

**Mario Adrianzén Feijoo<sup>1</sup>, Violeta Vigo Vargas<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Minera Yanacocha SRL, Av. San Martín cda. 23 s/n Urbanización Los Eucaliptos, Cajamarca, Perú (mario.adrianzen@newmont.com)

<sup>2</sup> ALAC Yanacocha, Jr. La Cantuta Mza A Lote 3 H.U. Bellavista, Cajamarca, Perú (violeta.vigo@newmont.com)

## RESUMEN

**La política de desarrollo de proveedores locales de Newmont Yanacocha tiene sus orígenes en 2002, cuando corporativamente se marca una ruta sobre la importancia de generar valor compartido a través de la maximización de oportunidades de contratación de empresas locales como parte de la cadena de abastecimiento. En el marco de esta política entre 2015 y 2021 se implementaron dos programas para acompañar empresas locales a alcanzar el éxito en su gestión: el Programa de Hand Holding para la construcción del proyecto Quecher Main y el proyecto Articulando Proveedores locales de Yanacocha (APLY), en sus dos ediciones.**

**El artículo que se presenta a continuación constituye evidencia que confirma el impacto de la política de proveedores locales de Newmont Yanacocha en términos de incremento de ventas, empleo, productividad empresarial, especialización, diversificación y reducción de dependencia por parte de los proveedores priorizados, para ello se sistematiza un marco teórico - práctico que sustenta la estrategia corporativa y cada área temática implicada con los programas referidos.**

## 1. Introducción

Uno de los principales valores corporativos de Newmont es ser catalizador para el empoderamiento económico sostenible en sus comunidades anfitrionas Newmont (2021). En tal sentido, en cada operación y proyecto de la corporación; y de Yanacocha como subsidiaria, se asegura la implementación de un modelo de contratación que permita la maximización de empresas locales, que son acompañadas para reducir las brechas en temas técnico-productivos y de gestión integral; con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las familias vecinas y el fortalecimiento de las empresas locales que proveen productos y servicios a Newmont Yanacocha; además, que brinde soporte a este grupo de interés en

su integración a otros mercados e industrias locales y nacionales.

La problemática que caracterizó las fases iniciales de las relaciones con las comunidades vecinas a las operaciones de Newmont Yanacocha implicó que los pobladores formen empresas para ofrecer productos o servicios sin experiencia previa, con la expectativa de formar parte de la cadena de suministros de la industria minera. Sin embargo, la mayoría de éstas no accedían a un contrato mediante licitación debido a la existencia de brechas de cumplimiento de estándares en seguridad, calidad, medio ambiente y de gestión requeridos por la minería. Esto generaba frustración y descontento. Por otro lado, se identificó, también, que cuando una empresa local obtenía un contrato con Newmont Yanacocha, ya no busca incrementar su cartera de clientes, generándose una dependencia que incrementaba su riesgo de mercado.

Desde el 2002, Newmont Yanacocha ha diseñado intervenciones que permitieron que empresas cajamarquinas se consoliden competitivamente en los mercados mediante procesos de entrenamiento y asistencia técnica continuos que tuvieron incidencia en el mejoramiento de sus estándares y diversificación de su cartera de productos y clientes; convirtiéndose de esa manera en pionera a nivel nacional a través del Proyecto Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales Cajamarca, propuesta innovadora cuyos objetivos también estuvieron orientados al desarrollo de buenas prácticas y la construcción de nuevas institucionalidades, tales como la transparencia de las relaciones comerciales y los procedimientos de las grandes empresas con respecto a sus proveedores, así como la implementación de estrategias para su desarrollo, de acuerdo a lo descrito en la Sistematización del acompañamiento para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales en grandes compradores. (Mendoza, 2008)

Desde el 2015 se inició el diseño del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha (APLY), ejecutado por Asociación Los Andes de Cajamarca

(ALAC), el cual se enfocó en el cierre de brechas técnico-productivas y de gestión empresarial y comercial, a través de entrenamiento, asistencia técnica y acompañamiento. Para llevar a cabo esta iniciativa se buscó el enlace con programas gubernamentales como el ProInnovate del Ministerio de la Producción y empresas consultoras que brinden el soporte a los proveedores locales priorizados por Newmont Yanacocha.

El APLY, en sus dos etapas, abarcó el periodo 2015 a 2021 y se ejecutó en el marco del Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores (PDP), que es un instrumento de la política de desarrollo productivo del gobierno peruano orientado a facilitar la articulación vertical mediante la mejora de las capacidades de proveedores y su relacionamiento con grandes empresas compradoras, denominadas tractoras (Innovate Perú, 2019); promoviendo así el desarrollo de empresas cajamarquinas y su mejor acceso a los mercados. Esta idea se esquematiza en el gráfico 1.

**Gráfico 1:** Esquema mental de la política de intervención del Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores de ProInnovate



Fuente: ProInnovate

“La estrategia del PDP de ProInnovate del Ministerio de la Producción asume que las empresas tractoras, como Newmont Yanacocha, que están articuladas al mercado tienen la capacidad, a través de las exigencias a la cadena de abastecimiento, de fomentar el incremento de la productividad (ventas y empleo) de sus proveedores”. Mendoza Vargas (2022, pág. 2)

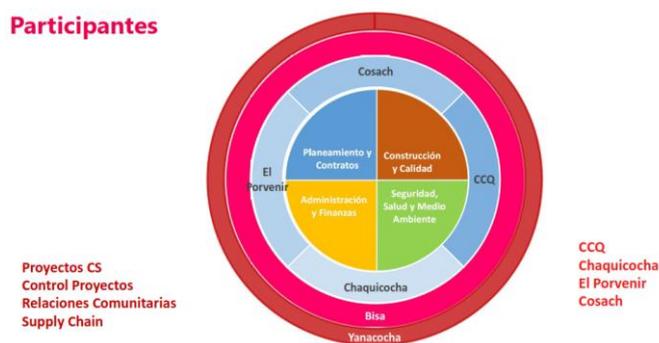
En paralelo al APLY, Newmont Yanacocha, diseñó una intervención orientada a maximizar las oportunidades de inclusión de empresas de las comunidades vecinas en proyectos de mayor exigencia técnica y nivel de

especialización que les facilite una proyección hacia otros clientes para: 1) Desarrollar, mejorar y fortalecer capacidades de gestión para la construcción del proyecto Quecher Main, 2) disminuir los riesgos de seguridad, ambientales, de responsabilidad social y técnico-administrativos asociados con la construcción; y 3) identificar oportunidades para su replicabilidad (BISA, 2020)).

La intervención descrita anteriormente se denominó Programa Hand Holding y se enmarca en el modelo de supervisión técnico-administrativa (Minera Yanacocha SRL, 2020). Se inició con un proceso de diagnóstico para evaluar las capacidades de las empresas seleccionadas, lo que permitió el diseño de un plan detallado para incorporar a las empresas de las comunidades del área de influencia directa del proyecto Quecher Main en actividades de construcción, para lo cual se generó un programa de acompañamiento y seguimiento a cuatro empresas de comunidades a través de la gerencia del proyecto. El acompañamiento fue facilitado por una empresa consultora en cuatro áreas: 1) planeamiento y gestión de contratos, 2) supervisión de la construcción y control de calidad, 3) seguimiento a la gestión de seguridad, salud ocupacional y ambiental; y 4) el seguimiento a la gestión administrativa y de finanzas; lo cual se esquematiza en el gráfico 2.

**Gráfico 2:** Esquema mental de la intervención de supervisión técnico-administrativa del Hand-holding

**Participantes**



Fuente: Presentación de cierre del programa Hand Holding

“La estrategia del Programa Hand Holding implicó el acompañamiento a cuatro empresas locales, a través de una empresa consultora responsable de asesorarlas y acompañarlas, para gestionar el planeamiento de obra y gestión de contratos con Newmont Yanacocha, la gestión de construcción y control de la calidad, la gestión de seguridad, salud ocupacional y ambiental; y la gestión administrativa-financiera” BISA (2020, pág. 10).

Es importante destacar que la estrategia de Newmont Yanacocha en el tiempo ha permitido que las empresas locales pasen de abastecer servicios y productos locales de menor cuantía, por un importe de USD 20 millones el año 2002, hasta la participación en proyectos mayores de gran complejidad técnica como la construcción de plataformas de lixiviación con una duración de 3 años de ejecución y un presupuesto total de USD 315 millones.

El marco teórico que sustenta la intervención del gobierno y las grandes empresas en el mercado a través de incentivos para el mejoramiento de la productividad en la cadena de abastecimiento es amplio y tiene relación con las propuestas de Laffont y Tirole (1993) sobre regulación e incentivos para el abastecimiento, la necesidad de crecer de manera conjunta para resolver los problemas de abastecimiento (Lambert & Knemeyer, 2006), la importancia y el reto de construir relaciones profundas y duraderas con los proveedores (Liker & Choi, 2006), la gestión de la calidad y la eficiencia en la cadena de abastecimiento (Ferdows, Lewis, & Machuca, 2006) (Lee, 2006); (Spear & Bowen, 2006); (Spear, 2006) y con el alineamiento de incentivos en la cadena de abastecimiento (Narayanan & Raman, 2006).

Otro enfoque, desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa lo aportan Porter y Kramer (2011) al desarrollar el concepto de valor compartido como la toma de conciencia de las corporaciones vinculada a mejorar el bienestar de sus grupos de interés: clientes, proveedores, comunidades, entre otros; desplegando los recursos necesarios para dar sostenibilidad a sus negocios, hacer viable a sus proveedores y reducir la presión económica en sus comunidades vecinas. Por su parte Kramer y Pfizer (2016) complementan el enfoque descrito, colocando a las corporaciones en el rol de ser agentes sociales, que son capaces de redefinir, a través de incentivos, el ecosistema dentro del cual se puede fomentar iniciativas de valor compartido.

El propósito de este artículo se orienta a sistematizar los resultados operativos de las intervenciones del Programa Hand Holding y el APLY de Newmont Yanacocha.

El documento se organiza de la siguiente manera: La sección 2 describe las características de la información utilizada en la investigación y los métodos aplicados para documentar los resultados del Programa Hand Holding y el APLY. La sección 3 detalla los resultados operativos de las intervenciones del Programa Hand Holding y del APLY. Finalmente, la sección 4 destaca la discusión sobre implicancias para la política empresarial y la pública relacionadas con los

aprendizajes de la estrategia de Newmont Yanacocha para desarrollar proveedores.

## 2. Método

La participación de empresas locales en el Hand Holding responde a una estrategia de priorización basada en la importancia estratégica de las empresas locales en la gestión social de las comunidades vecinas, la capacidad de cumplimiento técnico para asumir responsabilidades de contratista especializado y la solvencia financiera para la ejecución del servicio requerido (BISA, 2020).

Por su parte la priorización utilizada en el APLY responde a dos niveles: El primero relacionado con Newmont Yanacocha como empresa tractora y en términos de ascendencia estratégica de los proveedores en el territorio o ámbito de influencia directa y su potencial de articulación comercial de cara a la expansión y/o sostenimiento de las operaciones mineras (ALAC, Recursos SAC., 2015), (ALAC, Recursos SAC., 2020)

El segundo nivel corresponde a los criterios de selección de ProInnovate: tener al menos dos años de constitución, estar activo y habido en el registro de contribuyentes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), no tener deudas coactivas con el gobierno y tener al menos una calificación de riesgo aceptable en el sistema financiero (2019).

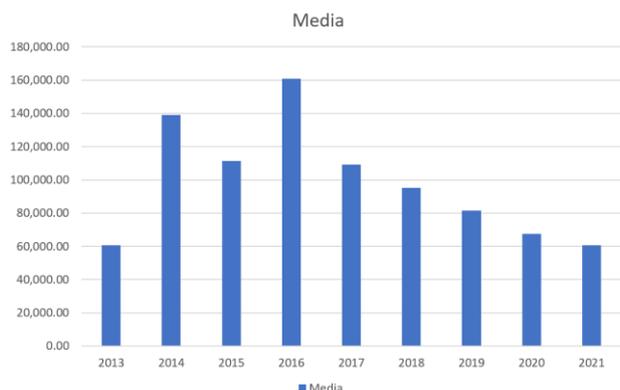
De acuerdo a los criterios mencionados anteriormente se seleccionaron 30 proveedores locales: 4 corresponden al hand-holding, 12 corresponden al APLY 1 y 14 al APLY 2, a partir del cual se desarrollan varios modelos para demostrar que el inicio de los PDP representa un punto de quiebre para incrementar la productividad empresarial de estos grupos de interés. La información comprende el periodo 2015 a 2021, con lo que se puede separar las tendencias antes y después.

Las variables utilizadas para identificar el impacto de los PDP en la productividad empresarial provienen de la base de datos del sistema de monitoreo de los proyectos (Recursos SAC, 2022) y abarca las ventas netas anuales, el valor del activo total, el número de trabajadores, la antigüedad de la empresa, su segmentación por rama de actividad económica (alquiler de maquinaria y equipo, construcción, minería no metálica de cal, movimiento de tierras, servicios ambientales, servicios generales y transportes); y se generaron variables binarias para representar los años de inicio, término y duración del proyecto de desarrollo de proveedores, PDP, según corresponda. Todos los

datos monetarios de las series de tiempo fueron convertidos a valores reales con el Índice de Precios al Consumidor, IPC, de Cajamarca (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022).

En los siguientes gráficos se presentan las estadísticas descriptivas de la productividad empresarial segmentados por, rama de actividad económica y año.

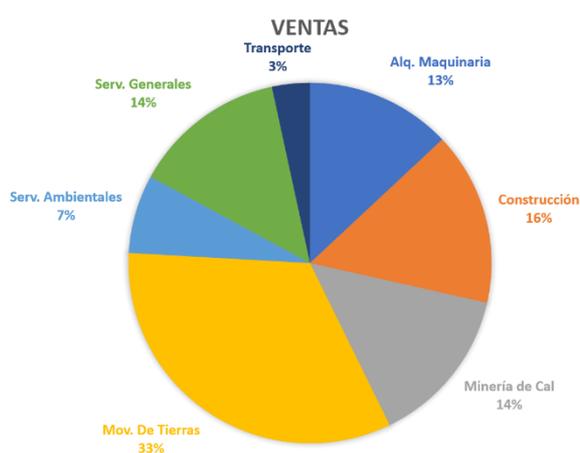
**Gráfico 3: Productividad empresarial por año**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo mostrado en el cuadro el año 2016 muestra un mayor incremento en la productividad de las empresas locales, siendo los años 2020 y 2021 los de menor productividad, debido a la pandemia ocasionada por la COVID-19.

**Gráfico 4: Productividad empresarial por rama de actividad económica**



Fuente: Elaboración propia

Es el Movimiento de tierras, la actividad económica de mayor demanda, con un 33% en relación a las demás actividades, seguida de construcción civil (16%), minería de cal (14%), servicios generales (14%) y alquiler de maquinaria (13%), actividades en las que los proveedores locales están implementando y logrando estándares competitivos a través del acompañamiento y asistencia técnica continua.

### 3. Resultados del acompañamiento para el éxito en la gestión integral de empresas locales

#### 3.1. Resultados del Programa Hand Holding

Al inicio del programa Hand Holding, Newmont Yanacocha, juntamente con los proveedores priorizados establecieron indicadores claves de desempeño “KPIs”, para determinar las metas específicas del programa en a) salud y seguridad en el trabajo, b) medio ambiente, c) planeamiento y control del proyecto, d) construcción y calidad, y e) administración y finanzas. Los KPIs fueron calculados y monitoreados mensualmente para hacer seguimiento al avance del programa, identificando oportunidades de mejora para corregir cualquier desviación.

La tabla 1 destaca los resultados de los KPI para el cierre del proyecto, en términos de rango mínimo y máximo en el desempeño correspondiente a los proveedores priorizados en el Hand Holding:

- El indicador con mejor desempeño corresponde a la gestión de relaciones comunitarias, con un rango entre 98 % a 99 %, que constituye una ventaja competitiva diferencial en términos de las mejores relaciones que tienen las empresas de las comunidades vecinas con la población del ámbito por las vías de empleo local y de reinversión en la propia comunidad.
- El siguiente indicador con buen desempeño corresponde a la gestión del proyecto, con un rango entre 75 % y 99 %, aspecto vinculado específicamente a la ejecución del servicio especializado asignado a los proveedores locales priorizados, que confirma la hipótesis de diseño, que con el acompañamiento adecuado se puede coadyuvar a la especialización de las empresas locales.
- Luego sigue el KPI sobre gestión de seguridad, salud en el trabajo y ambiental, con un rango entre 79 % a 100 %, aspecto muy importante para contribuir a construir el proyecto Quecher Main cumpliendo los estándares corporativos e internacionales relacionados con esta temática.
- El desempeño relacionado a la ejecución de la construcción y la gestión de calidad está en el rango de 64 % a 99 %. Aun así, los criterios bajo cumplimiento constituyen los más relevantes para asegurar la ejecución oportuna de los proveedores locales.

- El desempeño más rezagado lo representan la gestión financiera-laboral de los proveedores, cuya medición final es inferior a la línea de base documentada inicialmente. Esto se explica por la resistencia de las empresas locales en permitir a la empresa acompañante acceso a este tipo de información.

La línea de base se formuló como parte de la evaluación previa que realizó Newmont Yanacocha para evaluar las capacidades de los proveedores locales para asumir contratos especializados de cara a la construcción del proyecto Quecher Main. Los resultados corresponden al cumplimiento final al cierre contractual con los proveedores involucrados. BISA (2020).

Tabla 1  
*Proyecto hand-holding: Resultados de indicadores críticos de procesos promedio de los proveedores locales*

Indicador	Línea base	Resultado - Rango
Gestión de relaciones comunitarias	64% - 81%	98% - 99%
Gestión financiera-laboral		15% - 25%
Control de proyectos		75% - 99%
Salud, seguridad en el trabajo y medio ambiente		79% - 100%
Planeamiento y contratos	72%	72% - 99%
Construcción y calidad		64% - 99%
Gestión administrativa		72% - 99%
Rentabilidad de ventas	8%	5% - 11%

Fuente: Informe BISA

Newmont Yanacocha, a través del desarrollo de proveedores con el Hand Holding obtiene los siguientes beneficios:

- Fortalecimiento de su cadena de valor a través de la mejora de la productividad y rendimiento.
- Ahorro de costos, al tener una buena oferta de productos y servicios locales, debido a que no tiene que contratar empresas fuera de Cajamarca.
- Establecimiento de buenas relaciones con pobladores de su ámbito de influencia.
- Generación de 4 puestos de trabajos indirectos para las personas de las comunidades vecinas por cada puesto de trabajo directo, lo cual es parte de su política de valor compartido.
- Generación de capacidades en empresarios locales, les abre oportunidades para que puedan

acceder a nuevos mercados, rompiendo una dependencia que nos les permite evolucionar.

### 3.2. Resultados del APLY

A continuación, se destacan los resultados finales del APLY, para sus dos etapas de manera conjunta, a partir de las evaluaciones finales realizadas por Pereda (2018) y Figueroa, Pereda y Paredes (2022):

- El proyecto optimizó los recursos cofinanciados de ProInnovate, los proveedores y Newmont Yanacocha al superar la cantidad de proveedores participantes con relación al cierre de brechas técnico-productivas alcanzando 26 de 20 empresas comprometidas, respecto a la implementación de sistemas de gestión integra de calidad con 26 de 20 empresas comprometidas y al implementar sistemas de gestión comercial alineados a los estándares de Newmont Yanacocha con 24 de 20 empresas comprometidos.

- La segunda fase del APLY fue afectada por la pandemia de la COVID-19 y su consecuente paralización de actividades productivas por causa del aislamiento social obligatorio, que generó la necesaria modificación de los objetivos del proyecto con relación a un inicio seguro de actividad, donde 14 de 10 empresas comprometidas inicialmente presentaron planes de prevención contra dicha enfermedad para reiniciar sus operaciones de manera segura. Al mismo tiempo, se acompañó a este grupo de empresas en la formulación, implementación y seguimiento de planes financieros para reducir la probabilidad de iliquidez e insolvencia como consecuencia de la paralización de actividades.

- En términos operativos, se contribuyó a la formación de 55 de una meta de 52 auditores de sistemas de gestión de calidad, como mecanismo para asegurar el sostenimiento de los sistemas implementados como parte del cierre de brecha.

- Con relación a los indicadores de impacto finales del APLY, se logró **reducir la razón de dependencia de las ventas netas de Newmont Yanacocha a 74,4 %** de una meta de 83,0 %. Asimismo, **11 empresas** de una meta de 10 **diversificaron sus clientes** como parte de las acciones de reducción de la dependencia de un único cliente minero. Se **incrementaron las ventas conjuntas en 54,0 %** de una meta de 5,0 %, que implica un valor incremental de **30,8 millones de dólares** de una meta de 3,2 millones de dólares. También se **incrementó el empleo**

conjunto en 56,2 % de una meta de 10,0%, que, en términos absolutos, **representa 604 puestos de trabajo formales adicionales**, de una meta de 107 puestos de trabajo.

- Con relación a los indicadores de inclusión de grupos vulnerables se tiene que el 65,0% de los participantes designados por los proveedores para participar en las actividades del APLY fueron mujeres. De manera análoga, el 79,9 % de las empresas proveedoras participantes provienen del ámbito de las comunidades rurales vecinas a la operación de Newmont Yanacocha.

Los indicadores que se reportan constituyen aquellos de importancia del marco lógico comprometido con el ProInnovate para ambas etapas del APLY. Los resultados provienen de los informes de evaluación de cierre de cada proyecto, documentados en el sistema de monitoreo. Pereda (2018), Figueroa, Pereda y Paredes (2022) y Recursos SAC (2022).

Tabla 2  
*Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha: Resultados de indicadores del marco lógico*

Indicador	Meta	Resultado
Cantidad de empresas que cierran brechas		
Brechas técnico-productivas	10	12
Reinicio de actividades y gestión financiera	10	14
Gestión integral de la calidad	20	26
Gestión comercial	20	24
Audidores de gestión de calidad certificados	52	55
Razón de dependencia de Newmont Yanacocha	83.0%	74.4%
Tasa de incremento conjunto de las ventas netas	5.0%	54.0%
Incremento conjunto de las ventas netas en USD millones	3.165	30.800
Tasa de incremento del empleo conjunto	10.0%	56.2%
Incremento del empleo conjunto	107	604
Empresas que diversifican clientes	10	11
Inclusión de grupos vulnerables		
Participación de mujeres como representantes de empresas		65.0%
Empresas proveedoras del ámbito de la comunidad rural		79.9%

Fuente: Sistematización del proyecto APLY 1 y evaluación del proyecto APLY 2

#### 4. Evidencia de los resultados

A continuación, se muestra evidencia de los logros obtenidos en este programa.

##### 4.1. Registro fotográfico

En las siguientes fotografías se aprecia el proceso de construcción de proyectos de gran complejidad y especialización en el que participaron las empresas del Programa Hand Holding:



Construcción del PAD Carachugo 14



Estación de bombeo del PAD Carachugo 14



Proyecto Quecher Main que ha logrado una producción comercial de manera segura, antes de lo previsto y dentro del presupuesto.

A continuación, evidenciamos el proceso de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a las empresas que participaron en el APLY, como las sesiones sobre ética, seguridad y salud ocupacional:



Así mismo se desarrollaron actividades en campo para fortalecer las competencias de los proveedores locales que contribuya al cierre de brechas de gestión y técnico productivas:



Se desarrolló el acompañamiento continuo para la obtención de la certificación en la metodología Cinco S, logrando certificar a 55 Auditores en gestión de la calidad:



Empresas cajamarquinas del APLY operando con estándares de calidad:



## 4.2. Testimonios

A continuación, se presenta algunos testimonios de los participantes en el programa:

“Para nosotros como contratistas el proyecto significa mucho porque de acuerdo a las fases que nos plantean, el resultado es que no seremos los mismos empresarios de antaño, este será un proceso de avance que en un futuro cercano se verán cambios reales, seremos empresas competitivas y no solo mirando hacia Cajamarca sino a otros lugares donde podamos operar” – Segundo Cercado, Gerente de Consorcio Combayo La Quinoa SAC.

“Es un proyecto que ha sabido mantener el número de empresas que han iniciado y han terminado. La mayoría de empresas están logrando certificaciones que les van a permitir poder operar y trabajar no solamente con la minera Yanacocha sino con otras empresas, que es parte importante del proyecto” – Javier Dávila, viceministro de la Mype e Industria del Ministerio de la Producción (2018)

“A través de las capacitaciones y el acompañamiento en campo hemos logrado una mayor competitividad y nuevos clientes. Estamos comprometidos en continuar trabajando para lograr la certificación de la trinorma que nos abrirá paso a mayores oportunidades de crecimiento empresarial” - Maribel Cuzco, administradora de la empresa Minera El Progreso.

“Estamos industrializando nuestros procesos para mejorar todo nuestro producto para ser más competitivos a nivel nacional” – Estelita Cabrera, minera El Zasal.

“El proyecto nos orientó a la mejora de los procesos de producción, con esta mejora hemos logrado menos residuos, menos desperdicios de nuestra producción y por lo tanto menos impacto a l medio ambiente” – José Siveroni, minera Phuyu Yuraq II.

#### 4.3. Videos

Algunos videos del programa los podemos encontrar en estos enlaces:

- Resultados Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2: <https://www.youtube.com/watch?v=87UuVdd8VW8>
- Resultados Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 1: <https://www.youtube.com/watch?v=t-bLm6Aewrc>
- Certificación en Gestión de la calidad APLY1: <https://www.youtube.com/watch?v=ThwcjSAq0Bw>
- Testimonios APLY2: <https://www.youtube.com/watch?v=Sc71b15ijj4>

#### 4.4. Notas de Prensa

Algunas notas de prensa se pueden encontrar aquí:



- <https://www.rumbominero.com/peru/noticias/mineria/quecher-main-realizo-compras-por-cerca-de-us-200-millones-a-proveedores-de-cajamarca/>
- <https://proactivo.com.pe/newmont-entrego-con-exito-el-proyecto-quecher-main/>
- <https://www.desdeadentro.pe/2021/01/generaran-mas-trabajo-en-comunidades-cajamarquinas/>
- <https://www.rumbominero.com/peru/noticias/rse/proyecto-articulando-proveedores-locales-de-yanacocha-recibe-premio-internacional/>
- <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/trabajo-conjunto-que-genera-valor-compartido/>
- <https://tecnologiamineria.com/noticia/cajamarca-yanacocha-promueve-la-competitividad-empresarial-en-la-region-1597906301>
- <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-mipymes-cajamarquinas-incrementaron-ventas-s-40-mls-noticia-552761-noticia/>

- <https://www.desdeadentro.pe/2021/08/yanacocha-apoya-empresas-locales-en-hualgayoc/>
- <https://www.proinnovate.gob.pe/noticias/noticias/item/1688-mipymes-de-cajamarca-incrementan-ventas-en-s-40-millones>

#### 5. Conclusiones

A manera de conclusiones sobre los proyectos implementados para acompañar el éxito en la gestión integral de empresas locales por parte de Newmont Yanacocha se puede remarcar las siguientes ideas:

- Los proyectos de acompañamiento contribuyeron a generar oportunidades empresariales sostenibles que favorecen el desarrollo del entorno de Newmont Yanacocha, a través de la reducción de brechas técnico-productivas y de gestión que tienen las empresas locales para asumir proyectos complejos y completarlos dentro de los parámetros de seguridad, plazos, presupuestos y calidad requeridos.

- El acompañamiento facilitado ha sido continuo, enfocado en la mejora permanente de capacidades, para que las empresas sean cada vez más competitivas y pueden asumir retos en otros ámbitos. Al mismo tiempo, la estrategia de entrenamiento, transferencia tecnológica y formación de capital humano facilita el sostenimiento de los sistemas de gestión en el tiempo.

- El monitoreo permanente de los indicadores de gestión y la realización de evaluaciones externas, brinda la posibilidad de corregir desviaciones, tener una visión externa y proponer acciones de mejoramiento continuo.

- A través de este programa, Newmont Yanacocha genera valor compartido, que pasa por el ahorro en costos en la operación, el incremento de ventas de los proveedores locales, el incremento del empleo formal y el incremento en la productividad empresarial, a través del cofinanciamiento de iniciativas de formación de capital humano.

- Los resultados documentados en este artículo constituyen un aporte, desde Newmont Yanacocha, al panorama general de la productividad empresarial evidenciando los impactos positivos que tienen los PDP como instrumento de desarrollo productivo.

De acuerdo al desarrollo de ambas experiencias y con los antecedentes del Programa de Desarrollo de

Proveedores, las características de sostenibilidad de la propuesta se circunscriben a: 1) Se invierte en el desarrollo de capital humano en los proveedores locales, quienes son responsables de sostener el cambio. 2) Se generan incentivos para gestionar el cambio, la especialización y la diversificación. 3) Las empresas locales demandan servicios empresariales más allá del proyecto, lo que les permite seguir mejorando. 4) Newmont Yanacocha cuenta hoy con proveedores locales especializados con los que ha construido proyectos como Quecher Main y el próximo Sulfuros.

La estrategia permite cumplir los objetivos propuestos: los proveedores conocen sus limitaciones y las superan, Newmont Yanacocha reconoce las oportunidades de mejora; el Gobierno genera incentivos para el mejoramiento y las empresas consultoras acompañan con metodologías validadas las acciones.

Finalmente, ambos proyectos generan nueva evidencia de los impactos positivos de la actividad minera en Cajamarca: En este caso los incrementos en la productividad empresarial de los proveedores mineros como consecuencia de las políticas privadas de compras locales.

## Referencias

- Beth, S., Burt, D. N., Copacino, W., Gopal, C., Lee, H. L., Potter Lynch, R., & Morris, S. (2006). *Supply Chain Challenges: Building Relationships, A Conversation*. En Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School on Supply Chain (págs. 65-86). Boston: Harvard Business School Press.
- BISA. (2020). *Hand Holding*. Cajamarca: BISA.
- Ferdows, K., Lewis, M. E., & Machuca, J. A. (2006). *Rapid-Fire Fulfillment*. En Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School on Supply Chain (págs. 49-63). Boston: Harvard Business School Press.
- Figuroa, A., Pereda, M., & Paredes, E. (2022). *Evaluación del Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2*. Cajamarca: Asociación Los Andes de Cajamarca, IDER César Vallejo.
- Innovate Perú. (5 de marzo de 2019). Programa de Desarrollo de Proveedores: Bases integradas de la cuarta convocatoria PDP-4-2019. Recuperado el 26 de agosto de 2021, de Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad: [https://www.innovateperu.gob.pe/fincyt/doc/proveedores/04/bases/Bases%20Integradas%20PDP%20N\\_4\\_VF\\_BF0603191521.pdf](https://www.innovateperu.gob.pe/fincyt/doc/proveedores/04/bases/Bases%20Integradas%20PDP%20N_4_VF_BF0603191521.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (18 de Mayo de 2022). Sistema de Información Económica. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>
- Kramer, M. R., & Pfizer, M. W. (October de 2016). *The Ecosystem of Shared Value*. Harvard Business Review, 1-11. Obtenido de <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- Laffont, J.-J., & Tirole, J. (1993). *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*. Cambridge: MIT Press.
- Lambert, D. M., & Knemeyer, A. M. (2006). *We're in This Together*. En Harvard Business Review, Harvard Business Review on Supply Chain Management (págs. 1-21). Boston: Harvard Business School Press.
- Lee, H. L. (2006). *A Triple-A Supply Chain*. En Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School on Supply Chain (págs. 87-115). Boston: Harvard Business School Press.
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2006). *Building Deep Supplier Relationships*. En Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School on Supply Chain Management (págs. 23-47). Boston: Harvard Business School Press.
- Mendoza Vargas, O. M. (2008). *Systematization of support in policy making on the development of local suppliers among large purchases*. Cajamarca: Martinez Compañón Editores SRL.
- Recursos SAC. y Asociación Los Andes de Cajamarca (2015). *Articulando Proveedores Locales de Yanacocha*.
- Recursos SAC. - Asociación Los Andes de Cajamarca. (2020). *Proyecto Articulando Proveedores Locales de Yanacocha 2*. 2020.
- Minera Yanacocha SRL. (2020). *Guía para la Gobernanza y Modelos para la Contratación Local*. Cajamarca: Minera Yanacocha SRL.
- Narayanan, V. G., & Raman, A. (2006). *Aligning Incentives in Supply Chains*. En Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School on Supply Chain Management (págs. 171-193). Boston: Harvard Business School Press.
- Newmont Corporation. (July de 2021). *Climate and Sustainability Summary*. Obtenido de Newmont

Corporation:

[https://s24.q4cdn.com/382246808/files/doc\\_downloads/2021/08/2020-Climate-and-Sustainability-Summary.pdf](https://s24.q4cdn.com/382246808/files/doc_downloads/2021/08/2020-Climate-and-Sustainability-Summary.pdf)

Pereda, M. (2018). Sistematización del Proyecto Articulando Proveedores locales de Yanacocha. Cajamarca: Instituto de Desarrollo Regional César Vallejo y Asociación Los Andes de Cajamarca.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (January-February de 2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 16-24. Obtenido de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Recursos SAC. (30 de 04 de 2022). Base de Datos del Sistema de Monitoreo de los Proyectos de Desarrollo de Proveedores. Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca.

Spear, S. J. (2006). Learning to Lead at Toyota. En Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School on Supply Chain Management (págs. 147-169). Boston: Harvard Business School Press.

Spear, S. J., & Bowen, H. K. (2006). Decoding the DNA of the Toyota Production System. En Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School on Supply Chain Management (págs. 117-145). Boston: Harvard Business School Press.

### **Perfil profesional**

Ingeniero Civil de la Universidad Ricardo Palma y MBA de la Universidad ESAN, con más de 30 años de experiencia laboral y amplios conocimientos en gestión y gerencia de todas las etapas de proyectos de ingeniería, construcción civil y construcción electromecánica, gestionando un portafolio de proyectos con un presupuesto anual promedio entre US \$ 150 MM y US\$ 200 MM.

Autor: Mario Adrianzen Feijoo

Cargo: Gerente de construcción movimiento de tierras

Empresa: Newmont Yanacocha

Correo electrónico: mario.adrianzen@newmont.com

Teléfono / Celular: 976223735

Dirección: Av. San Martín cda. 23 s/n Urbanización Los Eucaliptos, Cajamarca, Perú

### **Perfil profesional**

Estudió Economía en la Universidad Nacional de Trujillo. Se especializó en Administración de Proyectos de Desarrollo Social en la School International Training Vermont-USA; así como en Desarrollo Gerencial y Alta Dirección, en el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey - México, en INCAE - Costa

Rica y en la Universidad de Piura - Perú.

Su rol y liderazgo han sido fundamentales en la creación y consolidación de la Asociación Los Andes de Cajamarca, organismo corporativo de Yanacocha. Fue reconocida en la 3ra. edición de "100 Global Inspirational Women in Mining" por su historia de mujer que trabaja en minería, asumiendo desafíos y empoderando a otros en la construcción de comunidades sostenibles.

Nombre del coautor: Violeta Vigo Vargas

Cargo: Directora Ejecutiva

Empresa: Asociación Los Andes de Cajamarca

Correo electrónico: violeta.vigo@newmont.com

Teléfono / Celular: 976228719

Dirección: Jr. La Cantuta Mza A Lote 3 H.U. Bellavista