promedio ponderado. 1 misión comercial grupal fuera del departamento de Cajamarca. Informe del evento de certificación de implementación del PSGC. 	5	Cumplido	Informe
		100		

Fuente: Innóvate Perú (18/03/2022). Ficha de Proyecto N° 44675

2.1 Objetivos, resultados esperados e impactos potenciales

Finalidad del proyecto

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.*

Objetivo principal

Fortalecer las empresas priorizadas por Minera Yanacocha S.R.L. a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica para cerrar brechas de gestión empresarial, mejorar la cadena de abastecimiento y el acceso a otros mercados.

Indicadores

- El porcentaje mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas es 5% como promedio ponderado.
- Al menos 10 empresas proveedoras cierran las brechas de gestión financiera orientadas a la administración del valor de sus negocios.
- Al menos 10 empresas proveedoras cumplen con implementar sistemas de gestión integral orientadas al cierre de brechas-técnico-productivas y de dirección.
- Al menos 5 empresas proveedoras logran contratar con nuevos clientes.
- El ratio mínimo de dependencia promedio de las ventas de las empresas proveedores a Minera Yanacocha es 0.85.
- El porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, como promedio ponderado es 5%.

Meta

- Al menos el 15 % de las empresas locales cierran brechas.

Objetivo de la segunda fase del proyecto APLY 2 (15/06/2020)

Fortalecer a las empresas proveedoras locales priorizadas por Yanacocha, a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica, para reiniciación de actividades como consecuencia de la pandemia de la COVID-19 y cerrar brechas de gestión financiera, operativa, dirección y el acceso a nuevos clientes.

Componente 1.- Reinicio de actividades y cierre de brechas de gestión financiera

Gestión financiera, administrativa y laboral: a través de capacitaciones y servicios de asistencia técnica especializada, cerrar brechas de gestión financiera orientadas a la administración de valor de los negocios.

Objetivo del componente: Reiniciar actividades y cerrar brechas de gestión financiera orientadas a la administración del valor de los negocios de los proveedores priorizados, a través de servicios de asistencia técnica especializada.

Producto: Desarrollo de capacidades en Gestión Financiera

Indicador

- 100% de empresas proveedoras que reinicia actividades y cierra brechas de gestión financiera.

Meta

- 36 % de porcentaje mínimo de cumplimiento.

Componente 2.- Cierre de brechas técnico-productivas y de gestión

Gestión de la calidad: a través de la implementación de sistemas de gestión integral orientado a la certificación y/o homologación de proveedores, cerrar brechas técnico productivas y de dirección empresarial.

Objetivo del componente: Cerrar brechas técnico-productivas y de dirección a través de la implementación de sistemas de gestión integral orientado a la preparación para la certificación y/o homologación de proveedores.

Producto: Implementación del Programa Internacional de Gestión de la calidad PSGC

Indicadores

- 10 empresas proveedoras implementan un sistema de gestión integrados, en su organización.
- 05 empresas proveedoras con documentación orientada a la certificación y/o homologación de sus sistemas de gestión.

Meta

- 34 % de porcentaje mínimo de cumplimiento en la implementación.

Componente 3.- Cierre de brechas de gestión comercial

Enlace comercial y diversificación: a través de servicios de asistencia técnica especializados, orientados a la búsqueda de nuevos clientes, cerrar brechas de gestión comercial.

Objetivo del componente: Cerrar brechas de gestión comercial a través servicios de asistencia técnica especializados orientados a la contratación de nuevos clientes por parte de los proveedores locales priorizados.

Producto: Enlace comercial y diversificación de mercados

Indicadores

- 05 empresas proveedoras que consigue al menos un nuevo cliente.
- 100% de cumplimiento de hitos técnicos y administrativos de la gestión y cierre del proyecto.

Metas

- 4 contratos con nuevos clientes
- 14 empresas locales con informes de cierre de brechas al final del APLY2.

2.2 Ubicación geográfica y zona de influencia

Departamento : Cajamarca
Provincias : Cajamarca y Hualgayoc.
Distritos : Cajamarca y Bambamarca, ámbito de influencia de Minera Yanacocha.

El proyecto APLY “**Articulando Proveedores Locales de Yanacocha**” tiene por ámbito de intervención la región de Cajamarca, las provincias de Hualgayoc y Cajamarca, dentro de la zona de influencia de la entidad tractora Minera Yanacocha S.R.L.

2.3 Problemática de los proveedores locales

Los diseñadores de los proyectos APLY de ALAC | Yanacocha describen la siguiente problemática:

“Los proyectos mineros generan gran expectativa en las comunidades rurales. Muchos pobladores fundan empresas para ofrecer productos o servicios a la mina. Sin embargo, un significativo porcentaje de esas empresas no gana una licitación debido a la inexperiencia y porque no cumplen con los estándares de calidad exigidos. Esta situación genera frustración y descontento.

En otro aspecto, cuando una empresa local obtiene un servicio con Yanacocha, ya no busca incrementar su cartera de clientes, lo que genera una dependencia negativa”. (Brochure APLY, 2019).

No obstante, de su espíritu innovador y adaptable a los cambios emergentes de la realidad problemática; el proyecto APLY 2, se reinventó al considerar prioritario atender la crisis sanitaria devenida por la pandemia del COVID-19 y que sigue en curso, afectando la operatividad de las empresas locales. El cumplimiento laboral de

aplicar protocolos y medidas de control son tan importantes, que el proyecto en su diseño tuvo que incorporarlos.

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 S.R.L., ubicadas en los ámbitos de los distritos de Cajamarca y Bambamarca, que son zona de influencia de la empresa tractora.

Tabla N° 8. Relación de Empresas Locales proveedoras de bienes y servicios de Yanacocha

Nro.	CONTRATISTAS	TIPO DE EMPRESA SEGÚN CONSTITUCIÓN	UBICACIÓN
1	CALERA – BENDICIÓN DE DIOS E.I.R.L.	E.I.R.L.	BAMBAMARCA
2	CALERA – MINERA PHUYU YURAQ II E.I.R.L.	E.I.R.L.	CAJAMARCA
3	CALERA – RESURRECCIÓN E.I.R.L.	E.I.R.L.	BAMBAMARCA
4	CALERA – EL ZASAL S.A.C.	S.A.C.	BAMBAMARCA
5	CALERA – EL PROGRESO S.R.L.	S.R.L.	BAMBAMARCA
6	CONSORCIO GRUPO EMPRESARIAL UNIDOS	CONSORCIO	CAJAMARCA
7	CHB SAN MARTIN S.A.	S.A.	CAJAMARCA
8	SERVICIOS GENERALES HUALTIPAMPA S.A.	S.A.	CAJAMARCA
9	V Y C QUISHUAR S. J. SERVICIOS GENERALES S.C.R.L.	S.C.R.L.	CAJAMARCA
10	MULTISERVICIOS COMBAYO S.R.L.	S.R.L.	CAJAMARCA
11	COLLOTÁN S.A.A.	S.A.A.	CAJAMARCA
12	MINERIA Y CONSTRUCCIÓN ALISO SERVICIOS GENERALES S.A.A.	S.A.A.	CAJAMARCA
13	MULTISERVICIOS VIRGEN DEL CARMEN - HUACATAZ S.R.L.	S.R.L.	CAJAMARCA
14	EMPRESA COMERCIALIZACIÓN SERVICIOS JOWEERS S.R.L.	S.R.L.	CAJAMARCA

Fuente: Encuestas aplicadas por IDER-CV entre el 8 al 14/03/2022.

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 quiebra y cierre de pequeños negocios debido a la pandemia del coronavirus COVID-19, estas oportunidades aún están presentes, pero se requiere de un uso más eficiente de los recursos para su aprovechamiento en los 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.

En esta segunda edición de APLY 2, las estrategias plasmadas en el proyecto han sido:

- a. **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
- b. **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.
- c. **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.

- d. 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

El Marco Lógico es la matriz de Plan de Mejora e Indicadores de verificación propuestos para la atención de 14 empresas locales en el cierre de sus brechas de dirección, gestión financiera, operaciones y comercialización. Se puede apreciar en la tabla siguiente, que el marco lógico del proyecto la Matriz del Plan de Mejora, y como es notable, al objetivo general del proyecto le correspondería denominarse objetivo del plan de mejora. Véase Tabla N° 6. Marco Lógico del Proyecto APLY 2, entendido como la matriz del Plan de Mejora general para las 14 empresas locales en la mejora de sus estándares de calidad, gestión documentaria (planes, protocolos, normas de calidad) y herramientas de aplicación a sus procesos. A continuación, se muestra con sus objetivos e indicadores:

Tabla N° 9. El Marco Lógico del Proyecto APLY 2: Matriz del Plan de Mejora

Descripción	Objetivos	Indicadores
Impacto	Mejorar significativamente la performance de las empresas y sus competencias en el mercado laboral.	
Objetivo principal	Fortalecer las empresas priorizadas por Minera Yanacocha S.R.L. a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica para cerrar brechas de gestión empresarial, mejorar la cadena de abastecimiento y el acceso a otros mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas es 5% como promedio ponderado. • Al menos 10 empresas proveedoras cierran las brechas de gestión financiera orientadas a la administración del valor de sus negocios. • Al menos 10 empresas proveedoras cumplen con implementar sistemas de gestión integral orientadas al cierre de brechas-técnico-productivas y de dirección. • Al menos 5 empresas proveedoras logran contratar con nuevos clientes. • El ratio mínimo de dependencia promedio de las ventas de las empresas proveedoras a Minera Yanacocha es 0.85.

		<ul style="list-style-type: none"> El porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, como promedio ponderado es 5%.
Producto	5. Desarrollo de capacidades en Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> 100% de empresas proveedoras que reinicia actividades y cierra brechas de gestión financiera.
	6. Implementación del Programa Internacional de Gestión de la calidad PSGC	<ul style="list-style-type: none"> 10 empresas proveedoras implementan un sistema de gestión integrados, en su organización. 05 empresas proveedoras con documentación orientada a la certificación y/o homologación de sus sistemas de gestión.
	7. Enlace comercial	<ul style="list-style-type: none"> 05 empresas proveedoras que consigue al menos un nuevo cliente.
	8. Gestión del producto	<ul style="list-style-type: none"> 100% de cumplimiento de hitos técnicos y administrativos de la gestión y cierre del proyecto.

3.3 Financiamiento

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

Tabla N° 10. Estructura financiera del proyecto

Entidad	Nombre	Aporte No Monetario	Aporte Monetario	Total S/.	%
Solicitante	Asociación Los Andes de Cajamarca	77,200.00	126,039.78	203,239.78	23.96
Colaboradores	14 Empresas Locales	0.00	0.00	0.00	0.00
	Minera Yanacocha S.R.L.	0.00	46,244.95	46,244.95	5.45
	Recursos S.A.C.	0.00	0.00	0.00	0.00
	ProInnovate	0.00	598,920.77	598,920.77	70.59
Totales S/.		77,200.00	771,205.50	848,405.50	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 ingeniero industrial y un contador público; en los puestos de coordinador técnico y coordinador financiero. Dentro del área de proyectos de ALAC, se tiene por parte de la coordinación técnica al Coordinador de Proyectos de Desarrollo.

Por su parte, la entidad consultora Recursos S.A.C. dotado de un staff de especialistas, designó para las coordinaciones en la implementación de las actividades del proyecto a su gerente regional. La consultora Recursos viene recertificando su Sistema de Calidad basado en la Norma 9001, por octavo año. Lo que hace relevante su labor en su compromiso con la calidad.

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 con las empresas locales a través del proyecto APLY 2.

4.2 Etapas del proyecto ejecutado según 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 del Programa ProInnovate, son generados sus desembolsos para cubrir los gastos del siguiente hito del proyecto. La tabla siguiente muestra el estado de avance técnico del proyecto APLY 2.

Tabla N° 11. Principales hitos en las etapas de ejecución técnica del Proyecto APLY 2

Nº.	Hito	% de participación	Estado	Nro. Oficio / Informe
	Etapa I: DIAGNÓSTICO. Empresas priorizadas con brechas de gestión financiera, dirección, operaciones y gestión comercial. Se presentan planes de mejoras para cada una de las empresas priorizadas.			
1.	Diagnóstico situacional de las 07 empresas proveedoras de la Empresa Tractora.	10	Cumplido	201910193
2.	Planes de mejora para cada una de las 07 empresas proveedoras de la Empresa Tractora.	10	Cumplido	202000806
	Etapa II: PLANES DE MEJORAS. Se actualizan planes empresariales con medidas a implementar en correspondencia a la crisis sanitaria del COVID-19.			
3.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de avance de implementación al menos el 50% del programa de gestión financiera en cada una de las 10 entidades proveedoras. • Informe de implementación del plan de bioseguridad aprobado por la gerencia en cada una de las 10 entidades proveedoras. • Informe del Evento de lanzamiento del proyecto. 	35	Cumplido	202011311
4.	Informe Final de cierre de brechas financieras y administrativas en cada una de las 10 entidades proveedoras.	20	Cumplido	202104105
5.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final del cierre de brechas técnico productivas y de gestión, en cada una de las 10 entidades proveedoras. • Informe de implementación del programa internacional de gestión de la calidad, en cada una de las 10 entidades proveedoras. • Informe de avance de implementación del PSGC que alcanzan un 80% para cada una de las 10 entidades proveedoras/Informe técnico de documentación de al menos 06 procedimientos de gestión, en cada una de las 10 entidades ejecutoras. • Informe de implementación de la metodología 5'S para PYME en cada una de las 10 entidades proveedoras. • Informe de auditoría 5-S para las PYME con un alcance del 80% de implementación en cada una de las 10 empresas proveedoras. • Informe de Evento de Certificación de auditores de 5 S para las PYME/Informe de implementación de 3 módulos del programa internacional de gestión de la calidad. 	20	Cumplido	202107584
6.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Final de Lecciones Aprendidas. • Registro de fotos registradas en el módulo del sistema en línea. • Resumen Ejecutivo. • Informe del Taller de Difusión de Resultados. • Informe final de cierre de brechas: 5 empresas contratan con nuevos clientes, diferentes a Yanacocha. • Ratio mínimo de dependencia promedio de las ventas de los proveedores a Yanacocha. 	5	Cumplido	2022

	<ul style="list-style-type: none"> • 10 empresas implementan planes de mercadotecnia. • 10% como mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas, como promedio ponderado. • 1 misión comercial grupal fuera del departamento de Cajamarca. • Informe del evento de certificación de implementación del PSGC. 			
	%	100		

Fuente: ProInnovate (18/03/2022). Ficha de Proyecto N° 44675

4.3 Metodología utilizada en la evaluación del proyecto

El Instituto de Desarrollo Regional *César Vallejo* en atención al encargo recibido de ALAC para efectuar el estudio de evaluación final al Proyecto *Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2*, en concordancia con los términos de referencia para la labor realizada; procedió en primer lugar, a organizar un equipo de evaluadores empresariales encargados de aplicar una encuesta integral a cada una de las 14 empresas locales participantes del proyecto. Dicha encuesta contó en su diseño el levantamiento de información en cinco áreas de trabajo, las cuales son: Gobierno corporativo o dirección, administración, mercado, finanzas, operaciones y recursos humanos. Esta herramienta de trabajo ha sido importante para tomar una apreciación del funcionamiento de las empresas locales en el nivel de dotación, cumplimiento de sus documentos y desempeño en sus cinco áreas de gestión, como en la aplicación de estándares y normas de calidad; y mejor aún en un contexto de pandemia por el COVID-19 en la implementación de planes y protocolos de bioseguridad sanitaria. Cuestionarios que han sido procesados para obtener indicadores de cumplimiento en el desempeño de cada una de las áreas de gestión por empresa beneficiaria del proyecto APLY 2.

De este modo, las clínicas empresariales han permitido socializar las encuestas dentro del equipo consultivo, de posibilitar una evaluación en los aspectos de gestión empresarial para cada una de las áreas de trabajo por empresa local, y concluir en un análisis de competitividad y plan de mejora.

Un segundo paso, han sido sendas reuniones virtuales efectuadas con la coordinación del proyecto de ALAC y el equipo de la Consultora Recursos S.A.C. de quienes nos informamos de los avances en la ejecución del proyecto, así también de los informes técnicos y documentarios como manuales, planes, protocolos, etc. para su connotación y corroboración como evidencias del trabajo. Igual que, por su parte, los representantes de las empresas locales autorizaron la entrega de su acervo documentario como evidencias de los productos entregables. Documentación que ha obtenida no con entera facilidad, y en algunos casos incompleta. Pero, al final se ha podido conocer de su existencia de las encuestas aplicadas.

V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Finalidad del proyecto

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.*

Resultado EF¹: Cerraron brechas 14 empresas locales en un 100% con un nivel promedio de desempeño de 89.5 % de cumplimiento en la elaboración y manejo de herramientas de gestión. El 43 % (6 empresas) logró diversificar su cartera de clientes.

Con el sistema de evaluación empresarial aplicado a partir del levantamiento de la información efectuada a través de las encuestas, y su procesamiento; se obtuvo por resultado que las 14 empresas cumplen con la dotación de sus principales herramientas de gestión en cada una de las 6 áreas, como son: dirección, administración, gestión financiera, mercado, operaciones y recursos humanos; las cuales han sido provistas por la Consultora Recursos SAC como la entidad a cargo de las capacitaciones, asistencia técnica y los servicios de articulación comercial. Siendo el nivel promedio de desempeño de 89.5 % de cumplimiento en la elaboración y manejo de herramientas de gestión.

El 43 % (6 empresas) logró diversificar su cartera de clientes, entre las que se cuentan, son las proveedoras: Bendición de Dios EIRL, Resurrección EIRL, Minera El Progreso SRL, CHB San Martín SA, V y C Quishuar SCRL y Collotán SAA; con clientes diversificados con los que contratan sus servicios, y son las mineras Gold Fields, Shahuindo, Coimolache – Tantahuatay, La Zanja y las empresas azucareras como Cartavio y Casa Grande.

Tabla N° 12. Cierre de brechas de dirección, gestión financiera, operación y mercado

N°	RAZÓN SOCIAL	Nivel de cumplimiento porcentual (%) en la dotación y manejo de herramientas de gestión empresarial por área de trabajo						Nivel promedio de cumplimiento
		Gobierno Corporativo	Administrac.	Mercado	Finanzas	Operaciones	Recursos Humanos	
1	CALERA BENDICIÓN DE DIOS E.I.R.L.	85	88	88	90	98	94	90.50
2	MINERA PHUYU YURAQ II E.I.R.L.	98	98	99	100	100	100	99.17
3	RESURRECCIÓN E.I.R.L.	92	90	88	90	91	91	90.33
4	CALERA EL ZASAL S.A.C.	88	89	87	97	93	95	91.50
5	EMPRESA MINERA EL PROGRESO S.R.L.	81	91	94	87	90	94	89.50

¹ EF es la sigla de Evaluación Final.

6	CONSORCIO GRUPO EMPRESARIAL UNIDOS	83	83	82	88	91	91	86.33
7	CHB SAN MARTIN S.A.	83	90	81	92	99	94	89.83
8	SERVICIOS GENERALES HUALTIPAMPA ALTA S.A.	75	79	81	80	90	91	82.67
9	V Y C QUISHUAR S. J. SERVICIOS GENERALES S.C.R.L.	90	86	88	88	95	92	89.83
10	MULTISERVICIOS COMBAYO S.R.L.	73	78	80	92	94	92	84.83
11	COLLOTÁN S.A.A.	90	81	80	85	92	92	86.67
12	MINERIA Y CONSTRUCCIÓN ALISO SERVICIOS GENERALES S.A.A.	92	90	87	87	97	95	91.33
13	MULTISERVICIOS VIRGEN DEL CARMEN - HUACATAZ S.R.L.	90	83	86	82	91	91	87.17
14	EMPRESA DE CONSTRUCCION, COMERCIALIZACION Y SERVICIOS GENERALES JOWEERS SRL	94	94	90	90	90	89	91.17
	Promedio	86.71	87.14	86.50	89.14	93.64	92.93	89.35

Fuentes: Encuestas aplicadas por IDER-CV entre el 8 al 14/03/2022 y consistenciados con información financiera.

Objetivo principal

Fortalecer las empresas priorizadas por Minera Yanacocha S.R.L. a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica para cerrar brechas de gestión empresarial, mejorar la cadena de abastecimiento y el acceso a otros mercados.

Indicadores

- El porcentaje mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas es 5% como promedio ponderado.
- Al menos 10 empresas proveedoras cierran las brechas de gestión financiera orientadas a la administración del valor de sus negocios.
- Al menos 10 empresas proveedoras cumplen con implementar sistemas de gestión integral orientadas al cierre de brechas-técnico-productivas y de dirección.
- Al menos 5 empresas proveedoras logran contratar con nuevos clientes.
- El ratio mínimo de dependencia promedio de las ventas de las empresas proveedoras a Minera Yanacocha es 0.85.
- El porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, como promedio ponderado es 5%.

Meta

- Al menos el 15 % de las empresas locales cierran brechas.

Resultado EF: Meta lograda al 100%, 14 empresas cerraron brechas de dirección, gestión financiera, operación y de articulación comercial, previstos por el proyecto, y mejor en su pertinencia como proyecto al incluir el módulo 1 de Covid-19 y la asistencia técnica en la elaboración de planes para la vigilancia, prevención y control del Covid-19 en el trabajo.

Como se ha podido apreciar en la tabla N° 12, las áreas de gestión administrativa empresarial, en promedio de cumplimiento las empresas locales logran un 87.38 % con la dotación y manejo de herramientas de gestión institucional, financiera, administrativa y de marketing; mientras en las áreas de operaciones o producción, de planta o en campo, y recursos humanos es superior en 93.29%; y como una realidad explicable que obedece al rigor de las políticas laborales y de seguridad en el trabajo que la empresa minera Yanacocha tiene implementadas; y más ante una situación de crisis sanitaria causada por la pandemia del Covid-19, que obligaron debido al estado de Emergencia Nacional al cierre empresas y actividades económicas extractiva. En cuyo transcurso, en junio del 2020, el proyecto tuvo que rediseñar su componente de gestión financiera por el de Cierre de brechas ante el riesgo del Covid-19 para la reiniciación de actividades.

De acuerdo a los resultados encontrados, la meta del 15 % ha sido superada con la internalización, participación y compromiso hasta el cierre de las actividades del proyecto, por los representantes y personal de las empresas locales en un 100%. Los resultados de los indicadores, son:

- **Indicador:** El porcentaje mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas es 5% como promedio ponderado.

El resultado de este indicador dentro del periodo comprendido de 2019 (antes de la pandemia) y 2021 (pandemia en curso), es de 1.31% debido a que el año 2020, tuvo un declive grave la producción minera debido al cierre de actividades económicas dado por el Estado de Emergencia Nacional mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM del 15/03/2020 por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del brote del COVID-19

Este indicador de 1.31% resulta menor al propuesto del 5%, por las razones explicadas; pero alentador en la actividad minera dado que el año 2021, el sector se recupera al nivel del año 2019, y mejor aún si comparamos el resultado del 2021 vs. el 2020, el año reciente lo supera en 2.31 %. En esta reactivación económica puso su cuota de apoyo el proyecto APLY2, con dotar de herramientas de gestión mediante la capacitación y servicios de asistencia técnica en la elaboración de los *planes para la vigilancia, prevención y control del COVID-19 en el ámbito laboral*, con su consecuente permiso de autorización dado por el MINSA, para la reapertura y funcionamiento de las actividades económicas.

Véase la tabla en la pág. siguiente.

Tabla N° 13. Porcentaje mínimo de incremento de las ventas del conjunto de empresas: (%)

N°	Empresa Local	Ventas Totales S/.			Índice 2020/2019	Índice 2021/2020	Tasa Incremental Promedio porcentual (%) en Ventas
		2019	2020	2021			
1	CALERA BENDICIÓN DE DIOS E.I.R.L.	10,008,070.00	7,793,021.00	7,434,064.00	-0.22	-0.05	-13.37%
2	MINERA PHUYU YURQA II E.I.R.L.	5,871,084.63	7,354,344.69	3,763,751.78	0.25	-0.49	-11.78%
3	RESURRECCIÓN E.I.R.L.	6,053,078.12	6,302,622.15	4,707,516.04	0.04	-0.25	-10.59%
4	CALERA EL ZASAL S.A.C.	5,065,610.00	12,336,560.00	6,024,738.00	1.44	-0.51	46.19%
5	EMPRESA MINERA EL PROGRESO S.R.L.	5,589,162.05	4,720,424.75	6,488,519.00	-0.16	0.37	10.96%
6	CONSORCIO GRUPO EMPRESARIAL UNIDOS	0.00	0.00	1,129,364.00	0.00	0.00	0.00%
7	CHB SAN MARTIN S.A.	2,525,280.00	22,706.00	495,991.00	-0.99	20.84	992.65%
8	SERVICIOS GENERALES HUALTIPAMPA ALTA S.A.	492,000.00	1,226,695.00	632,838.00	1.49	-0.48	50.46%
9	V Y C QUISHUAR S. J. SERVICIOS GENERALES S.C.R.L.	1,488,962.43	1,159,878.00	10,909,911.13	-0.22	8.41	409.25%
10	MULTISERVICIOS COMBAYO S.R.L.	481,651.00	1,115,485.00	1,949,856.00	1.32	0.75	103.20%
11	COLLOTÁN S.A.A.	4,806,804.00	2,816,242.00	10,035,059.00	-0.41	2.56	107.46%
12	MINERIA Y CONSTRUCCIÓN ALISO SERVICIOS GENERALES S.A.A.	13,690,590.00	8,836,526.00	0.00	-0.35	-1.00	-67.73%
13	MULTISERVICIOS VIRGEN DEL CARMEN - HUACATAZ S.R.L.	83,000.00	196,617.00	127,106.00	1.37	-0.35	50.77%
14	EMPRESA DE CONSTRUCCION, COMERCIALIZACION Y SERVICIOS GENERALES JOWEERS SRL	3,842,699.00	3,768,892.00	7,720,424.00	-0.02	1.05	51.46%
	Total	60,000,010.23	57,652,033.59	61,421,158.95	-0.04	0.07	1.31%
						2021/2019	2.37%

Fuentes: Encuestas aplicadas por IDER-CV entre el 8 al 14/03/2022 y consistenciados con información financiera.

- **Indicador:** Al menos 5 empresas proveedoras logran contratar con nuevos clientes.

El resultado con orientación al cumplimiento de este indicador, es que han sido las 6 empresas que reportan ingresos por ventas de clientes provenientes de una cartera diversificada.

Entre las empresas que han contribuido a la disminución del indicador de dependencia, son 6 las empresas; entre ellas las 3 de producción de cal, como: Bendición de Dios, Resurrección y Minera El Progreso, y las otras de servicios de construcción, como: CHB San Martín, V y C Quishuar y Collotán; con clientes diversificados con los que contratan sus servicios; y son las mineras Gold Fields, Shahuindo, Coimolache – Tantahuatay, La Zanja y las empresas azucareras como Casa Grande que demanda la cal para la clarificación del azúcar; igual su destino para ser usada en la agricultura, las construcciones y pozas de agua para la minería. Con mejor notoriedad se puede visualizar a las empresas en su menor grado de dependencia respecto a los contratos conseguidos con Yanacocha.

- **Indicador:** El ratio mínimo de dependencia promedio de las ventas de las empresas proveedoras a Minera Yanacocha es 0.85.

Aun con la difícil situación económica presentada para las empresas locales del sector minero por la crisis sanitaria del año 2020, y que sigue en curso el 2021, estas disminuyen la relación de dependencia respecto a los contratos conseguidos con la empresa tractora Yanacocha, siendo el indicador en términos porcentuales de 85% al 74% del volumen de ventas facturado. Nótese que el año 2021, incluso mejora levemente con respecto a los años anteriores.

Tabla N° 14. Ratio mínimo de dependencia promedio de las ventas de las empresas proveedores a Minera Yanacocha (en %)

N°	Empresa Local	Participación en % de ventas a Minera Yanacocha		
		2019	2020	2021
1	CALERA BENDICIÓN DE DIOS E.I.R.L.	17%	17%	17%
2	MINERA PHUYU YURQA II E.I.R.L.	100%	100%	100%
3	RESURRECCIÓN E.I.R.L.	70%	70%	61%
4	CALERA EL ZASAL S.A.C.	0%	0%	0%
5	EMPRESA MINERA EL PROGRESO S.R.L.	25%	25%	25%
6	CONSORCIO GRUPO EMPRESARIAL UNIDOS			100%
7	CHB SAN MARTIN S.A.	95%	95%	95%
8	SERVICIOS GENERALES HUALTIPAMPA ALTA S.A.	100%	100%	100%
9	V Y C QUISHUAR S. J. SERVICIOS GENERALES S.C.R.L.	100%	100%	90%
10	MULTISERVICIOS COMBAYO S.R.L.	100%	100%	100%
11	COLLOTÁN S.A.A.	70%	70%	70%
12	MINERIA Y CONSTRUCCIÓN ALISO SERVICIOS GENERALES S.A.A.	100%	100%	
13	MULTISERVICIOS VIRGEN DEL CARMEN - HUACATAZ S.R.L.	100%	100%	100%
14	EMPRESA DE CONSTRUCCION, COMERCIALIZACION Y SERVICIOS GENERALES JOWEERS SRL	100%	100%	100%
	Total	75%	75%	74%

Fuentes: Encuestas aplicadas por IDER-CV entre el 8 al 14/03/2022 y consistenciados con información financiera.

- **Indicador:** El porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, como promedio ponderado es 5%.

El resultado en el periodo de 2019 a 2021, el indicador resulta ser inverso en -4.28% la disminución de los beneficios versus los costos de la actividad anual, pero que ello, no significa pérdidas sino el reflejo de la disminución de los márgenes de beneficios netos, y una reactivación con inversión tal como se ha podido apreciar con la recuperación de las ventas del año 2021 al nivel del año 2019, igual la mejora de la empleabilidad.

Véase la tabla en la pág. siguiente.

Tabla N° 15. Porcentaje mínimo de mejora del ratio costo beneficio, como promedio ponderado (en %)

N°	Empresa	2019	2020	2021	Índice 2020/2019	Índice 2021/2020	Tasa Incremental Promedio porcentual (%) en Ventas
1	CALERA BENDICIÓN DE DIOS E.I.R.L.	1.12	1.10	1.20	-0.01	0.09	3.86%
2	MINERA PHUYU YURAQ II E.I.R.L.	1.04	1.04	1.01	0.00	-0.02	-1.31%
3	RESURRECCIÓN E.I.R.L.	12.35	17.92	9.49	0.45	-0.47	-0.98%
4	CALERA EL ZASAL S.A.C.	1.17	0.00	0.00	-1.00	0.00	-50.00%
5	EMPRESA MINERA EL PROGRESO S.R.L.	1.05	1.05	0.00	0.00	-1.00	-49.91%
6	CONSORCIO GRUPO EMPRESARIAL UNIDOS	n.d.	n.d.	n.d.	0.00	0.00	0.00%
7	CHB SAN MARTIN S.A.	n.d.	n.d.	n.d.	0.00	0.00	0.00%
8	SERVICIOS GENERALES HUALTIPAMPA ALTA S.A.	1.13	1.12	0.00	-0.01	-1.00	-50.51%
9	V Y C QUISHUAR S. J. SERVICIOS GENERALES S.C.R.L.	1.08	1.09	1.11	0.01	0.02	1.19%
10	MULTISERVICIOS COMBAYO S.R.L.	1.26	1.23	1.76	-0.02	0.43	20.35%
11	COLLOTÁN S.A.A.	1.09	1.11	1.11	0.02	0.00	1.11%
12	MINERIA Y CONSTRUCCIÓN ALISO SERVICIOS GENERALES S.A.A.	0.00	1.14	0.00	0.00	-1.00	-50.00%
13	MULTISERVICIOS VIRGEN DEL CARMEN - HUACATAZ S.R.L.	0.00	1.11	1.14	0.00	0.02	1.14%
14	EMPRESA DE CONSTRUCCION, COMERCIALIZACION Y SERVICIOS GENERALES JOWEERS SRL	1.06	1.02	1.11	-0.04	0.09	2.36%
	Promedio	1.86	2.41	1.49	0.29	-0.38	-4.28%

Fuentes: Encuestas aplicadas por IDER-CV entre el 8 al 14/03/2022 y consistenciados con información financiera.

Objetivo de la segunda fase del proyecto APLY 2 (15/06/2020)

Fortalecer a las empresas proveedoras locales priorizadas por Yanacocha, a través de la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica, para reiniciación de actividades como consecuencia de la pandemia de la COVID-19 y cerrar brechas de gestión financiera, operativa, dirección y el acceso a nuevos clientes.

Componente 1.- Reinicio de actividades y cierre de brechas de gestión financiera

Gestión financiera, administrativa y laboral: a través de capacitaciones y servicios de asistencia técnica especializada, cerrar brechas de gestión financiera orientadas a la administración de valor de los negocios.

Objetivo del componente: Reiniciar actividades y cerrar brechas de gestión financiera orientadas a la administración del valor de los negocios de los proveedores priorizados, a través de servicios de asistencia técnica especializada.

Producto: Desarrollo de capacidades en Gestión Financiera

Indicador

- 100% de empresas proveedoras que reinicia actividades y cierra brechas de gestión financiera.

Meta

- 36 % de porcentaje mínimo de cumplimiento.

Análisis: El indicador con lo revelado en las encuestas aplicadas, la documentación recepcionada de las empresas visitas, y que han servido de evidencia para dar consistencia a la información procesada; y su control a través de un Check List o lista de entregables; y la opinión recepcionada de los entrevistados, posibilitan considerar por resultado a un 100% las empresas que reiniciaron sus actividades y cerraron brechas de gestión financiera orientadas a la administración del valor de los negocios.

Resultado EF: El porcentaje de cumplimiento logrado con los servicios de capacitación y asistencia técnica especializada es de 89.14% en gestión financiera, 87.14% en administración y 86.71% en dirección o gobierno corporativo. Véase el consolidado de cada una de estas áreas en la tabla N° 16 (pág. siguiente).

Tabla N° 16. Cierre de brechas de dirección, gestión financiera, operación y mercado

N°	RAZÓN SOCIAL	Nivel de cumplimiento porcentual (%) en la dotación y manejo de herramientas de gestión empresarial por área de trabajo						Nivel promedio de cumplimiento
		Gobierno Corporativo	Administrac.	Mercado	Finanzas	Operaciones	Recursos Humanos	
1	CALERA BENDICIÓN DE DIOS E.I.R.L.	85	88	88	90	98	94	90.50
2	MINERA PHUYU YURQA II E.I.R.L.	98	98	99	100	100	100	99.17
3	RESURRECCIÓN E.I.R.L.	92	90	88	90	91	91	90.33
4	CALERA EL ZASAL S.A.C.	88	89	87	97	93	95	91.50
5	EMPRESA MINERA EL PROGRESO S.R.L.	81	91	94	87	90	94	89.50
6	CONSORCIO GRUPO EMPRESARIAL UNIDOS	83	83	82	88	91	91	86.33
7	CHB SAN MARTIN S.A.	83	90	81	92	99	94	89.83
8	SERVICIOS GENERALES HUALTIPAMPA ALTA S.A.	75	79	81	80	90	91	82.67

9	V Y C QUISHUAR S. J. SERVICIOS GENERALES S.C.R.L.	90	86	88	88	95	92	89.83
10	MULTISERVICIOS COMBAYO S.R.L.	73	78	80	92	94	92	84.83
11	COLLOTÁN S.A.A.	90	81	80	85	92	92	86.67
12	MINERIA Y CONSTRUCCIÓN ALISO SERVICIOS GENERALES S.A.A.	92	90	87	87	97	95	91.33
13	MULTISERVICIOS VIRGEN DEL CARMEN - HUACATAZ S.R.L.	90	83	86	82	91	91	87.17
14	EMPRESA DE CONSTRUCCION, COMERCIALIZACION Y SERVICIOS GENERALES JOWEERS SRL	94	94	90	90	90	89	91.17
	Promedio	86.71	87.14	86.50	89.14	93.64	92.93	89.35

Fuentes: Encuestas aplicadas por IDER-CV entre el 8 al 14/03/2022 y consistenciados con información financiera.

Componente 2.- Cierre de brechas técnico-productivas y de gestión

Gestión de la calidad: a través de la implementación de sistemas de gestión integral orientado a la certificación y/o homologación de proveedores, cerrar brechas técnico productivas y de dirección empresarial.

Objetivo del componente: Cerrar brechas técnico-productivas y de dirección a través de la implementación de sistemas de gestión integral orientado a la preparación para la certificación y/o homologación de proveedores.

Producto: Implementación del Programa Internacional de Gestión de la calidad PSGC

Indicadores

- 10 empresas proveedoras implementan un sistema de gestión integrados, en su organización.
- 05 empresas proveedoras con documentación orientada a la certificación y/o homologación de sus sistemas de gestión.

Meta

- 34 % de porcentaje mínimo de cumplimiento en la implementación.

En el marco de las actividades del segundo componente del “Programa Internacional de Gestión de la calidad” – PSGC, se programaron las actividades del módulo número 2, denominado “5S para las PYME”. Dicho módulo estuvo compuesto por 6 actividades: 4 sesiones grupales y 2 consultorías / asistencias técnicas, las cuales iniciaron el día 11 de mayo de 2021, culminando el día 2 de Julio de 2021 con las visitas de verificación para las auditorías internas a las empresas participantes.

Las auditorías de verificación de 5S se programaron de manera presencial a las 11 empresas que implementaron la metodología, las cuales se llevaron a cabo del 21 de junio al 2 de julio de 2021.

Análisis: De las encuestas aplicadas a las 14 empresas y las constataciones en el cumplimiento de los productos elaborados a partir del proyecto APLY 2, de acuerdo a los resultados mostrados en la tabla N° 16 en esta área de gestión productiva se tiene, que en un 93.4 % las empresas cumplen con la disposición de documentos de gestión técnico – productiva y un 92.93% con manuales de seguridad y salud ocupacional; como también de flujos de procesos, protocolos de bioseguridad sanitaria contra el COVID-19, el uso de EPP (equipos de protección personal); entre otros. (Véase tabla N° 16).

Entre las 10 empresas que se empeñan en implementar un sistema de gestión integrados en su organización, a criterio del equipo evaluador son:

- CHB San Martín S.A.
- Multiservicios Combayo S.R.L.
- Resurrección E.I.R.L.
- Minera El Progreso S.R.L.
- Multiservicios Virgen del Carmen – Huacataz S.R.L.
- Servicios Hualtipampa Alta S.A.
- Calera El Zasal SAC
- Collotán S.A.A.
- Consorcio Grupo Empresarial Unidos
- Calera Bendición de Dios EIRL

Seguidamente, las empresas orientadas a mantener o conseguir una certificación y/o homologación de sus sistemas de gestión, basados en una o las tres normas:

- ISO 9901: de Gestión de la Calidad
- ISO 14001: de Gestión Ambiental
- ISO 45001: de Seguridad y Salud Ocupacional

a criterio del equipo evaluador se tiene considerado a:

- Minera Phuyu Yuraq II E.I.R.L., quienes cuentan con las tres normas ISO.
- Calera Bendición de Dios E.I.R.L.
- V y C Quishuar S.J. Servicios Generales S.R.L.
- Minería y construcción El Aliso S.R.L.
- ECCSG JOWEERS S.R.L.

Todas estas empresas mostraron su interés acompañados de las evidencias que tienen en curso a partir de las capacitaciones al cumplir con los requerimientos para su homologación de procesos, normatividad y seguridad.

Componente 3.- Cierre de brechas de gestión comercial

Enlace comercial y diversificación: a través de servicios de asistencia técnica especializados, orientados a la búsqueda de nuevos clientes, cerrar brechas de gestión comercial.

Objetivo del componente: Cerrar brechas de gestión comercial a través servicios de asistencia técnica especializados orientados a la contratación de nuevos clientes por parte de los proveedores locales priorizados.

Producto: Enlace comercial y diversificación de mercados

Indicadores

- 05 empresas proveedoras que consigue al menos un nuevo cliente.
- 100% de cumplimiento de hitos técnicos y administrativos de la gestión y cierre del proyecto.

Metas

- 4 contratos con nuevos clientes
- 14 empresas locales con informes de cierre de brechas al final del APLY2

Resultados de EF:

- 06 empresas proveedoras que han conseguido al menos un cliente
- 100% de cumplimiento de hitos técnicos y administrativos de la gestión y cierre del proyecto.

De las encuestas aplicadas, se obtuvo por información que son 6 las empresas que han conseguido al menos un cliente, siendo las siguientes:

- Bendición de Dios, Resurrección y Minera El Progreso, que corresponden al negocio de producción de cal.
- CHB San Martín, V y C Quishuar y Collotán, que son del sector construcción.

Todas estas, con clientes diversificados en la región Cajamarca y fuera de ella, con los que contratan sus servicios; entre las que cuentan las mineras Gold Fields, Shahuindo, Coimolache – Tantahuatay, La Zanja y las empresas azucareras como Casa Grande que demanda la cal para la clarificación del azúcar; igual su destino para ser usada en la agricultura, las construcciones y pozas de agua para la minería, las cuales su nivel de dependencia con respecto a los contratos de servicios con Yanacocha es de menor grado. Las 6 empresas cuentan con contratos establecidos con sus clientes.

Este componente de cierre de brecha de gestión comercial también se puede apreciar en la tabla N° 16, con el nivel de cumplimiento en el manejo de herramientas de gestión comercial, como un plan de marketing, aplicación de políticas de compras, uso de redes sociales; entre otros, siendo el indicador en el área de mercado de 86.50% de cumplimiento; y como tal, por parte de la entidad ejecutora con el informe final y comprensión de las 14 empresas locales con respecto al cierre de brechas.

VI. LECCIONES APRENDIDAS

De la evaluación final efectuada, a modo de lecciones aprendidas en este proceso concluimos en lo siguiente:

- Que el proyecto como hipótesis de intervención y alternativa de solución a una problemática determinada, ha sido valorado en su pertinencia y capacidad de rediseño, al incorporarse por actividades de capacitación el módulo COVID-19 y el servicio de asistencia técnica en la elaboración de planes para la vigilancia, prevención y control del COVID-19 en el ámbito laboral; es decir el proyecto tuvo la capacidad de reinventarse para ser una respuesta a la crisis sanitaria desde el ámbito laboral de las empresas y los negocios.

- Con la pandemia del coronavirus COVID-19, se puede reconocer un hito importante en la trayectoria ejecutora de proyectos por parte de ALAC, el 2020 con el proyecto innovador APLY 2, es el inicio de una nueva etapa de seguir impulsando la plataforma de trabajo bien concebida de hacer sólidas alianzas institucionales, y muestra de ello queda bien reflejada en el proyecto que llega su término, dentro de un proceso socio económico que ha sido crítico; de ahí la importancia de relevar esta rica y necesaria experiencia.
- Igual ante un contexto de crisis sanitaria debido a la pandemia del COVID-19, la economía y el sector minería se vieron afectados. Lo cual animó mejor aún a sus gestores a sostener una intervención pertinente a través del proyecto APLY 2; el mismo que cumplió en su segunda fase – una vez replanteado en su objetivo – sobretodo, en el reinicio de las actividades económicas en la *‘nueva normalidad social de convivencia con la pandemia’* y cierre de brechas de gestión financiera; hacer su incursión con el novedoso método de enseñanza virtual haciendo uso de la plataforma GoTo Meeting, como un medio visual de enseñanza y capacitación virtual. Ello, también conllevó en las empresas participantes adaptar sus medios audiovisuales de aprendizaje en la oficina o en la casa.
- Una característica de este proceso ha sido el trabajo remoto, y mejor dicho la enseñanza remota. Igual las sesiones virtuales de trabajo o asesoría, siendo las asistencias técnicas visitas en planta o el espacio laboral administrativo. Todo ello, logra en virtud el proyecto en su capacidad de reinventarse ante la crisis sanitaria con esta enfermedad del COVID-19 que sigue en curso, aunque con menos letalidad.
- Con respecto al cumplimiento de las metas propuestas en el marco lógico del proyecto se han verificado sus resultados contenidas en las tablas estadísticas, teniendo lo siguiente:
 - Sin dejar de considerar la crisis sanitaria que afectó la economía el año 2020, las ventas del año 2021, recuperaron su nivel del año 2019 e incluso algo más lo superó en 2.37%
 - La cantidad de empresas que cierran brechas al 100% (10 de la meta establecida) son en conjunto el promedio general de cierre el 89.35% en el cumplimiento de sus estándares y manejo de instrumentos de gestión en las áreas de dirección, gestión financiera, operaciones y mercado.
 - El ratio de dependencia de las ventas netas respecto a Minera Yanacocha S.R.L. es menor a la meta propuesta que consideró 0.85 a un menor nivel de 0.74, el año 2021.
 - El nivel de empleo con este proyecto movilizador alcanzó a 147 nuevos puestos de trabajo. Habiéndose reportado 450 empleos formales por las 14 empresas que participaron del proyecto APLY 2.
- Del mismo modo, se podría decir que el proyecto ha cumplido con fortalecer las distintas áreas de gestión de las empresas participantes, al orientarse a implementar sistemas de gestión integral y la obtención de certificados ISO, en gestión de calidad, seguridad y salud ocupacional; y de gestión ambiental
- En conclusión, es importante considerar los contextos sanitarios, de seguridad y riesgos con módulos acotados a las exigencias del medio; y contar sostenidas alianzas estratégicas en la que participaron Newmont Yanacocha | ALAC y Recursos SAC que han cumplido con la ejecución del proyecto al 100% sus actividades programadas, los cuales se encuentran documentados para su presentación a ProInnovate.