



PAN AMERICAN
— SILVER —

PERÚ

Sistematización
del proyecto:
**“Fortalecimiento
de la Gestión
Empresarial de
Proveedores Locales
de Shahuindo”**

Oscar Manuel Mendoza Vargas



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Cofinanciado por

Innóvate Perú

Sistematización del proyecto:
**“Fortalecimiento de la Gestión
Empresarial de Proveedores
Locales de Shahuindo”**

*Sistematización del proyecto:
“Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo”*

©Texto: Oscar Manuel Mendoza Vargas
©Portada y diagramación: Blue Comunicadores

©Pan American Silver Perú
Av. La Floresta N.º 497 - Urb. Chacarilla del Estanque, interior 103, San Borja
www.panamericansilver.com

Revisión y edición:
Néstor Velásquez Chávez | Karla Carrión Cerna | Trixy Remy García-Calderón
Registro fotográfico:
Unidad Minera Shahuindo | Recursos S. A. C.

Equipo Recursos S. A. C.:
Isabel Hoyos Chávez | Junetd Arteaga Leal | Francisco Leiva Llaque |
Lucia Martos Reaño | Sheila Cárdenas Mendo | Luz Mery Cusacani Sayra

Equipo Unidad Minera Shahuindo:
Néstor Velásquez Chávez | Jorge Castillo Sáenz | Karla Carrión Cerna | Henry Leyva Palacios |
Diego Fernández Brignetti | Jorge Vergara Vergara

Impreso en Perú
Impreso por Corporación Gráfica Universal S. A. C.
Prol. Mariscal Nieto 168 - Urb. Los Sauces Ate - Lima
Impreso en julio de 2020

Primera edición: agosto de 2020
Publicado en agosto de 2020
Tiraje: 1000 ejemplares
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: N.º 2020-04624

Presentación	7
Antecedentes	9
1. RESUMEN EJECUTIVO	11
2. METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL CIERRE DE BRECHAS	15
2.1. Fuente de información	15
2.2. Variables analizadas	15
2.2.1. Variables por requerimiento general de la información	15
2.2.2. Variables generales	15
2.2.3. Variables de gestión financiera	16
2.2.4. Variables de gestión de dirección	16
2.2.5. Variables de gestión de mercadeo	16
2.2.6. Variables de gestión de la producción	16
2.3. Metodología para el análisis de datos	17
2.3.1. Análisis de datos cualitativos	17
2.3.2. Comparación de medias para muestras emparejadas.....	17
2.3.3. Prueba t-Student de cola para una muestra	18
3. RESULTADOS	21
3.1. Información general	21
3.2. Área de finanzas	28
3.3. Área de dirección.....	29
3.4. Área de mercado	35
3.5. Área de producción.....	40
3.6. Análisis de las variables que miden los cambios generados por el proyecto.....	44
4. CONCLUSIONES	51
5. TESTIMONIOS	53
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
7. ANEXOS	57

LISTADO DE FIGURAS

- Figura 1. Esquema del diseño de la prueba t-Student para muestras emparejadas en el caso del proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo"
- Figura 2. Esquema del diseño de la prueba t-Student de cola positiva para una muestra.
- Figura 3. Características generales de los proveedores priorizados por régimen de renta al que están adscritos, área usuaria de Shahuindo que atienden, y tipo de empresa por su naturaleza y por su constitución.
- Figura 4. Características generales de los proveedores priorizados por tamaño de empresa por las ventas anuales promedio en soles y número de trabajadores.
- Figura 5. Características generales de la gestión empresarial de los proveedores priorizados por uso de instrumento estratégicos, organización, producción y administración.
- Figura 6. Características generales de la administración de la dirección de los proveedores priorizados relacionado con los instrumentos de gestión, desarrollo de recursos humanos y nivel de calificación del personal.
- Figura 7. Características generales de la administración de la dirección de los proveedores priorizados relacionado con la tendencia de la evolución del patrimonio y desarrollo de intangibles en la empresa.
- Figura 8. Distribución de las frecuencias de la contribución de las ventas de los proveedores priorizados, clasificado por tipo de producto y por cliente.
- Figura 9. Distribución de frecuencias de las características en el área de mercado de los proveedores priorizados relacionado con la estacionalidad de las ventas, descripción y calificación del producto y metodología para la determinación de los precios.
- Figura 10. Distribución de frecuencias de las características en el área de producción de los proveedores priorizados relacionado con la descripción de la evolución de los niveles de producción y la identificación de los procesos productivos y cuellos de botella.

LISTADO DE TABLAS

- Tabla 1. Caracterización desalida del área comercial de las empresas priorizadas del proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo"
- Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las variables de finanzas de tipo ratio para los proveedores priorizados por la Unidad Minera Shahuindo (antes y después)
- Tabla 3. Resultados de la prueba t-Student para muestras emparejadas correspondiente a las variables del área de finanzas de tipo ratio
- Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las variables de dirección del tipo ratio para los proveedores priorizados por la Unidad Minera Shahuindo (antes y después)
- Tabla 5. Resultados de la prueba t-Student para muestras emparejadas correspondiente a las variables del área de dirección de tipo ratio
- Tabla 6. Estadísticos descriptivos de las variables de mercado de tipo ratio para los proveedores priorizados por la Unidad Minera Shahuindo (antes y después)
- Tabla 7. Resultados de la prueba t-Student para muestras emparejadas correspondiente a las variables de área de mercado del tipo ratio
- Tabla 8. Resultados de las acciones orientadas a la diversificación de mercados del componente 2 del proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo"
- Tabla 9. Estadísticos descriptivos de las variables de producción de tipo escala y ratio para los proveedores priorizados por Unidad Minera Shahuindo (antes y después)
- Tabla 10. Resultados de la prueba t-Student para muestras emparejadas correspondiente a las variables del área de producción de tipo escala y ratio
- Tabla 11. Resumen de los resultados de las pruebas t-Student de cola positiva para una muestra
- Tabla 12. Detalle de las brechas identificadas y cerradas por parte de los proveedores priorizados por la Unidad Minera Shahuindo

LISTADO DE ANEXOS

- Anexo 1. Descripción general de los proveedores priorizados por la Unidad Minera Shahuindo
- Anexo 2. Caracterización del tipo de gestión que ejerce los proveedores priorizados por Shahuindo
- Anexo 3. Resultado de los indicadores del Gestiona 4.0 medidos al inicio del proyecto por cada proveedor priorizado por la Unidad Minera Shahuindo
- Anexo 4. Resultado de los indicadores del Gestiona 4.0 medidos al cierre del proyecto por cada proveedor priorizado por la Unidad Minera Shahuindo



PRESENTACIÓN

En Pan American Silver Perú, una de las principales políticas de responsabilidad social corporativa consiste en contribuir con el desarrollo local de las zonas donde operamos, a través del fortalecimiento de las capacidades de la micro y pequeña empresa facilitándoles el acceso a mayores y mejores oportunidades de negocio. De igual forma, este accionar se alinea con nuestra política de inversión social, en la cual la participación del Estado en nuestros proyectos sociales se constituye como un pilar fundamental para su legitimación y sostenibilidad.

En esa línea, la Unidad Minera Shahuindo, durante 20 meses, ejecutó el proyecto **“Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo”**, mediante el cual hemos brindado capacitación y asistencia técnica a dieciséis (16) pequeñas empresas locales que nos proveen de bienes y servicios. Estas empresas fueron rigurosamente seleccionadas con base en los requisitos establecidos por el Programa Nacional Innóvate Perú, del Ministerio de la Producción, el mismo que está orientado a fortalecer la articulación productiva y empresarial por medio de la mejora de la calidad y productividad de las empresas proveedoras priorizadas y su relación con las empresas tractoras, acortando las brechas técnico-productivas.

En esta oportunidad, nos sentimos más que complacidos de aportar al desarrollo empresarial de la provincia de Cajabamba con la entrega del presente libro titulado **Sistematización del proyecto: “Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo”**, en el cual se plasman los logros obtenidos en cuanto al cierre de brechas de gestión empresarial y mejora de acceso a la cadena de abastecimiento. Además, es necesario destacar que este trabajo se concretó gracias al esfuerzo conjunto realizado por **Unidad Minera Shahuindo** y el referido programa, al cual agradecemos por la confianza depositada en nuestro proyecto.

Asimismo, queremos agradecer de manera especial a nuestro socio estratégico Recursos S. A. C., por acompañarnos desde la etapa de formulación hasta el cierre del proyecto.

Una vez más ratificamos nuestro compromiso con el desarrollo sostenible de la región y reafirmamos nuestro orgullo de ser parte de la hermosa Gloriabamba de Bolívar.

Marco Balcázar Balarezo
Director de Asuntos Sociales y Corporativos
Pan American Silver Perú



ANTECEDENTES

La **Unidad Minera Shahuindo** es una empresa subsidiaria de Pan American Silver Peru S. A. C., cuyo accionar se orienta a promover el desarrollo socioeconómico de las comunidades vecinas, así como su crecimiento profesional y su personal, razón por la cual pone en práctica una política social corporativa orientada a minimizar y hacer positivo el impacto que genera en sus zonas de influencia. De esta manera, constantemente busca tener un comportamiento responsable en las dimensiones sociales, ambientales, laborales, legales, financieras, de salud y seguridad.

El 15 de junio de 2017, el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) realizó la segunda convocatoria del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), el cual apunta a seleccionar propuestas de empresas articuladoras. Como parte de sus actividades, la **Unidad Minera Shahuindo** se presentó a la convocatoria de Innovate Perú con el proyecto denominado “Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo”. Luego del proceso de evaluación, mediante una comunicación del 5 de enero de 2018, Innovate Perú declaró ganador al proyecto presentado, el cual fue aprobado por el Comité Especial de Evaluación de Innovate Perú y al que se le asignó el código N.º PDPC1-2-P-017-17.

La **Unidad Minera Shahuindo** e Innovate Perú suscribieron el Contrato N.º 261 INNOVATEPERU - PDPC1 - 2018 - Contrato de Adjudicación de Recursos No Reembolsables (RNR) que otorga el Fondo Mipyme para la ejecución de un proyecto en la modalidad 2 y categoría 1 del Programa de Desarrollo de Proveedores denominado: “Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo”. En virtud de este contrato, la **Unidad Minera Shahuindo**, en su calidad de empresa tractora ejecutora del proyecto, contrató a Recursos S. A. C. para brindar los servicios de capacitación, asistencia técnica y enlaces comerciales a las empresas o proveedores locales priorizados, según lo indicado en los términos de referencia del proyecto a través del contrato de locación de servicios N.º SHTE7818-A.

Recursos S. A. C. es una empresa consultora peruana con más de 31 años de labor institucional y especializada en brindar servicios de consultoría, proyectos e investigación para la gestión empresarial. Entre los servicios que brinda, se tienen a los siguientes: formulación, evaluación y administración de proyectos; estudios para el desarrollo empresarial, sectorial y regional; capacitación y entrenamiento; asesoramiento directo a empresas; e investigación económica y social. Recursos S. A. C. diseñó y ejecutó el proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo” como una alianza estratégica.

El presente documento constituye la sistematización del cierre de brechas de gestión empresarial, en el que se hace un análisis descriptivo y estadístico de los efectos generados en las empresas proveedoras priorizadas por la **Unidad Minera Shahuindo** como consecuencia del tratamiento propuesto en los dos componentes del proyecto: capacitación y entrenamiento para implementar sistemas de gestión empresarial, y capacitación y entrenamiento para implementar estándares comerciales para mejorar el acceso a la cadena de abastecimiento y diversificar mercados. Los insumos de información para este propósito son los diagnósticos de entrada y salida aplicados a las dieciséis (16) empresas participantes.



RESUMEN EJECUTIVO

A continuación, se presenta el resumen de los principales indicadores del marco lógico del proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo”:

DETALLE DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PARA LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

Variable	Meta diseño	Meta logro
Venta neta incremental promedio anual en S/	1 287 507 40	8 885 886 83
Tasas de crecimiento promedio de las ventas anuales	9.1 %	115.2 %
Cantidad de empresas que cierran brechas al 100 %	12	12
Porcentaje promedio de cierre de brechas	-	92.6 %
Ratio de dependencia de las ventas netas respecto de Shahuindo	50.0 %	52.8 %
Cantidad de trabajadores adicionales como promedio anual	31	71
Razón beneficio-costos	1.5	10.3

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

INDICADORES FINALES DEL PROYECTO

INICIO

Meta: 12 empresas



Cantidad mínima de empresas que cierran las brechas técnico-productivas en gestión empresarial identificadas en el diagnóstico inicial.

FIN

Meta: 12 empresas



Cantidad mínima de empresas que cumplen con los estándares de la **Unidad Minera Shahuindo** en gestión comercial.

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

RESUMEN DE LA SITUACIÓN DE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO

Empresas con ventas diversificadas (diferente de la **Unidad Minera Shahuindo**)



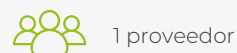
13 proveedores de 8 comprometidos

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

Empresas con ventas no diversificadas



Empresas adicionales con venta diversificada (diferente de la **Unidad Minera Shahuindo**)



INDICADORES INTERMEDIOS DEL PROYECTO

Variable	Meta diseño	Meta logro
Porcentaje mínimo de empresas que cierra brechas de gestión empresarial ¹ .	80.0 %	94.5 %
Porcentaje mínimo de empresas que cierra brechas en gestión comercial ² .	80.0 %	96.4 %
Número de nuevos clientes por proveedor priorizado.	1	2
Porcentaje de cumplimiento de hitos técnicos y administrativos de la gestión y cierre del proyecto ³ .	100.0 %	100.0 %

- 1 Información correspondiente al Informe técnico n.º 8 que da cuenta del cierre del primer componente del proyecto.
- 2 Información correspondiente al Informe técnico n.º 11 que da cuenta del cierre del segundo componente del proyecto.
- 3 Incluye la proyección de presentación del reporte de cierre del proyecto.

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

En el documento, se detalla una metodología estadística para mostrar la mejora en los diferentes indicadores de gestión empresarial mediante la comparación de las mediciones de los diagnósticos de salida aplicados en marzo y abril de 2020 con los correspondientes de entrada que fueron aplicados entre julio y agosto de 2017. De esta manera, se puede aseverar lo siguiente:

- Se ha verificado el cumplimiento de las metas propuestas en el marco lógico del proyecto relacionadas con las ventas incrementales promedio y totales para el grupo de proveedores priorizados; la tasa mínima de crecimiento de las ventas como promedio anual por proveedor; la cantidad de empresas que cierra brechas al 100 % (12 de 12), pero con un promedio general de cierre del 92.6 %; el ratio de dependencia de las ventas netas respecto de la **Unidad Minera Shahuindo** es estadísticamente igual que la meta del 50 %; y la cantidad de trabajadores promedio adicionales también es estadísticamente igual que la meta establecida de 2 personas como promedio.
- También se demuestra, para el caso de la mayoría de los indicadores cuantitativos de las áreas de dirección, mercado y producción, que la implementación del proyecto ha generado mejoras en sus medidas para la situación de salida, en comparación con las medidas de los diagnósticos de entrada.
- Para el caso de los indicadores cualitativos de carácter nominal y ordinal de las áreas

de dirección, mercado y producción, la implementación del proyecto ha generado que se mejoren las distribuciones de frecuencia hacia categorías que reflejan mejores condiciones para la gestión de la situación de salida, al compararse con la situación de entrada.

- Como contraste, no se encuentra diferencia significativa en los indicadores del área de finanzas, la gestión de registros contables y la promoción de la equidad de género en el área de producción; así como en la medición de la productividad del trabajo en el área de producción. No obstante, al diseñarse el proyecto no se establecieron metas de mejoras relacionadas con estos indicadores.

Se concluye que la alianza **Unidad Minera Shahuindo** - Recursos S. A. C. ha cumplido con la ejecución del proyecto al 100 % de las actividades programadas y que se documentó el cumplimiento del 100 % de las metas ofrecidas a Innóvate Perú a través del marco lógico y del plan operativo del proyecto de "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo".





METODOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL CIERRE DE BRECHAS

2.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

La fuente de información está conformada por los indicadores de gestión empresarial clasificados en generales, finanzas, dirección, mercado y producción de ingreso y salida para los dieciséis (16) proveedores priorizados por la **Unidad Minera Shahuindo** para participar en el proyecto, cuya información se relevó en las siguientes fechas:

- Diagnósticos de entrada: del 1 de julio al 15 de agosto de 2017, cuya información financiera de base abarca los años 2015 y 2016.
- Diagnósticos de salida: del 6 de marzo al 11 de abril de 2020, cuya información financiera de base abarca los años 2017, 2018 y 2019.

2.2. VARIABLES ANALIZADAS

A continuación, se detallan las variables generales que son evaluadas para el análisis comparativo del cierre de brechas:

2.2.1 Variables por requerimiento general de la información:

- Razón social, número de RUC y bienes (productos o servicios) que abastece el proveedor.
- Condiciones generales relacionadas con el régimen general de renta, área usuaria dentro de la **Unidad Minera Shahuindo** que atiende el proveedor, tipo de empresa por naturaleza y por constitución.
- Condiciones sobre el desarrollo estratégico del negocio: misión, visión y objetivos de negocio.
- Condiciones de los instrumentos de gestión relacionados con la organización, producción y administración.
- Condiciones de la gestión comercial relacionadas con la búsqueda de clientes, el mecanismo para cotizar, la metodología para determinar precios, la definición de tiempos de entrega, la definición de la estrategia de ventas y la administración de las ventas al crédito.
- Descripción general de las brechas identificadas (cerradas y no cerradas) clasificadas en técnico-productivas, calidad y gestión empresarial (incluye comercial).

2.2.2. Variables generales:

- Venta neta anual promedio en soles antes del proyecto: obtenida de las ventas netas anuales de cada proveedor en los años 2015 y 2016.
- Venta neta anual promedio a la **Unidad Minera Shahuindo** en soles antes del proyecto: obtenida de las ventas netas anuales a la **Unidad Minera Shahuindo** de cada proveedor en los años 2015 y 2016.
- Venta neta anual promedio en soles después del proyecto: obtenida de las ventas netas anuales de cada proveedor en el periodo 2017-2019.
- Venta neta anual promedio a la **Unidad Minera Shahuindo** en soles después del proyecto: obtenida de las ventas netas anuales a la **Unidad Minera Shahuindo** de cada proveedor en el periodo 2017-2019.

- Ratio de dependencia de la **Unidad Minera Shahuindo** de las ventas anuales netas.
- Número de trabajadores promedio antes del proyecto: obtenido del promedio de trabajadores contratados por cada proveedor en los años 2015 y 2016.
- Número de trabajadores promedio después del proyecto: obtenido del promedio de trabajadores contratados por cada proveedor en el periodo 2017-2019.

2.2.3 Variables de gestión financiera:

- Liquidez medida a través de la liquidez corriente y la prueba ácida de la liquidez.
- Gestión financiera relacionada con la rotación de las existencias, del activo total, de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar.
- Solvencia medida a través del grado de endeudamiento del patrimonio, la cobertura del activo fijo con capitales de largo plazo y la cobertura de intereses.
- Rentabilidad, medida a través de la rentabilidad de ventas, la rentabilidad del activo total y la rentabilidad del patrimonio.

2.2.4 Variables de gestión de dirección:

- Gestión del negocio medida a través de la existencia de una visión, misión y valores; la existencia del planeamiento del negocio y la organización y funciones.
- Gestión de los registros contables.
- Gestión de la información general.
- Desarrollo de redes de cooperación.
- Gestión de personal medida a través del nivel de desarrollo de los recursos humanos y el nivel de calificación del personal.
- Relación de familiares en la propiedad y relación de familiares en la gestión del negocio.
- Evolución del patrimonio.
- Desarrollo de intangibles en la empresa.
- Promoción de la equidad de género.
- Gestión integral medida a través del grado de implementación de sistemas de gestión orientados a administrar la calidad, la seguridad y el ambiente.

2.2.5. Variables de gestión de mercadeo:

- Comprensión de la visión de los agentes del mercado.
- Contribución de las ventas.
- Descripción y calificación del producto.
- Metodología para la determinación de los precios.
- Existencia de estrategia de promoción.
- Existencia de estrategia de distribución.
- Contribución de las ventas por lugar o cliente.
- Estacionalidad de las ventas.

2.2.6. Variables de gestión de la producción:

- Productividad del trabajo medida por la productividad de las ventas en soles, la productividad del valor agregado en soles y la productividad de las utilidades en soles.
- Niveles de eficiencia de los procesos productivos, del ambiente de trabajo hacia el ambiente en general y de los procesos de orden y limpieza.
- Calidad de los procesos productivos.
- Evolución de la producción.
- Identificación de procesos productivos y cuellos de botella.

Con el propósito de que el lector profundice en el cálculo e interpretación de las variables que se utilizan en el sistema de diagnóstico y el plan de mejoramiento empresarial Gestiona 4.0, se sugiere revisar el manual correspondiente (Ponce Monteza, 2017). Así también, del listado previo se deduce que existen diferentes categorías o niveles de las variables (de escala, de texto, nominales, ordinales y de ratio), motivo por el que se recomienda la revisión del video instructivo sobre comprensión de los niveles para la medición de variables (Todd, 2019).

2.3. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

2.3.1. Análisis de datos cualitativos

Para el análisis de datos cualitativos, que representan a variables de tipo nominal y ordinal, se utilizó el análisis de frecuencia por categoría, con el propósito de comparar las características iniciales y finales para cada variable.

2.3.2. Comparación de medias para muestras emparejadas

La formulación y ejecución del proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo" implica que Shahuindo, como empresa tractora, presentó al Innóvate Perú un grupo de proveedores con un conjunto de brechas de gestión identificadas, que a través de la implementación de dos componentes del proyecto referido deben ser cerradas, documentando de esta manera las mejoras. Esto corresponde a lo que en estadística se conoce como diseño anterior-posterior (Todd, 2017) e implica lo siguiente:

- El grupo de proveedores priorizados tiene una medición de entrada o inicial, a partir de la cual se obtienen promedios para un conjunto de variables cuyos indicadores son de tipo escala.
- El grupo de proveedores de interés es sometido a un tratamiento a través de la capacitación, el entrenamiento y la asistencia técnica para implementar sistemas de gestión de la calidad, mejorar el acceso a la cadena de abastecimiento y facilitar la diversificación de mercado. Además, esto se realiza con una metodología documentada en los informes técnicos del proyecto.
- El mismo grupo de proveedores es sometido a una medición de salida o final, con lo que se obtienen otros promedios para el mismo conjunto de variables con indicadores de tipo escala.
- Los promedios obtenidos se someten a una prueba estadística del tipo t-Student al 95 % de confianza, para comparar si existe una diferencia significativa en dichas medidas y verificar si se han producido mejoras en los casos en los que hay significancia estadística. La figura 1 resume la explicación anterior para una fácil comprensión.

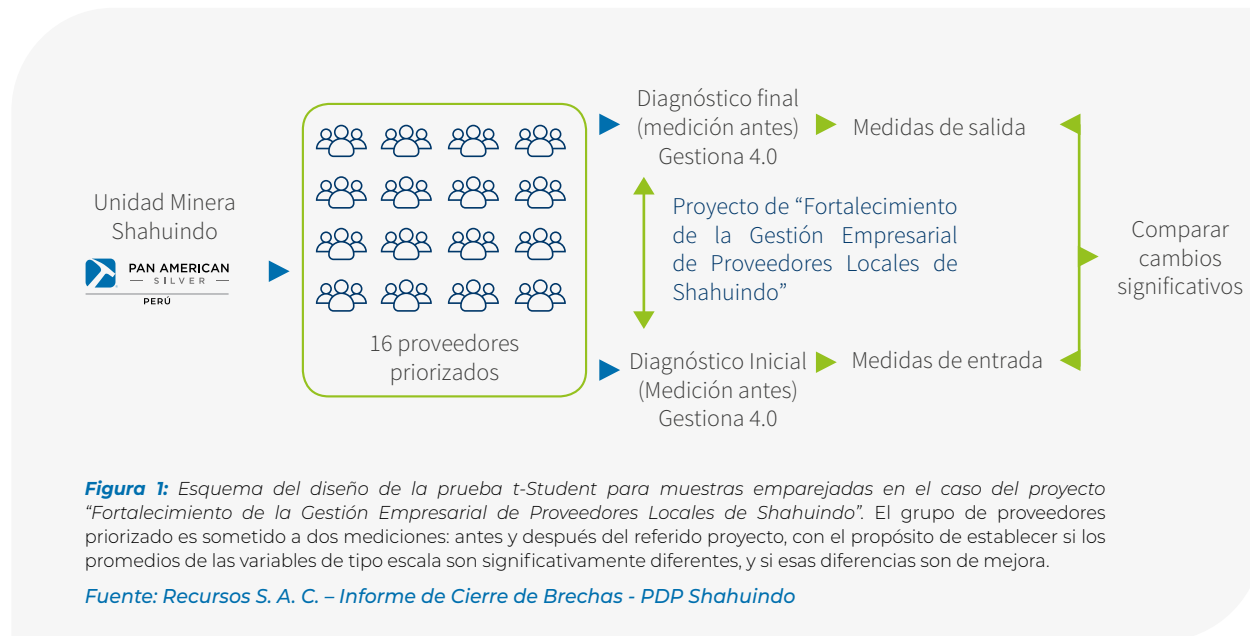


Figura 1: Esquema del diseño de la prueba t-Student para muestras emparejadas en el caso del proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo". El grupo de proveedores priorizado es sometido a dos mediciones: antes y después del referido proyecto, con el propósito de establecer si los promedios de las variables de tipo escala son significativamente diferentes, y si esas diferencias son de mejora.

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

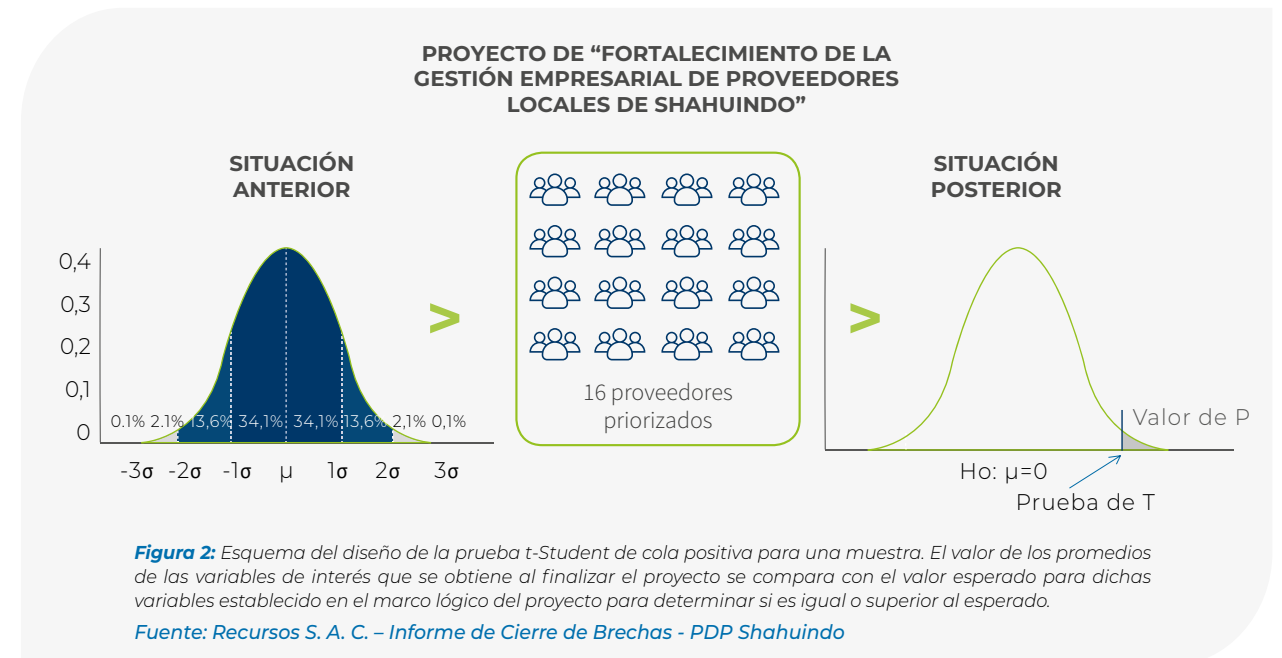


Figura 2: Esquema del diseño de la prueba t-Student de cola positiva para una muestra. El valor de los promedios de las variables de interés que se obtiene al finalizar el proyecto se compara con el valor esperado para dichas variables establecido en el marco lógico del proyecto para determinar si es igual o superior al esperado.

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

2.3.3. Prueba t-Student de cola para una muestra

El marcológico para ejecutar el proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo" involucró el establecimiento de metas en términos de valores incrementales para el cierre de brechas identificadas, las ventas incrementales, el grado de dependencia de las ventas de los proveedores respecto de la **Unidad Minera Shahuindo** y el número de trabajadores incrementales. Desde el punto de vista estadístico (Todd, 2017), implicó la aplicación de una prueba para verificar que los valores incrementales obtenidos por el proyecto son iguales o superiores a los esperados en el diseño original.

Desde la esquematización que se propone en la figura 2, se tiene lo siguiente:

- El grupo de proveedores priorizados cuyas mejoras tienen una función de respuesta antes de la implementación del proyecto respecto de promedios esperados, que son construidos a partir del diagnóstico inicial.
- Luego de la implementación del proyecto, se realiza la medición de los promedios reales obtenidos y se los compara con los del diseño de entrada esperados, para saber si son iguales o superiores.
- Con ese fin, se aplicó una prueba de estadística t-Student para la cola positiva de la distribución de probabilidad al nivel de confianza de 95 %.



RESULTADOS

3.1. INFORMACIÓN GENERAL

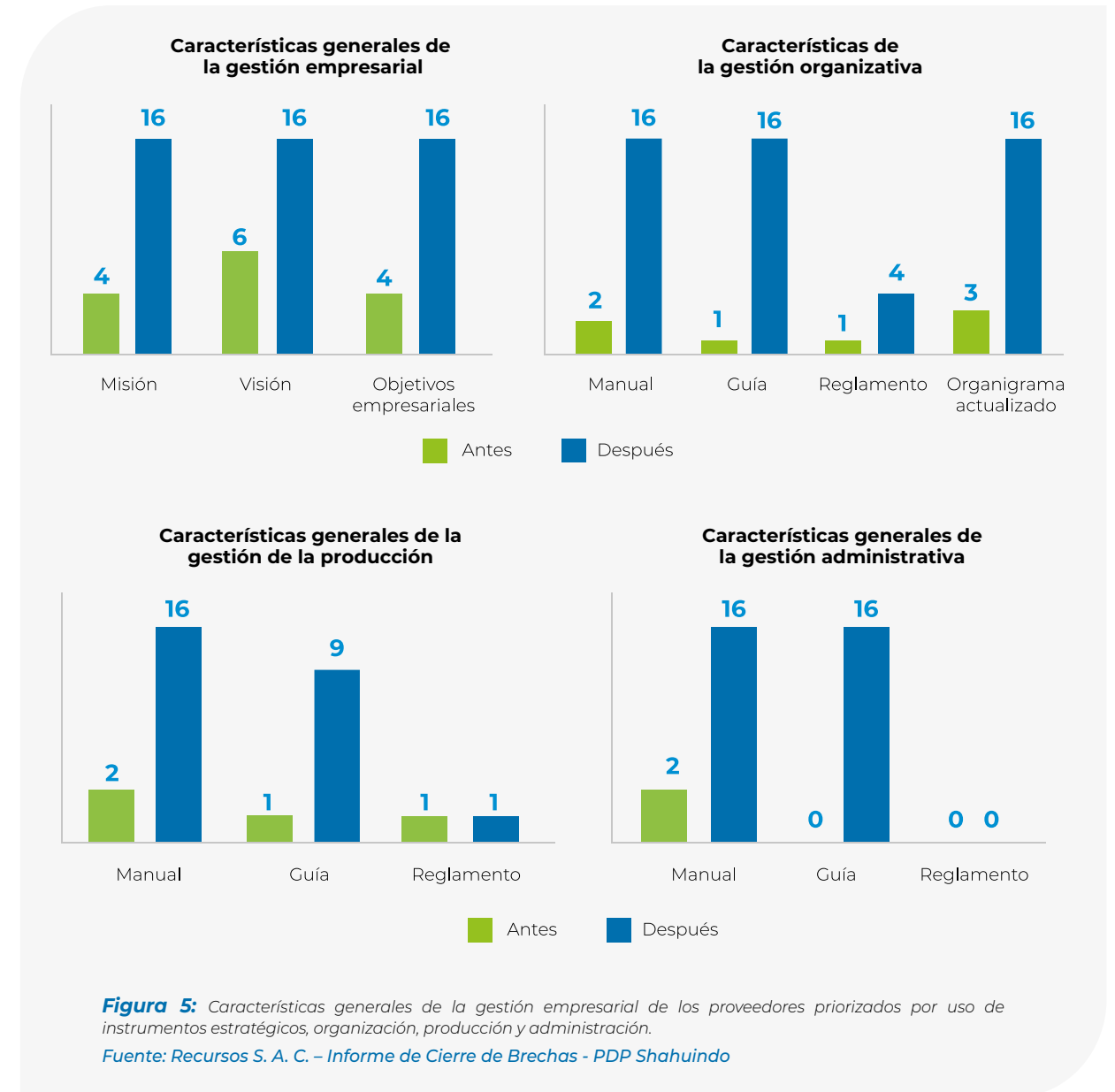
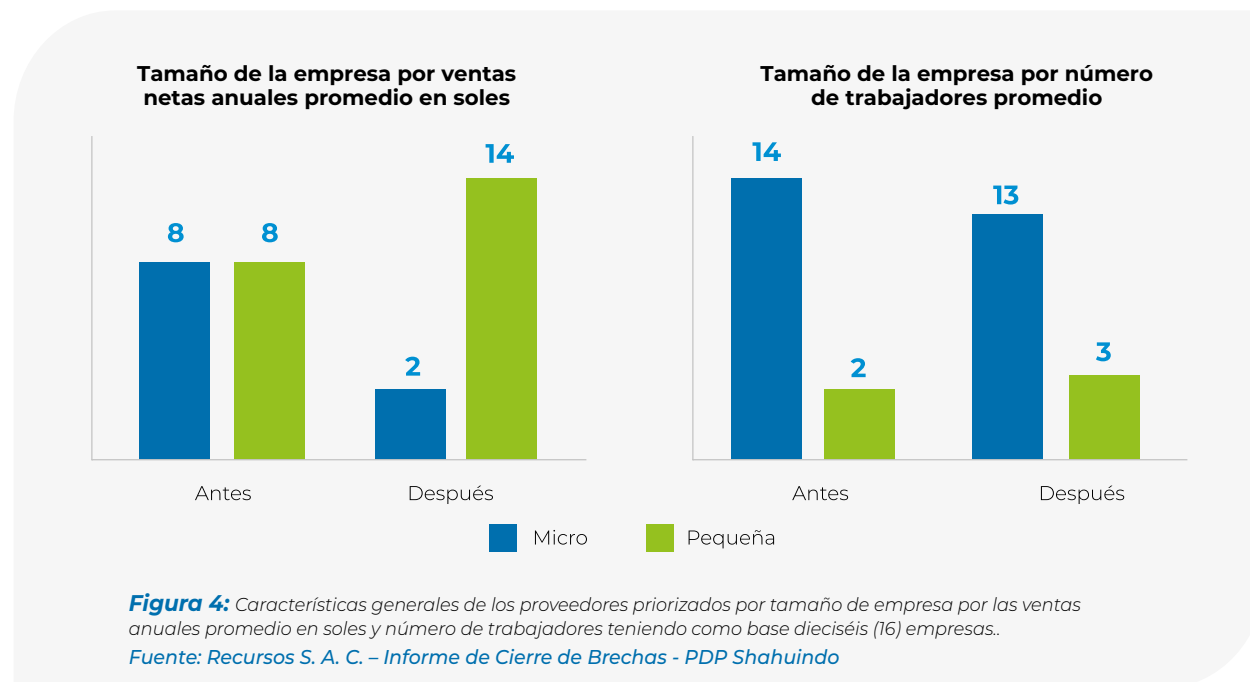
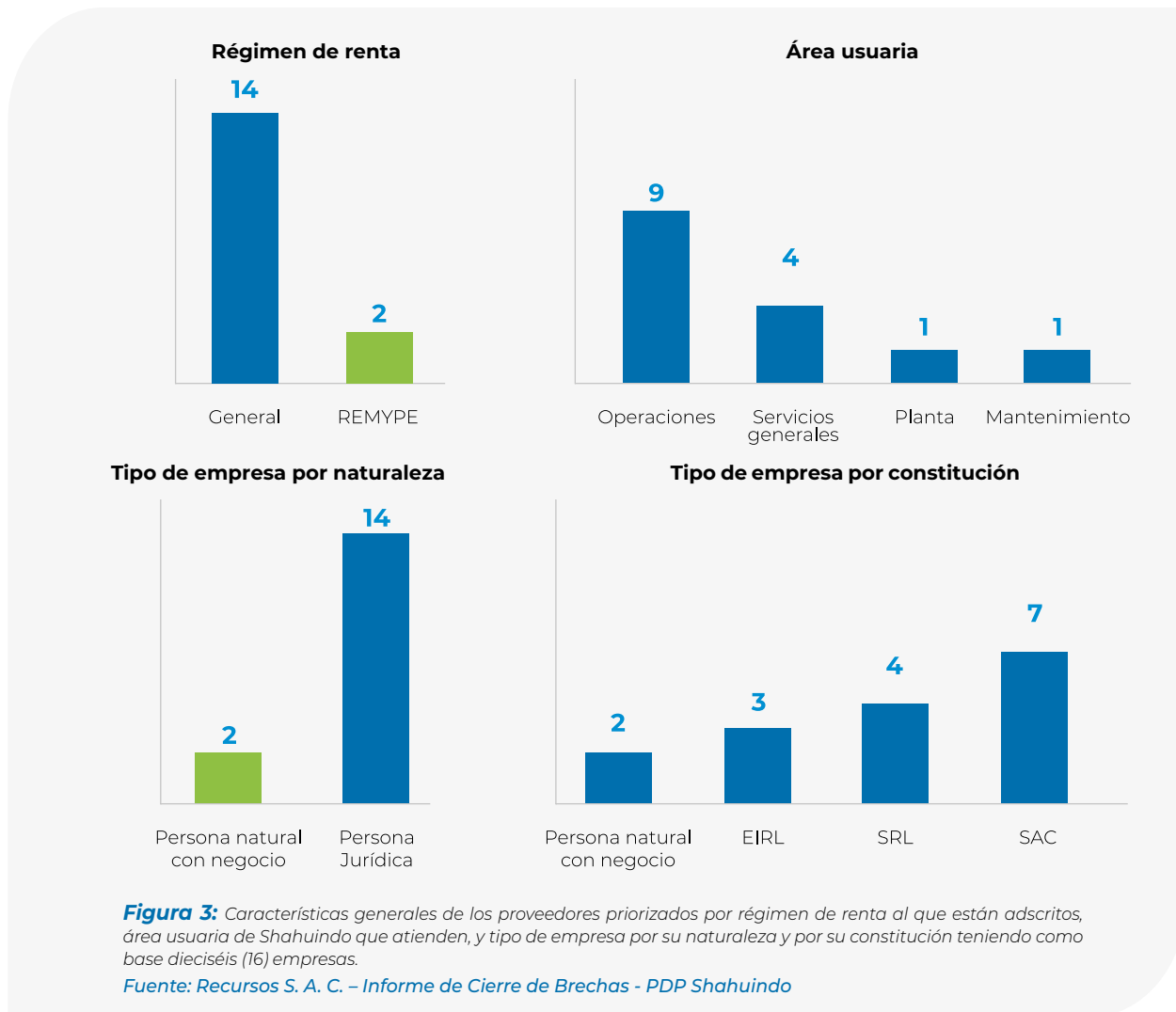
A partir de la información consignada en las figuras 3 y 4, se pueden inferir las características generales de las empresas proveedoras priorizadas por la **Unidad Minera Shahuindo**:

- Catorce (14) empresas pertenecen al régimen general de la renta y dos (2) están inscritas en el régimen de la micro y pequeña empresa.
- De la clasificación por área usuaria de la **Unidad Minera Shahuindo** que recibe la atención de las empresas priorizadas, se tiene que nueve (9) atienden a operaciones, cuatro (4) a servicios generales y uno (1) respectivamente a planta y mantenimiento. No obstante, uno (1) no brinda servicios a la compañía minera.
- En relación con el tipo de empresa por su naturaleza, catorce (14) son personas jurídicas y dos (2) personas naturales. Como contraste, el tipo de empresa por su constitución identifica a siete (7) sociedades anónimas cerradas, cuatro (4) sociedades de responsabilidad limitada, tres (3) empresas individuales de responsabilidad limitada y dos (2) personas naturales.
- La clasificación por tamaño de empresa según las ventas anuales es la siguiente¹:
 - Antes del proyecto: ocho (8) empresas eran micro, con una facturación promedio anual inferior a S/607 500. Por su parte, las ocho (8) empresas restantes eran pequeñas empresas, con una facturación promedio anual superior a S/607 500 y hasta S/6 885 000.
 - Después del proyecto: la cantidad de microempresas se redujo a dos (2), mientras que la cantidad de pequeñas empresas aumentó a catorce (14).
- La clasificación por tamaño de empresa según el número de trabajadores es la siguiente:
 - Antes del proyecto: catorce (14) empresas eran de tamaño micro, es decir, contrataban a menos de diez trabajadores. Por su parte, dos (2) eran pequeñas empresas, que contrataban de once (11) hasta cien (100) trabajadores.
 - Después del proyecto: la cantidad de microempresas se redujo a trece (13), en tanto que las pequeñas empresas aumentaron a tres (3).

Otras características generales de la gestión que se han identificado en el análisis comparativo de variables cualitativas de la figura 5 son las siguientes:

- Con respecto de los instrumentos estratégicos de gestión, antes del proyecto cuatro (4) empresas indicaban que tenían misión, seis (6) visión y cuatro (4) objetivos empresariales. Al cierre del proyecto, la totalidad de empresas cuentan con estos instrumentos.
- En torno de las características de gestión administrativa, se tiene que antes del proyecto dos (2) empresas contaban con manual, tres (3) con organigrama actualizado y respectivamente una (1) tenía guía y reglamento. Al cierre del proyecto, las dieciséis (16) empresas priorizadas cuentan con los instrumentos de gestión referidos.
- En cuanto a la gestión productiva, antes del proyecto dos (2) empresas contaban con manual de gestión y respectivamente una (1) empresa contaban con guía y reglamento. Al cierre del proyecto, la totalidad de empresas cuenta con manual de gestión, nueve (9) cuentan con guía de gestión y una (1) con reglamento.
- Finalmente, en relación con la gestión administrativa, antes del proyecto solamente dos (2) empresas contaban con manual administrativo. Al cierre del proyecto, las dieciséis (16) empresas priorizadas cuentan con este manual, además de una guía administrativa.

¹ Se utiliza como referencia la UIT del año 2017 de S/4050 y los rangos establecidos por la Ley 28015 de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.



En la tabla 1, se detallan las características de salida relacionadas con el área comercial para cada empresa priorizada del proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo", en los aspectos de búsqueda de clientes, mecanismo para cotizar (proforma), método de fijación de precios, definición de los tiempos de entrega, definición de la estrategia de ventas y administración de las ventas a crédito. La descripción que se presenta es una caracterización cualitativa de cómo se administra el mercadeo.

Finalmente, en el anexo 1 se presenta la descripción general de los proveedores priorizados y en el anexo 2 se consigna la información general de ventas y trabajadores.

TABLA 1
CARACTERIZACIÓN DE SALIDA DEL ÁREA COMERCIAL DE LAS EMPRESAS PRIORIZADAS DEL PROYECTO "FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE PROVEEDORES LOCALES DE SHAHUINDO"

N°	Contratistas	¿Cómo busca clientes?	¿Cómo hace la propuesta de proforma y ventas?	¿Cómo fija los precios?	¿Cómo define los tiempos de entrega?	¿Cómo define la estrategia de ventas?	¿Cómo maneja las ventas a crédito?
1	Organización Wine S. A. C.	A través de la página web. La empresa recibe órdenes de sus dos únicos clientes y consigue clientes a través de sus redes de contactos y del portal Seace del Estado.	Según requerimientos del cliente y especificaciones de este: propuestas técnico-económicas.	Indicó realizar un arqueo de costos previo (no especificó más); aun así, el cliente suele establecer las tarifas.	Acorde con el requerimiento del cliente. Los equipos suelen estar 100 % disponibles para el cliente.	A través de la página web, de publicidad por auspicios y del portal Seace del Estado.	Tiene negociadas líneas de crédito con los bancos.
2	Luisito Abanto S. A. C.	No tiene definida una estrategia. Es el cliente quien lo contacta. La empresa recibe las órdenes de servicio de su único cliente (Shahuindo), y las atiende.	Las condiciones son establecidas por el cliente, incluyendo los precios. Sin embargo, se trabajó un modelo de estructura de propuesta técnico-económicas, de cara a la potencial búsqueda de nuevos clientes. Metodología por ser implementada.	El cliente fija los precios. Para el caso de los costos y gastos, se maneja como porcentaje (15 %), pero no tiene identificado el detalle.	Acorde con el requerimiento del cliente. Los equipos suelen estar 100 % disponibles para el cliente, ya que tienen uno solo.	No posee una estrategia de ventas. No obstante, ahora cuenta con el Registro Nacional de Proveedores, el cual permite buscar oportunidades de trabajo con el Estado. Metodología en implementación.	No se ha establecido una estrategia específica. Sin embargo, el balance entre los servicios que presta a su único cliente permite afrontar los pagos a crédito.
3	Multiservicios Varela S. R. L.	No tiene una estrategia de búsqueda de clientes.	Se contratan especialistas para atender las convocatorias.	Se contratan especialistas para atender las convocatorias.	Los tiempos de entrega vienen definidos por el cliente en las bases del concurso.	No tiene estrategia de venta.	Tiene negociadas líneas de avance en cuenta y los socios suelen facilitar recursos para evitar gastos financieros.
4	Transresol S. R. L.	No tiene una estrategia de búsqueda de clientes específica, ya que mayormente consiguen clientes a través de sus redes de contactos. Se está implementando la búsqueda de clientes a través del portal Seace del Estado.	Está en función de las bases del concurso del cliente. Se contrata un equipo adjunto para atender las convocatorias.	Se contratan especialistas para atender las convocatorias.	Los tiempos de entrega vienen definidos por el cliente en las bases del concurso.	No tiene estrategia de ventas, pero emplean su amplia red de contactos y, ahora, el portal Seace.	Tiene negociadas líneas de crédito con los bancos más grandes, como el BCP.

N°	Contratistas	¿Cómo busca clientes?	¿Cómo hace la propuesta de proforma y ventas?	¿Cómo fija los precios?	¿Cómo define los tiempos de entrega?	¿Cómo define la estrategia de ventas?	¿Cómo maneja las ventas a crédito?
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	Suscripción a plataformas de información en la industria minera, red de contactos y a través del portal Seace.	Está en función de las bases del concurso del cliente. Se contrata un equipo adjunto para atender las convocatorias.	Se hace un análisis en función de los requerimientos del cliente, con base en precios unitarios.	Los tiempos de entrega vienen definidos por el cliente en las bases del concurso.	Busca contactos comerciales en zonas y empresas que requieren de servicios de construcción.	Tiene negociadas líneas de avance en cuenta y ocasionalmente realiza factoring.
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	No tiene una estrategia definida de búsqueda de clientes.	Emplea una estructura básica de proforma que les facilita hacer llegar sus ofertas, o según los formatos del cliente.	Se hace un análisis en función de los requerimientos del cliente con base en precios unitarios y volumen.	Los tiempos de entrega vienen definidos por el cliente.	No tiene estrategia de ventas. Sin embargo, emplea su red de contactos para identificar oportunidades de venta.	El capital de trabajo es proporcionado por los socios de la empresa como préstamo.
7	Crisbadia E. I. R. L.	No tiene definida una estrategia. Es el cliente quien lo contacta. La empresa recibe las órdenes de servicio de su único cliente (Shahuindo), y las atiende.	Las condiciones son establecidas por el cliente, incluyendo los precios. Las propuestas se ajustan a esos requerimientos. No existe una metodología de elaboración de estas. A pesar de ello, se trabajó un modelo de estructura de propuesta técnico-económica de cara a la potencial búsqueda de nuevos clientes. Metodología por ser implementada.	El cliente fija los precios.	Acorde con el requerimiento del cliente. Los equipos suelen estar 100 % disponibles para el cliente.	No posee una estrategia de ventas. No obstante, la visión de la representante legal la ha llevado a adquirir nuevas unidades con miras a atender al mismo cliente. Por otro lado, la dueña de la empresa ha diversificado su capital, de manera que constituyó un nuevo negocio de lavandería, el cual atiende a su mismo cliente y a otros tantos de manera personal.	Cuenta con ingresos suficientes, así como capital, para hacer frente a los desfases por ventas al crédito.
8	Julca Toribio Juan	El Sr. Julca se dedica principalmente al comercio de abarrotes, frutas y verduras. Asimismo, tiene una amplia cartera de clientes, quienes lo buscan. Sobre el servicio de alimentación a empresas puntuales, suele visitarlos para identificar necesidades.	Emplea estructuras preelaboradas para sus propuestas técnico-económicas. Por la naturaleza del servicio, no requiere de mucha especialización.	Considerando sus costos y precios del mercado.	Acorde con el requerimiento del cliente. Se cuenta con una unidad de transporte y un almacén cerca de las instalaciones del cliente, de manera que se aseguran los tiempos de entrega.	Tiene un punto de venta en el mercado, donde sus clientes pueden acercarse, y emplea su red de contactos para identificar oportunidades de venta.	Los ingresos de la venta como comerciante de abarrotes y frutas le permite soportar las ventas al crédito. Además, tiene negociadas líneas de crédito con los bancos.

N.º	Contratistas	¿Cómo busca clientes?	¿Cómo hace la propuesta de proforma y ventas?	¿Cómo fija los precios?	¿Cómo define los tiempos de entrega?	¿Cómo define la estrategia de ventas?	¿Cómo maneja las ventas a crédito?
9	Jacinto Abanto S. A. C.	No tiene definida una estrategia. Es el cliente quien lo contacta. La empresa recibe los órdenes de servicio de su único cliente (Shahuindo), y las atiende. Se está gestionando para contar con el Registro Nacional de Proveedores, el cual le permitirá buscar oportunidades de trabajo con el Estado.	Las condiciones son establecidas por el cliente, incluyendo los precios. Las propuestas se ajustan a esos requerimientos. No existe una metodología de elaboración de estas.	El cliente fija los precios.	Acorde con el requerimiento del cliente. Los equipos suelen estar 100 % disponibles para el cliente.	No cuenta con una estrategia de ventas. Sin embargo, el empresario tiene visión y se ha agenciado de varias unidades de transportes para atender al cliente.	No se ha establecido una estrategia específica. No obstante, el balance entre los servicios que presta a su único cliente permite afrontar los pagos a crédito.
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.	Al ser una ferretería, cuenta con dos canales de acceso del cliente: cuando se trata de atención masiva, son los clientes quienes buscan a la empresa; cuando se trata de atención por contrato, es la ferretería la que busca oportunidades de concursos a través del Seace, instituciones particulares y estatales.	Se cuenta con un grupo de especialistas quienes elaboran las propuestas según las necesidades del cliente.	Los precios se fijan con base en el mercado y/o los rangos de precios preestablecidos por el cliente.	Según disponibilidad de los bienes y los tiempos de distribución.	No cuenta con una estrategia de ventas, pero el gerente explicó que suelen ofrecer promociones en las que ofertan ciertos bienes a bajos precios.	La empresa sí tiene liquidez, pero trata de no trabajar a crédito.
11	Julio Jorge Silva Escobedo	La búsqueda de clientes se hace a través del portal Seace del Estado. Además, consigue clientes a través de sus redes de contactos.	El contador es el responsable de elaborar la propuesta.	Se basa en la determinación de Shahuindo y la competencia.	En el requerimiento y en la propuesta.	No tiene estrategia de ventas, pero emplean su amplia red de contactos y el portal Seace.	Es el empresario quien asume las cuentas hasta que el cliente desembolse.
12	WML Inco S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)	Suscripción a plataformas de información en la industria minera. Además, mediante el portal Seace del Estado y a través de sus redes de contactos.	Está en función de las bases del concurso del cliente. Se contrata un equipo adjunto para atender las convocatorias.	Se hace un análisis en función de los requerimientos del cliente con base en precios unitarios.	Los tiempos de entrega vienen definidos por el cliente en las bases del concurso.	Busca contactos comerciales en zonas y empresas que requieren de servicios ambientales y el portal Seace.	Tiene negociadas líneas de avance en cuenta y ocasionalmente realiza factoring.

N.º	Contratistas	¿Cómo busca clientes?	¿Cómo hace la propuesta de proforma y ventas?	¿Cómo fija los precios?	¿Cómo define los tiempos de entrega?	¿Cómo define la estrategia de ventas?	¿Cómo maneja las ventas a crédito?
13	La Primitiva E. I. R. L.	No tiene definida una estrategia. Es el cliente quien lo contacta. La empresa recibe los órdenes de servicio de su único cliente (Shahuindo), y las atiende.	Las condiciones son establecidas por el cliente, incluyendo los precios. Las propuestas se ajustan a esos requerimientos. No existe una metodología de elaboración de estas. No obstante, se trabajó un modelo de estructura de propuesta técnica-económica de cara a la potencial búsqueda de nuevos clientes. Metodología por ser implementada.	El cliente fija los precios.	Acorde con el requerimiento del cliente. Los equipos suelen estar 100 % disponibles para el cliente.	No se ha establecido una estrategia de ventas. El señor, por ser expropietario, tiene ciertos beneficios en relación con la compra de sus servicios.	La empresa cuenta con suficiente capital para hacer frente a estos casos.
14	LG Inmec S. A. C.	No tiene definida una estrategia. Es el cliente quien lo contacta. La empresa recibe los órdenes de servicio de sus clientes fijos y las atiende. Consigue clientes a través de sus redes de contactos.	Por requerimiento del cliente.	Se hace un análisis en función de los requerimientos del cliente y la competencia.	Los tiempos de entrega vienen definidos por el cliente en las bases del concurso.	No tiene definida una estrategia. Consigue clientes a través de sus redes de contactos.	No tiene un manejo de ventas.
15	Mariano y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	No tiene una estrategia de búsqueda de clientes.	Se contratan especialistas para atender las convocatorias.	Se contratan especialistas para atender las convocatorias.	Los tiempos de entrega vienen definidos por el cliente en las bases del concurso.	No tiene estrategia de ventas.	El capital de trabajo es proporcionado por los socios de la empresa como préstamo.
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	No tiene definida una estrategia. Es el cliente quien lo contacta. La empresa recibe los órdenes de servicio de su único cliente (Shahuindo), y las atiende.	Se contratan especialistas para atender las convocatorias.	Se contratan especialistas para atender las convocatorias.	Los tiempos de entrega vienen definidos por el cliente en las bases del concurso.	No tiene definida una estrategia. Consigue clientes a través de sus redes de contactos.	El capital de trabajo es proporcionado por los socios de la empresa como préstamo.

3.2. ÁREA DE FINANZAS

Los indicadores del área de finanzas son principalmente ratios o razones que relacionan las diferentes partidas de los estados financieros de las empresas (principalmente, el estado de situación financiera y el estado de resultados). En la tabla 2, se presentan los estadísticos descriptivos para cada una de las variables respectivas.

TABLA 2
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE FINANZAS DE TIPO RATIO
PARA LOS PROVEEDORES PRIORIZADOS POR LA UNIDAD MINERA SHAHUINDO
(ANTES Y DESPUÉS)

		Media	N.º	Desv. desviación	Desv. error promedio
Par 1	Liquidez (antes)	16.51	9	44.3510	14.7837
	Liquidez (después)	9.17	9	13.9819	4.6606
Par 2	Prueba ácida de la liquidez (antes)	16.38	9	44.3846	14.7949
	Prueba ácida de la liquidez (después)	9.12	9	14.0089	4.6696
Par 3	Rotación de las existencias (antes)	24.76	9	68.2450	22.7483
	Rotación de las existencias (después)	-	9	-	-
Par 4	Rotación del activo total (antes)	-0.06	9	2.3862	0.7954
	Rotación del activo total (después)	2.37	9	4.3717	1.4572
Par 5	Rotación de las cuentas por cobrar (antes)	2.66	9	2.9917	0.9972
	Rotación de las cuentas por cobrar (después)	20.65	9	55.5067	18.5022
Par 6	Rotación de las cuentas por pagar (antes)	22.01	9	33.7296	11.2432
	Rotación de las cuentas por pagar (después)	16.69	9	28.9953	9.6651
Par 7	Grado de endeudamiento del patrimonio (antes)	2.08	9	2.8524	0.9508
	Grado de endeudamiento del patrimonio (después)	1.00	9	0.7985	0.2662
Par 8	Cobertura del activo fijo (antes)	1.83	9	1.5371	0.5124
	Cobertura del activo fijo (después)	1.07	9	0.5558	0.1853
Par 9	Cobertura de gastos financieros (antes)	88.89	9	33.3333	11.1111
	Cobertura de gastos financieros (después)	91.61	9	19.0606	6.3535
Par 10	Rentabilidad de las ventas (antes)	7.64 %	9	12.6696 %	4.2232 %
	Rentabilidad de las ventas (después)	17.00 %	9	11.4972 %	3.8324 %
Par 11	Rentabilidad del activo (antes)	3.94 %	9	15.5217 %	5.1739 %
	Rentabilidad del activo (después)	20.69 %	9	26.7333 %	8.9111 %
Par 12	Rentabilidad del patrimonio (antes)	14.68 %	9	12.4742 %	4.1581 %
	Rentabilidad del patrimonio (después)	34.39 %	9	31.4760 %	10.4920 %

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

Los resultados de la prueba de t-Student para comparar las medias de dos muestras emparejadas, cuyos resultados se muestran en la tabla 3, permiten concluir lo siguiente:

- La única variable que muestra significancia estadística al 5 % ($p < 0.05$) es la razón de rentabilidad de las ventas, es decir, el promedio de la rentabilidad de las ventas de las empresas proveedoras priorizadas por Shahuindo al finalizar el proyecto es diferente

del correspondiente del inicio. Adicionalmente, la diferencia de la media emparejada (-9.4 %) indica que esta rentabilidad de las ventas es estadísticamente inferior antes del proyecto. Dicho de otra manera, después del proyecto la rentabilidad de las ventas ha mejorado.

- Para el resto de las variables, no se encuentra ninguna diferencia significativa que permita aseverar que los promedios obtenidos al final del proyecto son distintos de aquellos de anteriores al mismo.
- Es importante indicar que ni el marco lógico del proyecto ni el diseño de los componentes han pretendido generar mejoras en las variables del área de finanzas para los proveedores priorizados.

3.3. ÁREA DE DIRECCIÓN

Para el área de dirección, se comienza con el análisis comparativo de las variables nominales y ordinales, las cuales se detallan a continuación:

- Acerca de la caracterización general de la administración de la dirección, se constata:
 - Antes del proyecto, solamente nueve (9) empresas tenían un planeamiento formal para desarrollar el negocio. Al cierre, todas las empresas proveedoras priorizadas cuentan con un conjunto de instrumentos que contribuyen al desarrollo profesional del negocio.
 - Antes del proyecto, seis (6) empresas tenían adecuadamente formulados instrumentos para definir la organización y sus funciones. Al cierre, todos los proveedores alcanzaron este hito.
 - Antes del proyecto, cuatro (4) empresas tenían la incidencia de familiares en la propiedad. Al cierre, el número se redujo a tres (3). No obstante, para el caso de incidencia de familiares en la gestión, el número antes y después es de tres (3) empresas.
- En cuanto al desarrollo de los recursos humanos o el personal, antes del proyecto ocho (8) empresas tenían un nivel rezagado, cuatro (4) un nivel intermedio bajo y cuatro (4) un nivel intermedio. Al cierre del proyecto, se mejoró la distribución, ya que se tiene a siete (7) con nivel intermedio bajo, ocho (8) con nivel intermedio y una (1) con nivel intermedio alto.
- Con referencia al nivel de calificación del personal, antes del proyecto se observó que ocho (8) empresas tenían un nivel rezagado, cuatro (4) un nivel intermedio bajo y cuatro (4) un nivel intermedio. Al cierre del proyecto, diez (10) proveedores tienen un nivel intermedio bajo y seis (6) intermedio, lo cual mejoró la distribución.
- Con respecto del grado de patrimonialización de la empresa, se constata que:
 - Antes del proyecto, dos (2) empresas afrontaban una situación de estancamiento, una (1) empresa tenía tendencia decreciente, una (1) empresa había crecido y luego decrecido, una (1) empresa había decrecido y luego iniciado crecimiento y once (11) empresas tenían una tendencia creciente.
 - Luego del proyecto, la distribución mejoró con solo una (1) empresa, cuyo patrimonio había decrecido para luego recuperarse, mientras que las otras quince (15) empresas enfrentan una tendencia de crecimiento.
- En relación con el desarrollo de intangibles, antes del proyecto habían cuatro (4) empresas que apuntaban a desarrollar intangibles; no obstante, luego del cierre del proyecto esta cantidad aumentó a seis (6).

TABLA 3
RESULTADOS DE LA PRUEBA T-STUDENT PARA MUESTRAS EMPAREJADAS CORRESPONDIENTE A LAS VARIABLES DEL ÁREA DE FINANZAS DE TIPO RATIO

	Estadístico t	Grados de libertad	Diferencias emparejadas				Significancia (bilateral)	
			Media	Desv. desviación	Desv. error promedio	95 % de intervalo de confianza de la diferencia		
						Inferior		Superior
Par 1	0.497	8	7.34	44.2618	14.7539	-26.6849	41.3604	0.632
Par 2	0.492	8	7.26	44.2712	14.7571	-26.7676	41.2921	0.636
Par 3	1.088	8	24.76	68.2450	22.7483	-27.6988	77.2166	0.308
Par 4	-1.085	8	-2.43	6.7044	2.2348	-7.5790	2.7279	0.309
Par 5	-0.955	8	-18.00	56.5513	18.8504	-61.4669	25.4714	0.368
Par 6	0.440	8	5.32	36.2893	12.0964	-22.5733	33.2155	0.672
Par 7	1.145	8	1.08	2.8259	0.9420	-1.0933	3.2511	0.285
Par 8	1.329	8	0.75	1.6980	0.5660	-0.5530	2.0574	0.220
Par 9	-0.199	8	-2.722	41.0383	13.6794	-34.267	28.823	0.847
Par 10	-2.704	8	-9.4 %	10.3866 %	3.4622 %	-17.3472 %	-1.3795 %	0.027
Par 11	-1.476	8	-16.8 %	34.0564 %	11.3521 %	-42.9347 %	9.4214 %	0.178
Par 12	-1.444	8	-19.7 %	40.9303 %	13.6434 %	-51.1629 %	11.7607 %	0.187

* Significativo al 5 % (p < 0.05)

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas

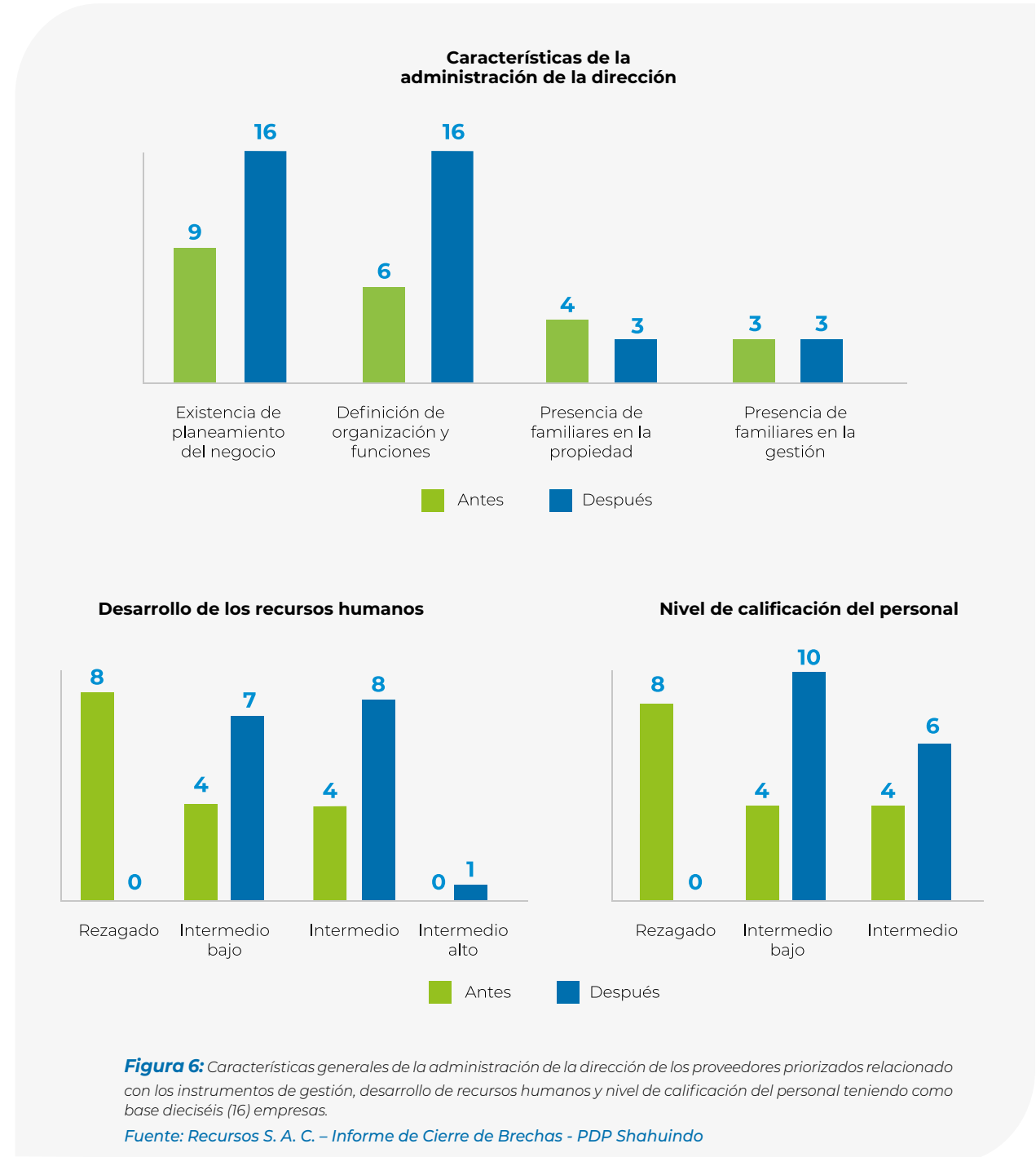
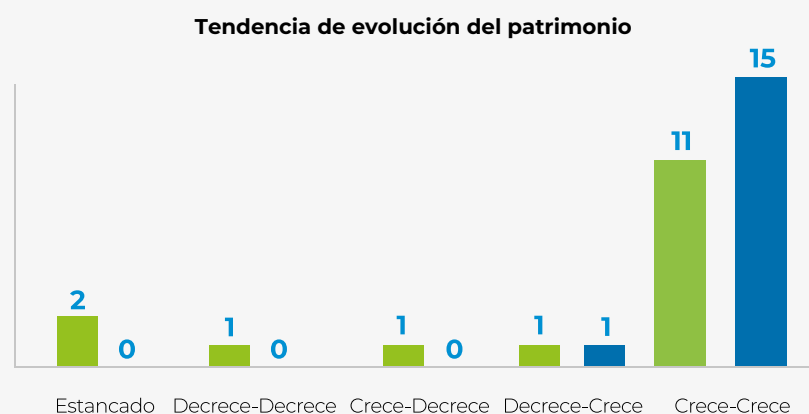


Figura 6: Características generales de la administración de la dirección de los proveedores priorizados relacionado con los instrumentos de gestión, desarrollo de recursos humanos y nivel de calificación del personal teniendo como base dieciséis (16) empresas.

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo



Desarrollo de intangibles en la empresa

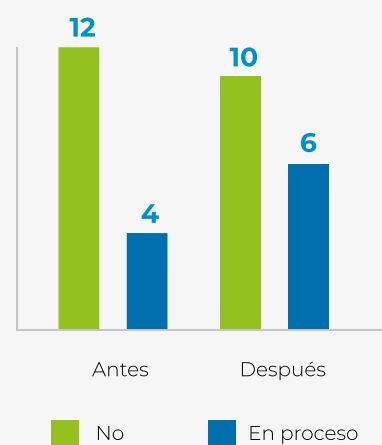


Figura 7: Características generales de la administración de la dirección de los proveedores priorizados relacionado con tendencia de la evolución del patrimonio y desarrollo de intangibles en la empresa teniendo como base dieciséis (16) empresas.

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

La tabla 4 muestra los estadísticos descriptivos para las ocho variables de tipo ratio del área de dirección. Por su parte, la tabla 5 muestra los resultados de la prueba estadística de t-Student, de la cual se infiere lo siguiente:

- Para las siguientes variables, se documenta significancia estadística menor al 1 % ($p < 0.01$), lo cual involucra que al cierre del proyecto:
 - La razón que mide la existencia de visión, misión y valores ha mejorado en 48.8 %
 - El indicador que mide la gestión de la información general en la empresa ha mejorado en 14.4 %.
 - El cociente que mide el desarrollo de redes de cooperación ha mejorado en 8.8 %.
 - La razón que mide la existencia de sistemas de gestión orientados a administrar la calidad ha mejorado en 32.5 %.

- La razón que mide la existencia de sistemas de gestión orientados a administrar la seguridad y salud ocupacional ha mejorado en 40.0 %.
- La razón que mide la existencia de sistemas de gestión orientados a administrar el impacto ambiental ha mejorado en 32.4 %.
- Como contraste, se identifican dos variables para las cuales no se encuentra significancia estadística: la gestión de los registros contables y la promoción de equidad de género. Ninguna de ellas relacionada con los resultados ofrecidos ni propuestas a trabajar durante el proyecto.
- Del análisis, se concluye que hay una evidente mejora en los indicadores de dirección de las empresas priorizadas por el proyecto.

TABLA 4
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE DIRECCIÓN DEL TIPO RATIO PARA LOS PROVEEDORES PRIORIZADOS POR LA UNIDAD MINERA SHAHUINDO (ANTES Y DESPUÉS)

		Media	N.º	Desv. desviación	Desv. error promedio
Par 1	Existencia de una visión, misión y valores (antes)	0.00 %	16	0.0000 %	0.0000 %
	Existencia de una visión, misión y valores (después)	48.75 %	16	19.2787 %	4.8197 %
Par 2	Gestión de los registros contables (antes)	23.03 %	16	30.0639 %	7.5160 %
	Gestión de los registros contables (después)	15.50 %	16	7.5277 %	1.8819 %
Par 3	Gestión de la información general (antes)	16.78 %	16	17.4605 %	4.3651 %
	Gestión de la información general (después)	31.19 %	16	6.0246 %	1.5062 %
Par 4	Desarrollo de redes de cooperación (antes)	3.44 %	16	5.9438 %	1.4860 %
	Desarrollo de redes de cooperación (después)	12.25 %	16	4.5826 %	1.1456 %
Par 5	Promoción de la equidad de género (antes)	1.84 %	16	2.8877 %	0.7219 %
	Promoción de la equidad de género (después)	5.21 %	16	10.9740 %	2.7435 %
Par 6	Sistemas de gestión orientados a administrar la calidad (antes)	10.61 %	16	16.3953 %	4.0988 %
	Sistemas de gestión orientados a administrar la calidad (después)	43.09 %	16	15.1142 %	3.7785 %
Par 7	Sistemas de gestión orientados a administrar la seguridad (antes)	7.19 %	16	13.7609 %	3.4402 %
	Sistemas de gestión orientados a administrar la seguridad (después)	47.24 %	16	8.7978 %	2.1994 %
Par 8	Sistemas de gestión orientados a administrar el impacto ambiental (antes)	13.38 %	16	19.6532 %	4.9133 %
	Sistemas de gestión orientados a administrar el impacto ambiental (después)	45.81 %	16	10.5149 %	2.6287 %

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

TABLA 5
RESULTADOS DE LA PRUEBA T-STUDENT PARA MUESTRAS EMPAREJADAS CORRESPONDIENTE A LAS VARIABLES DEL ÁREA DE DIRECCIÓN DEL TIPO RATIO

	Estadístico t	Grados de libertad	Diferencias emparejadas				Sig. (bilateral)	
			Media	Desv. desviación	Desv. error promedio	95 % de intervalo de confianza de la diferencia		
						Inferior		Superior
Par 1	-10.115	15	-48.75 %	19.2787 %	4.8197 %	-59.0229 %	-38.4771 %	0.000
Par 2	0.997	15	7.53 %	30.1903 %	7.5476 %	-8.5614 %	23.6132 %	0.335
Par 3	-3.012	15	-14.41 %	19.1318 %	4.7829 %	-24.6020 %	-4.2128 %	0.009
Par 4	-4.530	15	-8.81 %	7.7822 %	1.9455 %	-12.9593 %	-4.6657 %	0.000
Par 5	-1.398	15	-3.37 %	9.6499 %	2.4125 %	-8.5138 %	1.7703 %	0.183
Par 6	-7.416	15	-32.48 %	17.5192 %	4.3798 %	-41.8161 %	-23.1454 %	0.000
Par 7	-11.749	15	-40.05 %	13.6350 %	3.4088 %	-47.3137 %	-32.7825 %	0.000
Par 8	-7.208	15	-32.44 %	17.9999 %	4.5000 %	-42.0290 %	-22.8460 %	0.000

** Significativo al 1 % (p < 0.01)

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

3.4. ÁREA DE MERCADO

De manera análoga al área de dirección, se realiza el análisis comparativo de las variables nominales y ordinales correspondientes al área de mercado, según lo detallado a continuación:

- Respecto de la contribución de las ventas por producto:
 - Antes del proyecto, la mayoría de las ventas de las empresas diez (10) estaban concentradas en un solo producto, dos (2) empresas vendían dos productos, tres (3) comercializaban tres productos y una (1) era una empresa que tenía una cartera de productos diversificada.
 - Al cierre del proyecto, la distribución ha mejorado puesto que solo tres (3) empresas se concentran en un solo producto, seis (6) comercializan dos productos, cinco (5) venden tres productos y dos (2) tienen una cartera diversificada de productos.
- Sobre la contribución de las ventas por cliente:
 - Antes del inicio del proyecto, catorce (14) empresas dependían de un único cliente (**Unidad Minera Shahuindo**), una (1) empresa atendía a dos clientes y una (1) empresa tenía una cartera diversificada de clientes.
 - Al finalizar el proyecto, la distribución mejoró de la siguiente manera: tres (3) empresas dependen de la **Unidad Minera Shahuindo** como único cliente, dos (2) empresas atienden a dos clientes, nueve (9) empresas atienden a tres clientes, una (1) comercializa con cuatro clientes y se mantiene una (1) proveedor con una cartera de clientes diversificada.
- Acerca de la estacionalidad de las ventas de las empresas:
 - Antes del proyecto ocho (8) empresas enfrentaban una estacionalidad alta, dependiente además de su único cliente, cuatro (4) empresas tenían una estacionalidad intermedia, tres (3) tenían una estacionalidad baja y una (1) no tenía estacionalidad.
 - Luego de concluir el proyecto, la distribución mejoró de manera tal que dos (2) empresas enfrentan una estacionalidad alta, trece (13) poseen una estacionalidad baja y una (1) se mantiene sin estacionalidad.
- En cuanto a la descripción y nivel de desarrollo del producto:
 - Al inicio del proyecto, catorce (14) empresas hacían una descripción deficiente de su producto y solo identificaban el valor esencial de este; así también, dos (2) empresas efectuaban una descripción básica del producto identificando el valor esencial y algunos valores formales.
 - Al cierre del proyecto, se ha mejorado la distribución, puesto que once (11) empresas hacen una descripción aceptable del producto, identificando el valor esencial y los valores formales. No obstante, aún hay cinco (5) empresas que solo logran identificar el valor formal de su producto.
- Sobre la determinación de precios, antes del proyecto siete (7) empresas documentaban alguna metodología estandarizada para determinar sus precios. Al cierre del proyecto, dicho número se elevó a once (11).

Las figuras 8 y 9 muestran las distribuciones de frecuencia que generan la caracterización detallada en los párrafos anteriores.

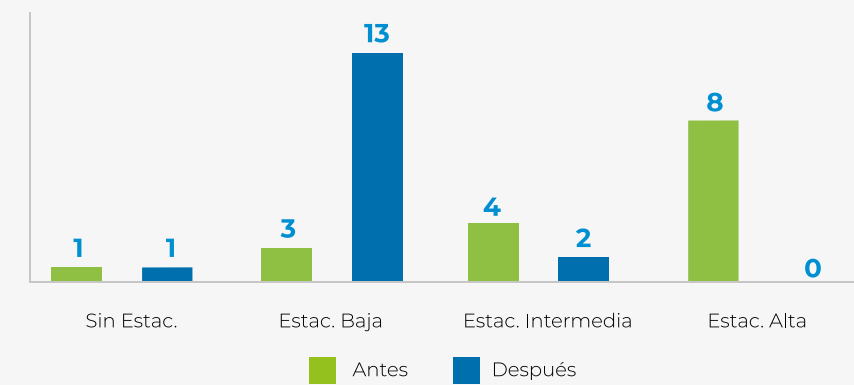
La tabla 6 presenta los estadísticos descriptivos para las tres variables de tipo ratio del área de mercado. Por su parte, la tabla 7 muestra los resultados de la prueba estadística de t-Student, de la cual se deduce:

- Para todas las variables del área de mercado, se documenta significancia estadística menor al 1% ($p < 0.01$), lo cual implica que al cierre del proyecto:
 - El cociente que mide el grado de comprensión y la visión que tiene el empresario del mercado ha mejorado en 35.7%.
 - El indicador que mide la estrategia de promoción de la empresa ha mejorado en 20.2%.
 - La razón que mide la estrategia de distribución de la empresa ha mejorado en 28.3%.
- Se concluye, como se había supuesto al diseñar el proyecto con el correspondiente componente de asistencia para el mejoramiento del acceso al mercado y la diversificación, que las empresas muestran mejoras significativas al cerrar el proyecto en comparación con la situación descrita en el diagnóstico inicial.

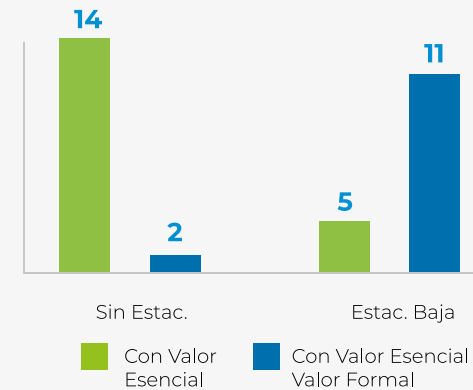


Figura 8: Distribución de las frecuencias de la contribución de las ventas de los proveedores priorizados, clasificado por tipo de producto y por cliente teniendo como base dieciséis (16) empresas.
Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

Estacionalidad de las ventas



Descripción y calificación del producto



Metodología para la determinación de los precios

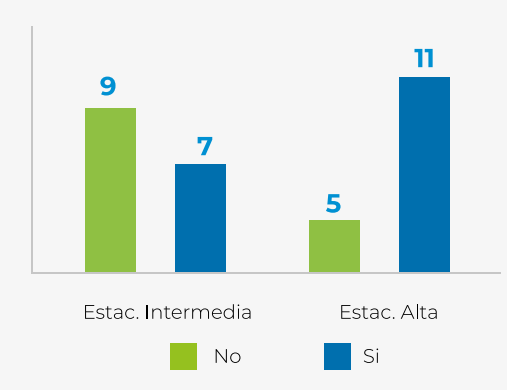


Figura 9: Distribución de frecuencias de las características en el área de mercado de los proveedores priorizados relacionado con la estacionalidad de las ventas, descripción y calificación del producto y metodología para la determinación de los precios teniendo como base dieciséis (16) empresas.

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

TABLA 6
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE MERCADO DE TIPO RATIO PARA LOS PROVEEDORES PRIORIZADOS POR LA UNIDAD MINERA SHAHUINDO (ANTES Y DESPUÉS)

		Media	N.º	Desv. desviación	Desv. error promedio
Par 1	Comprensión de la visión de los agentes del mercado (antes)	12.88 %	16	18.3771 %	4.5943 %
	Comprensión de la visión de los agentes del mercado (después)	48.56 %	16	8.7785 %	2.1946 %
Par 2	Existencia de estrategia de promoción (antes)	8.78 %	16	8.7950 %	2.1987 %
	Existencia de estrategia de promoción (después)	29.00 %	16	12.2855 %	3.0714 %
Par 3	Existencia de estrategia de distribución (antes)	8.66 %	16	10.3042 %	2.5760 %
	Existencia de estrategia de distribución (después)	36.94 %	16	15.8933 %	3.9733 %

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

TABLA 7

RESULTADOS DE LA PRUEBA T-STUDENT PARA MUESTRAS EMPAREJADAS CORRESPONDIENTE A LAS VARIABLES DEL ÁREA DE MERCADO DE TIPO RATIO

		Estadístico t	Grados de libertad	Diferencias emparejadas					Sig. (bilateral)
				Media	Desv. desviación	Desv. error promedio	95 % de intervalo de confianza de la diferencia		
							Inferior	Superior	
Par 1	Comprensión de la visión de los agentes del mercado (antes) - Comprensión de la visión de los agentes del mercado (después) **	-7.104	15	-35.69 %	20.0955 %	5.0239 %	-46.3956 %	-24.9794 %	0.000
Par 2	Existencia de estrategia de promoción (antes) - Existencia de estrategia de promoción (después) **	-7.864	15	-20.22 %	10.2849 %	2.5712 %	-25.7007 %	-14.7398 %	0.000
Par 3	Existencia de estrategia de distribución (antes) - Existencia de estrategia de distribución (después) **	-7.503	15	-28.28 %	15.0772 %	3.7693 %	-36.3138 %	-20.2456 %	0.000

** Significativo al 1 % ($p < 0.01$)

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

De forma adicional, en la tabla 8 se muestra el detalle relacionado con el seguimiento que se ha realizado a las empresas priorizadas por el proyecto relacionado con la diversificación de mercados y clientes. Al respecto, se destaca que, en total, trece (13) empresas logran vender a otro cliente diferente de la **Unidad Minera Shahuindo**. La meta comprometida fue ocho (8), lo cual ha sido ampliamente superado. Asimismo, es importante indicar que el detalle de las horas de asistencia provistas se mantiene, y que se actualizaron únicamente las columnas de comentarios y clientes.

TABLA 8

RESULTADOS DE LAS ACCIONES ORIENTADAS A LA DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS DEL COMPONENTE 2 DEL PROYECTO "FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE PROVEEDORES LOCALES DE SHAHUINDO"

N.º	Empresa	Horas de visita total	Estado del RNP	Comentarios	Clientes
1	Crisbadia E. I. R. L.	9	Vigente	Se brindó apoyo para obtener el RNP. La empresa se diversificó en una nueva razón social para instalar una lavandería industrial.	Unidad Minera Shahuindo Stracon Lavandería como unidad de negocio a parte
2	La Primitiva E. I. R. L.	9	Vigente	Se brindó apoyo para obtener el RNP.	Unidad Minera Shahuindo Stracon
3	Distribuidora Virgen del Rosario S. R. L.	9	Vigente	La empresa ya contaba con el RNP desde el año 2016.	Soldadora y constructora RV Icons San Marcos y Cajabamba. Intec LyS. Teel Servicios Generales. Celendinos S. R. L. (obra pública) Algunas municipalidades distritales
4	Yoru No Kaori S. R. L.	9	NA	Por temas de estrategia de la empresa, se decidió modificar las actividades en relación al giro de negocio primero, de manera de tramitar el RNP para bienes y servicios a futuro.	La empresa dejó de trabajar con Shahuindo desde julio de 2019. A la fecha, el dueño le ha dado prioridad a una segunda empresa en la cual es socio con su hermana. Proyecto de empresa de menús por delivery
5	Luisito Abanto S. A. C.	9	Vigente	Se brindó apoyo para obtener el RNP.	Unidad Minera Shahuindo
6	Transresol S. R. L.	9	Vigente	Se brindó apoyo para obtener el RNP.	Unidad Minera Shahuindo Operadora Sur Perú Enchaca contratistas (Quiruvilca) Comet
7	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	9	Vigente	La empresa ya contaba con el RNP desde el año 2017.	Unidad Minera Shahuindo Minera Santander (Huaral) Minera Colquisiri (Huaral)
8	Jacinto Abanto S. A. C.	9	NA	Se realizó el pago del RPN, pero se confundieron de RUC y se solicitó la devolución para realizar nuevamente el pago.	Unidad Minera Shahuindo Stracon
9	LG Inmec S. A. C.	9	NA	La empresa indicó que se realizará el trámite del RNP para servicios en el futuro.	Shahuindo Stracon Olivia Copper Canchanya Ingenieros
10	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	9	Vigente	Se brindó apoyo para obtener el RNP.	Unidad Minera Shahuindo Stracon
11	Organización Wine S. A. C.	9	Vigente	La empresa ya contaba con el RNP desde el año 2017.	Unidad Minera Shahuindo Stracon

N.º	Empresa	Horas de visita total	Estado del RNP	Comentarios	Clientes
12	Julio Jorge Silva	9	Vigente	La empresa ya contaba con el RNP desde el año 2017.	Unidad Minera Shahuindo
13	Juan Julca Toribio	6	NA	Por temas de estrategia, se decidió que se va a conformar una empresa, ya que es persona natural, además de tramitar el RNP para bienes y servicios a futuro.	Unidad Minera Shahuindo Recursos S. A. C.
14	WML INCO S. A. C.	9	Vigente	La empresa ya contaba con el RNP desde el año 2018.	Unidad Minera Shahuindo Stracon Municipalidad Provincial de Cajabamba Municipalidad Distrital de Cachachi
15	Mariano y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	0	NA	No se brindó asistencia técnica.	Unidad Minera Shahuindo
16	Multiservicios Varela S. R. L.	0	NA	No se brindó asistencia técnica.	Unidad Minera Shahuindo Obrainsa Distribuidora Virgen del Rosario Público en General
Total horas		123			

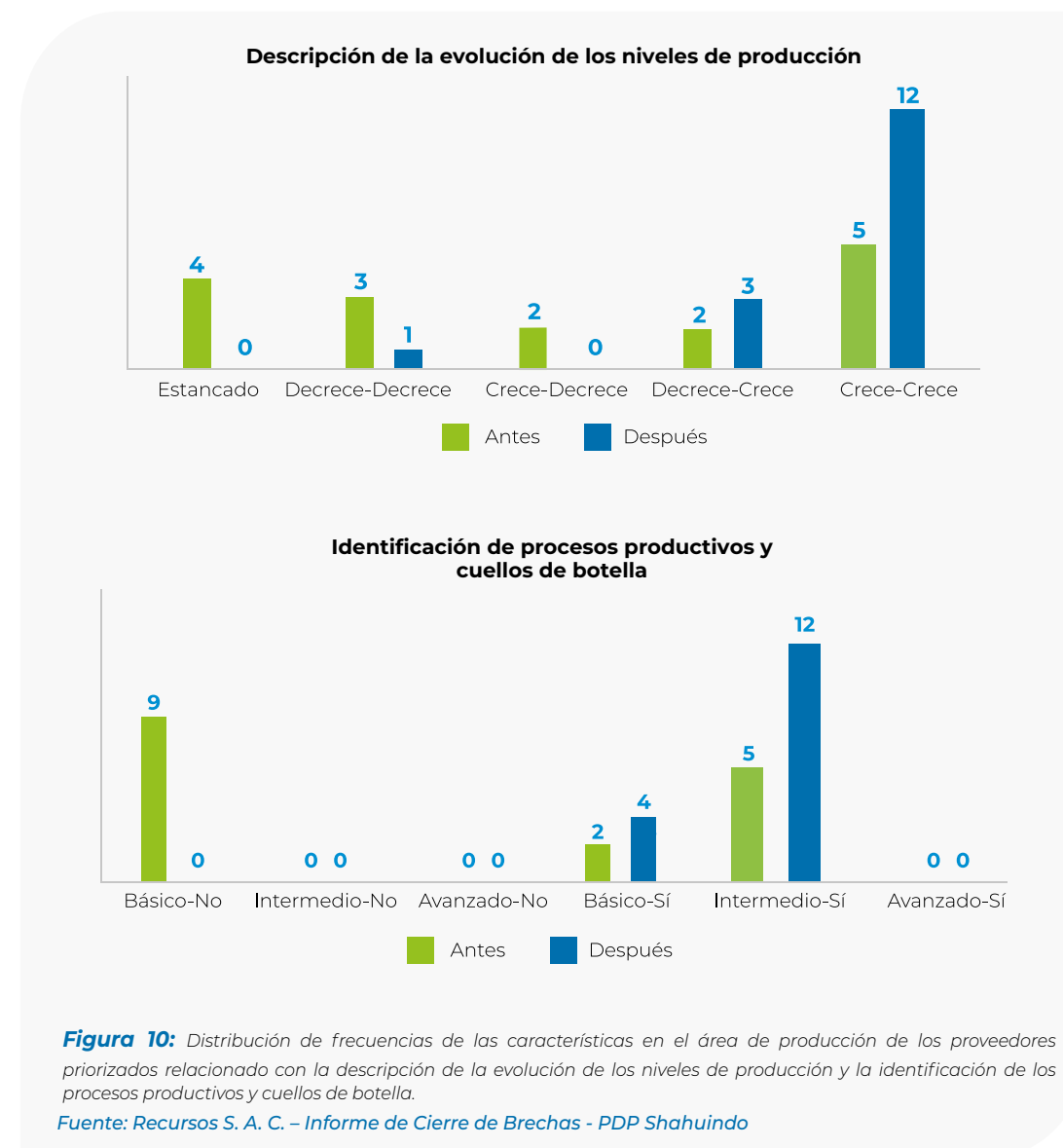
Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

3.5. ÁREA DE PRODUCCIÓN

De manera similar a como se procedió con las áreas dirección y mercado, se realiza el análisis comparativo de las dos variables ordinales correspondientes al área de producción, según lo detallado a continuación:

- Sobre la descripción de la evolución de los niveles de producción de las empresas priorizadas, se tiene:
 - Antes del proyecto, cuatro (4) empresas se encontraban en una situación de estancamiento, tres (3) enfrentaron una tendencia de decrecimiento, dos (2) tuvieron niveles que crecieron en un año y luego disminuyeron, dos (2) presentaron niveles de producción que se redujeron en un año y luego aumentaron; y cinco (5) empresas enfrentaban una tendencia creciente.
 - Al cerrar el proyecto, la distribución mejoró de la siguiente manera: solamente una (1) empresa enfrentaba una tendencia decreciente de los niveles de producción, tres (3) tuvieron un año de decrecimiento para luego recuperar la tendencia de crecimiento y doce (12) empresas tienen tendencia creciente.
- Sobre la identificación de procesos productivos y cuellos de botella se constata lo siguiente:
 - Al iniciar el proyecto, nueve (9) empresas hacían una identificación y descripción básica de los procesos productivos y no identificaban sus cuellos de botella; dos (2) empresas lograban identificar y describir sus procesos productivos de manera básica, identificando sus respectivos cuellos de botella; cinco (5) empresas tenían un nivel intermedio de desarrollo de sus procesos productivos identificando sus cuellos de botella.
 - Al finalizar el proyecto, la distribución mejoró de la siguiente manera: cuatro (4) empresas realizaban una identificación y descripción básica de los procesos productivos, además de identificar cuellos de botella; por su parte, doce (12) empresas alcanzaron un nivel intermedio de desarrollo de sus procesos productivos, además de identificar y tomar acción sobre los cuellos de botella.

La figura 10 muestra las distribuciones de frecuencia que generan la caracterización detallada en los párrafos anteriores.



La tabla 9 presenta los estadísticos descriptivos para las ocho variables restantes de tipo escala y ratio del área de producción. Asimismo, la tabla 10 muestra los resultados de la prueba estadística de t-Student, de la cual se deduce:

- Se ha encontrado significancia estadística menor al 1 % ($p < 0.01$) para las siguientes variables, lo cual involucra que al cierre del proyecto:
 - El cociente que mide la eficiencia de los procesos productivos mejoró en 29.5 %
 - El indicador que mide la eficiencia de la empresa en cuanto al ambiente de trabajo mejoró en 39.0 %.
 - La razón que mide la eficiencia de la empresa hacia el ambiente en general mejoró en 50.9 %.
 - El ratio que mide la eficiencia de la empresa relacionada con los procesos de orden y limpieza mejoró en 41.2 %.

- El indicador que mide la calidad de los productos mejoró en 38.8 %.
- Como contraste, los indicadores que miden la productividad del trabajo a través de las ventas, el valor agregado y las utilidades no es significativo. Es decir, los promedios para esta variable estadísticamente corresponderían a los niveles previos al proyecto. Sin embargo, el proyecto no se planteó en ningún momento mejoras en la productividad de los factores, por lo que los resultados no son representativos para documentar el cierre de brechas de esta área.
- Se concluye, como se había supuesto al diseñar el proyecto con el correspondiente componente de capacitación y asistencia técnica para implementar programas de gestión de la calidad, que las empresas muestran mejoras significativas al cerrar el proyecto en comparación con la situación descrita en el diagnóstico inicial, en los indicadores relacionados con esta brecha.

TABLA 9
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE PRODUCCIÓN DE TIPO ESCALA Y RATIO PARA LOS PROVEEDORES PRIORIZADOS POR UNIDAD MINERA SHAHUINDO (ANTES Y DESPUÉS)

		Media	N.º	Desv. desviación	Desv. error promedio
Par 1	Productividad de las ventas en soles (antes)	298 961.94	16	263 725.7556	65 931.4389
	Productividad de las ventas en soles (después)	197 134.84	16	149 709.4481	37 427.3620
Par 2	Productividad del valor agregado en soles (antes)	130 443.92	9	183 603.8338	61 201.2779
	Productividad del valor agregado en soles (después)	52 969.18	9	30 269.4246	10 089.8082
Par 3	Productividad de las utilidades en soles (antes)	27 217.69	9	110 933.4555	36 977.8185
	Productividad de las utilidades en soles (después)	22 144.84	9	19 384.7154	6 461.5718
Par 4	Eficiencia de los procesos productivos (antes)	26.51 %	16	12.7808 %	3.1952 %
	Eficiencia de los procesos productivos (después)	56.06 %	16	11.8854 %	2.9713 %
Par 5	Eficiencia del ambiente de trabajo (antes)	25.81 %	16	15.0374 %	3.7593 %
	Eficiencia del ambiente de trabajo (después)	64.81 %	16	11.9511 %	2.9878 %
Par 6	Eficiencia hacia el ambiente en general (antes)	20.16 %	16	21.9797 %	5.4949 %
	Eficiencia hacia el ambiente en general (después)	71.06 %	16	14.3456 %	3.5864 %
Par 7	Procesos de orden y limpieza (antes)	22.96 %	16	21.3982 %	5.3496 %
	Procesos de orden y limpieza (después)	64.13 %	16	10.7881 %	2.6970 %
Par 8	Calidad de los procesos productivos (antes)	25.69 %	16	12.0354 %	3.0088 %
	Calidad de los procesos productivos (después)	64.50 %	16	12.4793 %	3.1198 %

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

TABLA 10
RESULTADOS DE LA PRUEBA T-STUDENT PARA MUESTRAS EMPAREJADAS CORRESPONDIENTE A LAS VARIABLES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE TIPO ESCALA Y RATIO

	Sig. (bilateral)	95 % de intervalo de confianza de la diferencia		Desv. error promedio	Desv. desviación	Media	Grados de libertad	Estadístico t	
		Inferior	Superior						
		Diferencias emparejadas							
Par 1	0.161	-45,458.7846	249 112.9779	69,101.2750	276 405.1001	101 827.10	15	1.474	Productividad de las ventas en soles (antes) - Productividad de las ventas en soles (después)
Par 2	0.211	-53,855.1158	208 804.5926	56,951.2657	170 853.7971	77 474.74	8	1.360	Productividad del valor agregado en soles (antes) - Productividad del valor agregado en soles (después)
Par 3	0.884	-72,325.0215	82 470.7089	33,563.6281	100 690.8843	5 072.84	8	0.151	Productividad de las utilidades en soles (antes) - Productividad de las utilidades en soles (después)
Par 4	0.000	-37,3385 %	-21,7615 %	3,6541 %	14,6164 %	-29,55 %	15	-8.087	Eficiencia de los procesos productivos (antes) - Eficiencia de los procesos productivos (después)**
Par 5	0.000	-49,2132 %	-28,7993 %	4,7887 %	19,1549 %	-39,01 %	15	-8.145	Eficiencia del ambiente de trabajo (antes) - Eficiencia del ambiente de trabajo (después)**
Par 6	0.000	-66,0476 %	-35,7649 %	7,1038 %	28,4151 %	-50,91 %	15	-7.166	Eficiencia hacia el ambiente en general (antes) - Eficiencia hacia el ambiente en general (después)**
Par 7	0.000	-54,4274 %	-27,9101 %	6,2205 %	24,8819 %	-41,17 %	15	-6.618	Procesos de orden y limpieza (antes) - Procesos de orden y limpieza (después)**
Par 8	0.000	-48,1670 %	-29,4601 %	4,3883 %	17,5533 %	-38,81 %	15	-8.845	Calidad de los procesos productivos (antes) - Calidad de los procesos productivos (después)**

** Significativo al 1 % (p < 0.01)

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

3.6. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE MIDEN LOS CAMBIOS GENERADOS POR EL PROYECTO

A continuación, se detalla el conjunto de variables que, de acuerdo con el marco lógico descrito en el plan operativo del proyecto, representan incrementos en relación con la situación inicial:

- La venta neta incremental que se estableció *a priori* para el conjunto de empresas es S/1 287 507.40. Este importe representa un valor crítico de comparación de S/84 468.21 como promedio.
- El porcentaje mínimo de venta incremental promedio anual que las empresas deberían obtener al cierre del proyecto es de 9.1 %.
- El ratio promedio mínimo de dependencia de las ventas netas que se realizan a Shahuindo es 50 %.
- La cantidad de trabajadores adicionales que se estableció *a priori* para el conjunto de empresas es 31 personas. Este dato representa un valor crítico de comparación de 2 personas como promedio.
- El cierre de brechas identificadas es una variable que pretende medir la incrementalidad; sin embargo, el marco lógico establece como meta en número de empresas (12). A pesar de ello, el proyecto ha medido el porcentaje de cierre de esas brechas, razón por la que se tomará como valor crítico el 50 %.
- La razón beneficio-costos para el proyecto fue estimado en 5 % como mínimo.

Para las primeras cinco variables descritas en el párrafo precedente, se aplicó la prueba t-Student para cola positiva, con el objetivo de verificar si los promedios obtenidos de la muestra de proveedores priorizados son iguales o superan los valores críticos establecidos *a priori*. La tabla 11 resume los resultados de esta prueba, en la que se destaca lo siguiente:

- Se encuentra significancia estadística para el 1 % para las siguientes variables:
 - La venta neta incremental promedio, y por lo tanto la venta neta incremental del conjunto de empresas, es estadísticamente superior a la meta establecida en el marco lógico del proyecto. Es importante tomar en consideración que, por redondeo, el valor crítico se estableció en S/84 469.
 - El porcentaje mínimo de venta incremental promedio anual es estadísticamente superior a la meta propuesta en el marco lógico del proyecto. Conviene aclarar que el valor crítico se redondeó a 10 %.
 - El porcentaje de cierre de brechas promedio es estadísticamente superior al 50 % como promedio del valor alcanzado por los proveedores. Acerca de este punto, en la tabla 12 se muestra el detalle de las brechas que se han documentado como cerradas por cada proveedor.
- No se encuentra significancia estadística para las siguientes variables:
 - La cantidad de trabajadores adicionales no es estadísticamente superior a la meta establecida por el proyecto. No obstante, al comparar las medias, 3.5 trabajadores se tomaría como, por lo menos, igual a la meta de 2 trabajadores. Por este motivo, se considera la meta cumplida.
 - El ratio mínimo promedio de dependencia de las ventas netas que se realizan a la **Unidad Minera Shahuindo** no es estadísticamente inferior a la meta del proyecto. Sin embargo, al comparar la media de 52.8 % con el valor crítico de 50 %, se consideran estadísticamente como iguales, lo cual acredita también el cumplimiento de la meta.

TABLA 11
RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS T-STUDENT DE COLA POSITIVA PARA UNA MUESTRA

	Media	Valor crítico	Nivel de confianza	Estadístico t	Grados de libertad	Sig. (bilateral)
Venta neta incremental promedio anual en soles **	555 367.93	84469	95 %	2.858	15	0.006
Tasa de variación venta neta incremental promedio anual **	115.19 %	10 %	95 %	2.881	15	0.006
Ratio de dependencia Shahuindo 2019	52.8 %	50 %	95 %	0.399	15	0.348
Cantidad de trabajadores incrementales promedio anual	3.5	2	95 %	1.248	15	0.116
Porcentaje de cierre de brechas **	92.60 %	50 %	95 %	10.562	15	0.000

**Significativo al 1 % (p < 0.01)

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

Finalmente en la tabla 12 se detalla las brechas identificadas al inicio del proyecto por cada proveedor priorizado por la Unidad Minera Shahuindo y se evalúa el porcentaje de cierre a partir del análisis estadístico detallado en el presente documento.

TABLA 12
DETALLE DE LAS BRECHAS IDENTIFICADAS Y CERRADAS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES PRIORIZADOS POR LA UNIDAD MINERA SHAHUINDO

N.º	Contratistas	Brechas identificadas que han sido cerradas			Porcentaje cierre
		Técnico-Productiva	Calidad	Gestión empresarial comercial	
1	Organización Wine S. A. C.	Se ha mejorado el nivel de capacitación y educación del personal.	Se cuenta con controles de calidad, mediante procedimientos estandarizados y documentados. La empresa se administra con un enfoque integral de gestión de la calidad.	La dependencia de su cliente principal se ha reducido de 100 % a 35 %. Ha diversificado su cartera de clientes. La gerencia utiliza herramientas de gestión empresarial básicas.	100 %
2	Luisito Abanto S. A. C.	La empresa ha implementado una metodología para costear y controlar sus costos.	Se cuenta con controles de calidad a través de procedimientos estandarizados y documentados. La plana gerencial utiliza herramientas de gestión de la calidad basadas en el kaizen y el programa internacional de gestión de calidad.	Se han fortalecido las competencias de los representantes de la empresa en gestión empresarial. Se ha implementado un programa de herramientas de gestión orientado a cumplir con los estándares comerciales de la Unidad Minera Shahuindo.	100 %
3	Multiservicios Varela S. R. L.	Se ha mejorado el desempeño a través de la aplicación de herramientas de gestión empresarial.	Se han implementado parcialmente los controles de calidad para la conformidad de los servicios que brinda la empresa. Se han mejorado los indicadores de gestión de la seguridad y salud ocupacional a partir de la implementación de la filosofía del kaizen.	No se logró mejorar la gestión administrativa y control de gastos. No se logró diversificar la cartera de clientes de la empresa, con lo que se aumentó la dependencia de la Unidad Minera Shahuindo de 30% a 60 %.	40 %
4	Transresol S. R. L.	Se han desarrollado los procesos de negocios de la empresa para ser más eficiente.	Se ha implementado un sistema integral para gestionar la calidad de sus trabajos basado en la metodología del Sebrae-Brasil. La empresa se administra por indicadores y ha mejorado su desempeño en gestión de la seguridad y salud ocupacional, mediante la aplicación de la metodología del kaizen y la gestión por procesos.	La empresa ha diversificado clientes. La empresa ha reducido su dependencia de la Unidad Minera Shahuindo de 70 % a 60 %.	100 %

N.º	Contratistas	Brechas identificadas que han sido cerradas			Porcentaje cierre
		Técnico-Productiva	Calidad	Gestión empresarial comercial	
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	Desarrolla sus procesos de negocios siendo más eficiente, enfocado en tiempos de entrega y ejecución dentro de los costos.	Cumple con los estándares exigidos de los clientes.	Ha posicionado su visión empresarial y hay una diversificación de clientes.	100 %
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	Se han incorporado herramientas de gestión y control de productividad del servicio alimenticio que brindan para ser competitivos. Se ha fortalecido la administración de los procesos, costo y tiempo de entrega.	Se han documentado los procedimientos establecidos para la elaboración de sus productos. Se ha documentado e implementado un sistema integral de gestión de la calidad, basado en la metodología de Sebrae-Brasil. Se han mejorado los indicadores de gestión de la inocuidad en el servicio que brinda a Shahuindo.	Se ha incursionado en nuevos mercados, situación que conllevó a ofrecer nuevos servicios. Se ha reducido la dependencia de Shahuindo de 55 % a 30 %.	100 %
7	Crisbadia E. I. R. L.	La empresa ha documentado los procesos de negocio. La empresa ha mejorado los aspectos de control de costos.	La empresa ha implementado y documentado un sistema de gestión integral de la calidad basado en la metodología de Sebrae-Brasil.	Se han fortalecido las competencias en gestión empresarial de los representantes de la empresa, lo que ha contribuido con la diversificación de negocios y su reducción de dependencia de Shahuindo de 100 % a 80 %.	100 %
8	Julca Toribio Juan	Han mejorado el control en el empaque y envasado de sus refrigerios. Se ha documentado la trazabilidad de los productos alimenticios que entrega. Se ha mejorado el control de los requisitos de inocuidad.	Se ha implementado un sistema integral de gestión de la calidad, el cual se ha documentado siguiendo la metodología de Sebrae-Brasil.	Se han fortalecido las competencias de los representantes de la empresa en gestión empresarial. Se han implementado estrategias comerciales para la diversificación con el propósito de implementar nuevas líneas de negocio. Sin embargo, por mayor demanda se ha incrementado la dependencia de Shahuindo de 40 % a 95 %.	83 %

Brechas identificadas que han sido cerradas					
N.º	Contratistas	Técnico-Productiva	Calidad	Gestión empresarial comercial	Porcentaje cierre
9	Jacinto Abanto S. A. C.	La empresa ha implementado una metodología para hacer seguimiento y control de costos. Se ha mejorado la gestión de la seguridad y calidad mediante la filosofía del kaizen.	Se ha implementado y documentado un sistema integral de gestión de la calidad basado en la metodología de Sebrae-Brasil.	Se han mejorado las competencias de los representantes de la empresa en gestión empresarial. Se ha implementado un plan para mejorar la promoción y distribución de los servicios que ofrece la empresa, orientado a la diversificación.	100 %
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.	Se ha mejorado la gestión de documentos de la empresa. Se han implementado herramientas de planeamiento y organización interna.	Se han implementado controles de calidad a los procesos de negocio basados en la metodología de Sebrae-Brasil.	Se han fortalecido las competencias del empresario y sus colaboradores clave en gestión empresarial. Se ha brindado asistencia al empresario para implementar herramientas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).	100 %
11	Julio Jorge Silva Escobedo	La empresa ha mejorado su desempeño con la aplicación de herramientas de gestión empresarial.	La empresa ha documentado sus procesos e implementó controles de calidad para cada uno de ellos, con el fin de facilitar la conformidad de los servicios por parte de sus clientes.	La empresa ha mejorado la gestión administrativa y control de gastos.	100 %
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)	La empresa ha desarrollado sus procesos de negocio para ser más eficiente, enfocado en tiempos de entrega y ejecución dentro de los costos. La definición de los procesos de negocio ha llevado a la empresa a separar las unidades de negocios en diferentes razones sociales para reducir su exposición al riesgo.	La empresa ha documentado el cumplimiento con los estándares exigidos de los clientes, en especial aquellos exigidos por la Unidad Minera Shahuindo.	La empresa ha posicionado su visión empresarial. La empresa ha diversificado sus clientes, en lo relacionado a la provisión de ropa para el sector salud, así como en la provisión de agregados para la industria minera y de la construcción. No obstante, por aumento de la demanda su dependencia de Shahuindo se mantiene en 70 %.	83 %

Brechas identificadas que han sido cerradas					
N.º	Contratistas	Técnico-Productiva	Calidad	Gestión empresarial comercial	Porcentaje cierre
13	La Primitiva E. I. R. L.	La empresa ha implementado una metodología de costo que le facilita el control sus costos. La empresa ha mejorado la administración de la seguridad y la calidad a través de la implementación de la filosofía del kaizen	La empresa ha documentado sus procesos principales y auxiliares, estableciendo los controles de calidad correspondientes.	Se ha fortalecido las competencias del empresario en gestión empresarial. Se ha puesto en marcha un plan de mercadeo orientado a la diversificación de clientes y mejorar la estrategia de distribución de su servicio. Se ha reducido la dependencia de la Unidad Minera Shahuindo de 100 % a 60 %.	100 %
14	LG Inmec S. A. C.	Se ha implementado una metodología de costo que facilita la presupuestación y el control de costos. Se han mejorado los procesos de la empresa orientados al cumplimiento de los tiempos de entrega y ejecución dentro del costo.	Se han estandarizado los procedimientos de negocio de la empresa orientados a la administración de la calidad, lo que ha facilitado la consecución de las conformidades del servicio que brinda.	Se ha facilitado la diversificación de mercados y clientes. Su dependencia de Shahuindo se ha reducido de 50 % a 5 %	100 %
15	Mariano Y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	Se ha implementado una metodología de costo del servicio que brinda, lo que facilita una adecuada determinación de precios. Se ha mejorado el control de los procesos en cuanto a los tiempos de entrega y costo.	A través de la implementación del programa internacional de gestión de la calidad de Sebrae-Brasil, se ha facilitado la estandarización en los procedimientos de calidad.	No se logró reducir su dependencia de Shahuindo, la cual se mantiene al 100 %	75 %
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	Se ha documentado la mejora en la administración y control de los procesos productivos para ser más eficiente.	Se han estandarizado los procedimientos de calidad a través de la metodología del Sebrae-Brasil. Se han implementado procedimientos orientados a documentar la conformidad del cliente, desde la valorización hasta el cierre de contratos.	Se ha reducido la dependencia de Shahuindo desde el 100 % al 40 %	100 %

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo



CONCLUSIONES

A manera de corolario, a lo largo de las páginas del este informe se ha acreditado el cumplimiento de las metas del proyecto, no solo desde un punto de vista descriptivo, sino mediante la incorporación de la rigurosidad estadística que se requiere al comparar una situación inicial y final.

En tal sentido, se concluye que:

- ▶ Se ha verificado el cumplimiento de las metas propuestas, en el marco lógico del proyecto, relacionadas con las siguientes variables:
 - Las ventas incrementales promedio y totales para el grupo de empresas priorizadas.
 - La tasa mínima de crecimiento de las ventas como promedio anual por empresa.
 - La cantidad de empresas que cierran brechas al 100 % (12 de 12), pero con un promedio general de cierre del 92.6 %.
 - El ratio de dependencia de las ventas netas respecto de la **Unidad Minera Shahuindo** es estadísticamente igual que la meta del 50 %.
 - La cantidad de trabajadores promedio adicionales también es estadísticamente igual que la meta establecida de 2 personas como promedio.
- También se demuestra, para el caso de la mayoría de los indicadores cuantitativos de las áreas de dirección, mercado y producción, que la implementación del proyecto ha generado mejoras en sus medidas para la situación de salida, en comparación con las medidas de los diagnósticos de entrada.
- Para el caso de los indicadores cualitativos de carácter nominal y ordinal de las áreas de dirección, mercado y producción, la implementación del proyecto ha generado que se mejore las distribuciones de frecuencia hacia categorías que reflejan mejores condiciones para la gestión de la situación de salida, al compararse con la situación de entrada.
- Como contraste, no se encuentra diferencia significativa en la mejora de los indicadores del área de finanzas, la gestión de registros contables y la promoción de la equidad de género en el área de producción; así como la medición de la productividad del trabajo en el área de producción. No obstante, al diseñarse el proyecto no se establecieron metas de mejoras con relación a estos indicadores.

Finalmente, se concluye que la alianza **Unidad Minera Shahuindo-Recursos S. A. C.** ha cumplido con la ejecución del proyecto al 100 % de las actividades programadas y se ha documentado el cumplimiento del 100 % de metas ofrecidas a Innóvate Perú, a través del marco lógico y el plan operativo del proyecto de "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo".



TESTIMONIOS

DIANIRA RODRÍGUEZ AGUILAR

*Gerente general
Crisbadia E. I. R. L. | Caserío San José*

Quiero agradecer a Shahuindo por las capacitaciones brindadas, pues aún nos falta mucho por aprender, y con este tipo de formación uno va mejorando día a día. A través de este proyecto, he aprendido a tratar con los clientes de una manera más conveniente, a expresarme y comunicar mis ideas. Por tratarse de empresas que recién comienzan, los temas referidos a la Sunat han sido de gran utilidad, ya que nos han enseñado a facturar y tributar sin errores, para crecer limpiamente, evitando multas. A lo largo de estas sesiones, nos han inculcado a trabajar de acuerdo a la ley.

Mi sueño es desarrollarme como empresaria y tener nuevas oportunidades de trabajo. En ese sentido, las capacitaciones de Shahuindo han sido de gran ayuda porque me han orientado en el ejercicio empresarial.



ERICK ALEXANDER SANTOS PAREDES

*Gerente ejecutivo y jefe de operaciones
Empresa Cristo Pobre Ingenieros*

Gracias a este proyecto, hemos adquirido mayor experiencia, la cual nos ayuda a mejorar nuestras empresas. Creemos que, para poder seguir creciendo, es importante trazarse metas, pero las metas no se alcanzan trabajando solos, sino con el apoyo de alguien más. En este caso, es Shahuindo quien nos ha ayudado a aumentar nuestros conocimientos, así como ha aplicarlos adecuadamente. Ahora, nos hemos propuesto, como objetivo a mediano plazo, contar con una certificación en temas de seguridad y salud ocupacional. Debido a la oportunidad ofrecida por Shahuindo en nuestros inicios, en el 2019 nuestra empresa recibió el premio Empresa Peruana del Año, en el área de servicios. Es importante mencionar que nosotros no postulamos para competir por este premio, sino que ellos nos evaluaron junto con otras empresas del mismo rubro a nivel nacional.



YANELA MENDOZA LLANOS

*Representante general
Empresa Jacinto abanto S. A. C. | Caserío San José*

Haber sido parte del proyecto "Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo" implicó un proceso de aprendizaje. Gracias a este proyecto, he podido conocer muchos aspectos importantes para conseguir el éxito de la empresa. Por ejemplo, he aprendido a invertir mi tiempo de forma óptima y a aprovechar los espacios de la empresa. Además, ahora manejo herramientas de control y puedo cubrir o cerrar brechas en mi cadena de abastecimiento como proveedora de Shahuindo.

Ha sido una experiencia muy bonita, porque he formado nuevos lazos de amistad y creado vínculos con personas de rubros diferentes del mío. Quisiera decirle a cada uno de los participantes de las capacitaciones que sigamos poniendo en práctica las lecciones que recibimos y que cada día nos esmeremos para progresar como profesionales en las empresas donde laboramos.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Eco, U., y Sebeok, T. (1989). *El signo de los tres Dupin, Holmes, Peirce*. Barcelona: Editorial Lumen S.A.

Ponce Monteza, C. R. (2017). *Gestiona 4.0: El Sistema de Diagnóstico y Plan de Mejora* (4.ta ed.). Lima: Recursos S. A. C.

Recursos S. A. C. (2017). *Matriz de diagnóstico y plan de mejora de entrada para proveedores locales priorizados por Shahuindo*. Cajamarca: Recursos S. A. C.

Recursos S. A. C. (2020). *Matriz de diagnóstico y plan de mejoramiento empresarial de salida para proveedores priorizados por la Unidad Minera Shahuindo*. Cajamarca: Recursos S. A. C.

Recursos S. A. C. y Unidad Minera Shahuindo. (2017). *Matriz de objetivos y plan operativo del proyecto Fortalecimiento la Gestión Empresarial de Proveedores Locales de Shahuindo*. Cajamarca: Recursos S. A. C., Unidad Minera Shahuindo, Innovete Perú.

Todd, D. (2017). *An Introduction to Hypothesis Testing: Inferential Statistics*. Research Institute. Research Institute.

Todd, D. (Productor), Todd, D. (Escritor), & Todd, D. (Dirección). (17 de marzo de 2019). *Understand Levels of Measurement in Statistics (NOIR): A Tidy Review* [Película]. EE. UU.: YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5QnQCNUBM6k>



ANEXOS

ANEXO 1
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROVEEDORES PRIORIZADOS POR LA UNIDAD MINERA SHAHUINDO

N°	Contratista	N.° de RUC	Régimen de renta	Área usuaria	Misión (antes)	Visión (antes)	Objetivos (antes)	Misión (después)	Descripción de la misión	Visión (después)	Descripción de la visión	Objetivos (después)	Descripción de los objetivos de negocios
1	Organización Wine S. A. C.	20600299736	General	Operaciones	Sí	Sí	No	Sí	Ofrecer las mejores soluciones en el servicio de alquiler de maquinaria pesada y liviana, orientada a satisfacer las necesidades de los sectores mineros y otros.	Sí	Ser reconocidos como empresa que aporta soluciones en el servicio de alquiler de maquinaria pesada y liviana.	Sí	Especializarse en el servicio de alquiler de maquinaria pesada y liviana. Diversificar mercados y clientes. Sostener el crecimiento en el tiempo.
2	Luisito Abanto S. A. C.	20570802489	General	Operaciones	Sí	Sí	No	Sí	Conseguir nuevos clientes para la grúa y agregar otro rubro como construcción civil con Shahuindo, la Municipalidad de Cachachi y la Municipalidad de Cajabamba.	Sí	Brindar un servicio de calidad, tener buenas relaciones con el cliente y ser responsable con las acciones de la empresa.	Sí	La meta es seguir trabajando con calidad. Crecer como empresa en el mercado regional.
3	Multiservicios Varela S. R. L.	20570692284	General		No	Sí	Sí	Sí	Hacer sostenible el servicio de transporte con sus clientes habituales y continuar atendiendo al público en general con su grifo.	Sí	Trabajar con el sector minero a precios competitivos.	Sí	Líder en el rubro de transporte en el mercado de Cajabamba.
4	Transresol S. R. L.	20529413344	General	Operaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Ser una empresa líder en gestión ambiental 2020.	Sí	Seguir creciendo en el mercado Cajabambino.	Sí	Puntualidad y Trabajo en equipo.

N°	Contratista	N° de RUC	Régimen de renta	Área usuaria	Misión (antes)	Visión (antes)	Objetivos (antes)	Misión (después)	Descripción de la misión	Visión (después)	Descripción de la visión	Objetivos (después)	Descripción de los objetivos de negocios
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	20570663349	General	Planta	No	No	No	Sí	Somos una empresa altamente competitiva en el rubro de geosintéticos	Sí	Ser una empresa de alcance nacional en los rubros de geosintéticos.	Sí	Ser responsable de una correcta ejecución de cada proyecto, garantizando la totalidad de sus trabajos, a través de prácticas adecuadas, elaborados según normas vigentes y parámetros establecidos por los clientes y fabricantes de los insumos y materiales utilizados.
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	20529406640	General	Servicios generales	No	No	No	Sí	Ser identificados por la excelencia en el servicio, la calidad, el sabor y la creatividad en nuestras comidas, en un ambiente seguro y agradable.	Sí	Ser reconocidos como uno de los restaurantes más destacados de la provincia.	Sí	Ofrecer productos alimenticios sabrosos y de alta calidad para el público en general. Satisfacer las necesidades básicas de alimentación de sus clientes. Anticiparse a las expectativas del mercado. Posicionar ventajas competitivas de calidad y el mejoramiento continuo de los estrictos estándares de higiene y buen servicio, en un ambiente seguro y agradable, a un precio justo.

N°	Contratista	N° de RUC	Régimen de renta	Área usuaria	Misión (antes)	Visión (antes)	Objetivos (antes)	Misión (después)	Descripción de la misión	Visión (después)	Descripción de la visión	Objetivos (después)	Descripción de los objetivos de negocios
7	Crisbadia E. I. R. L.	20600095511	General	Operaciones	No	No	No	Sí	Especializarse como empresa de alquiler de maquinaria para movimiento de tierra, la cual se desempeña con gran calidad.	Sí	Ser reconocidos por el crecimiento constante y el acceso a obras más grandes.	Sí	Identificar oportunidades de consorcio para acceder al mercado. Especializarse como contratista de movimiento de tierras y alquiler de maquinaria y equipo para minería y construcción.
8	Julca Toribio Juan	10423057845	Remype	Servicios generales	No	No	No	Sí	Son una empresa especializada en servicios de alimentación y cafetería.	Sí	Ser reconocida por su crecimiento sostenido, desarrollo y replanteamiento de lo establecido.	Sí	Diversificar actividades en el rubro de distribución de abarrotes. Implementar una cafetería que también va a ser sanguchería criolla delivery en Cajabamba.
9	Jacinto Abanto S. A. C.	20570796497	General	Operaciones	No	No	No	Sí		Sí		Sí	Satisfacer las necesidades de sus clientes. Asegurar la proveeduría oportuna. Incrementar la participación en el mercado provincial de construcción.
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.	20496028121	General	Mantenimiento	No	No	No	Sí	Operar con estándares de calidad, puntualidad, stock adecuado y asistencia para la construcción.	Sí	Ser reconocida como la empresa de ferretería más confiable de la provincia de Cajabamba.	Sí	

N°	Contratista	N.º de RUC	Régimen de renta	Área usuaria	Misión (antes)	Visión (antes)	Objetivos (antes)	Misión (después)	Descripción de la misión	Visión (después)	Descripción de la visión	Objetivos (después)	Descripción de los objetivos de negocios
11	Julio Jorge Silva Escobedo	10269303293	Remype	Servicios generales	No	No	Sí	Sí	<p>Ser una fuente de trabajo para la familia y sus colaboradores, motivándolos a mejorar continuamente en las labores que realizan, progresar y ser cada vez mejores.</p>	Sí	<p>Tener reconocimiento empresarial por su crecimiento y alternativas en la venta de vehículos, taller y hotelería.</p>	Sí	<p>- Comercialización de vehículos: consolidar las operaciones de las tiendas de Huamachuco y Cajabamba. - Buscar un agente para importar directamente. Taller: Ofrecer las mejores alternativas para el mantenimiento de vehículos. - Ampliar el taller. Hotelería: Mejorar y consolidar la línea de hotel para los visitantes de Huamachuco.</p>
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)	20482155309	General	Operaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	<p>Somos una empresa que brinda servicio de calidad con puntualidad.</p>	Sí	<p>Ser reconocida como una empresa organizada y que gestiona su crecimiento.</p>	Sí	<p>Cumplir con los estándares exigidos por el cliente. Conseguir nuevos clientes para crecer más en el rubro de construcción. Diversificarse en los mercados de minería, construcción y obra pública.</p>
13	La Primitiva E. I. R. L.	20600079272	General	Operaciones	No	No	No	Sí	<p>Somos una empresa especializada en alquiler de maquinaria para movimiento de tierra en la industria minera.</p>	Sí	<p>Ser una empresa que alquila maquinaria para la industria minera.</p>	Sí	<p>Crear, tener más clientes, pues solamente tienen dos: Stracon y Shahuindo. Especializarse en el alquiler de maquinaria pesada.</p>

N°	Contratista	N.º de RUC	Régimen de renta	Área usuaria	Misión (antes)	Visión (antes)	Objetivos (antes)	Misión (después)	Descripción de la misión	Visión (después)	Descripción de la visión	Objetivos (después)	Descripción de los objetivos de negocios
14	LG Inmec S. A. C.	20600048857	General	Operaciones	No	Sí	No	Sí	<p>Somos una empresa comprometida a satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes en forma oportuna, eficaz y eficiente. Respetar todas las normas de seguridad y calidad, y propiciar el cuidado del ambiente.</p>	Sí	<p>Ser reconocida como una empresa líder, confiable, innovadora y competente, a nivel nacional, en la prestación de servicios a la industria de la minería y construcción, que garantice la satisfacción de nuestros clientes.</p>	Sí	<p>Ejecutar sus operaciones con responsabilidad. Fortalecer la posición financiera de la empresa con activos que respondan a las necesidades de sus clientes. Crear como empresa especializada en los rubros de construcción y estructuras metálicas.</p>
15	Mariano y Roberto Unidos Siempre - Marous S. R. L.	20491676109	General	Operaciones	No	No	No	Sí	<p>Proveer un servicio de transporte con calidad, seguridad y puntualidad para el abastecimiento de la industria minera.</p>	Sí	<p>Ser reconocida como una empresa especializada en los rubros de transporte, minería y construcción.</p>	Sí	<p>Licitación con otras empresas de la industria minera, como Barrick y La Arena. Diversificar el mercado como proveedor de obras y consultoría para municipalidades.</p>
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	20600352769	General	Servicios generales	No	No	No	Sí	<p>Somos una empresa proveedora del mejor servicio de alquiler de maquinaria pesada.</p>	Sí	<p>Ser una empresa líder a nivel nacional en alquiler de maquinaria pesada.</p>	Sí	<p>Especializarse como contratista minero en el rubro de alquiler de maquinaria pesada. Diversificar la cartera de clientes en la industria minera de la construcción con base en la calidad y oportunidad.</p>
					25.0 %	37.5 %	25.0 %	100.0%				100.0 %	
													Porcentaje afirmativo

CARACTERIZACIÓN DEL TIPO DE GESTIÓN QUE EJERCE LOS PROVEEDORES PRIORIZADOS POR LA UNIDAD MINERA SHAHUINDO

N.º	Contratista	Tipo de empresa		Organización - Cuenta con:						Organigrama actualizado (antes)	Organigrama actualizado (después)		
		Segun naturaleza	Segun constitución	Manual (antes)	Guía (antes)	Reglamento (antes)	Manual (después)	Guía (después)	Reglamento (después)				
1	Organización Wine S. A. C.	Pers. Jurid.	S. A. C.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
2	Luisito Abanto S. A. C.	Pers. Jurid.	S. A. C.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí
3	Multiservicios Varela S. R. L.	Pers. Jurid.	S. R. L.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
4	Transresol S. R. L.	Pers. Jurid.	S. R. L.	Sí	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	Pers. Jurid.	S. R. L.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	Pers. Jurid.	S. A. C.	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
7	Crisbadia E. I. R. L.	Pers. Jurid.	E. I. R. L.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
8	Julca Toribio Juan	Pers. Nat_Neg		No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
9	Jacinto Abanto S. A. C.	Pers. Jurid.	S. A. C.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
10	Distribuidora Virgen Del Rosario S. A. C.	Pers. Jurid.	S. A. C.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
11	Julio Jorge Silva Escobedo	Pers. Nat_Neg		No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)	Pers. Jurid.	S. A. C.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
13	La Primitiva E. I. R. L.	Pers. Jurid.	E. I. R. L.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
14	LG Inmec S. A. C.	Pers. Jurid.	S. A. C.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
15	Mariano Y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	Pers. Jurid.	S. R. L.	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	Pers. Jurid.	E. I. R. L.	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
Porcentaje afirmativo				12.5 %	6.3 %	6.3 %	100.0 %	6.3 %	100.0 %	25.0 %	18.8 %	100.0 %	100.0 %

Fuente: Recursos S. A. C. - Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

N.º	Contratista	Producción - Cuenta con:						Administración - Cuenta con:						
		Manual (antes)	Guía (antes)	Reglamento (antes)	Manual (después)	Guía (después)	Reglamento (después)	Manual (antes)	Guía (antes)	Reglamento (antes)	Manual (después)	Guía (después)	Reglamento (después)	
1	Organización Wine S. A. C.	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
2	Luisito Abanto S. A. C.	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
3	Multiservicios Varela S. R. L.	No	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
4	Transresol S. R. L.	Sí	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
7	Crisbadia E. I. R. L.	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No
8	Julca Toribio Juan	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
9	Jacinto Abanto S. A. C.	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
10	Distribuidora Virgen Del Rosario S. A. C.	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
11	Julio Jorge Silva Escobedo	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No
13	La Primitiva E. I. R. L.	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
14	LG Inmec S. A. C.	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No
15	Mariano Y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No
Porcentaje afirmativo		12.5 %	6.3 %	6.3 %	100.0 %	56.3 %	6.3 %	12.5 %	0.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	0.0 %	0.0 %

Fuente: Recursos S. A. C. - Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

ANEXO 3
RESULTADO DE LOS INDICADORES DEL GESTIONA 4.0 MEDIDOS AL INICIO DEL PROYECTO
POR CADA PROVEEDOR PRIORIZADO POR LA UNIDAD MINERA SHAHUINDO

N°	Contratista	Finanzas											
		L1	L2	G1	G2	G3	G4	S1	S2	S3	R1	R2	R3
1	Organización Wine S. A. C.	1.07	1.02	16.68	0.65	7.98	1.41	1.45	1.12	∞	12.44 %	12.01 %	19.82 %
2	Luisito Abanto S. A. C.	13.26	13.26	-	0.62	-	36.27	1.44	1.71	∞	6.98 %	-6.61 %	10.57 %
3	Multiservicios Varela S. R. L.												
4	Transresol S. R. L.	1.70	1.70	-	0.99	4.64	2.91	9.11	1.44	∞	-0.10 %	6.11 %	-0.98 %
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	1.23	1.23	20615	1.35	1.42	1.64	3.50	5.41	∞	4.90 %	9.38 %	29.76 %
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)												
7	Crisbadia E. I. R. L.	1.42	1.23	-	0.46	2.04	-	1.80	1.13	∞	27.16 %	18.48 %	35.23 %
8	Julca Toribio Juan												
9	Jacinto Abanto S. A. C.	1.04	1.04	-	0.33	1.35	1.21	1.14	1.10	∞	5.31 %	9.14 %	13.20 %
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.												
11	Julio Jorge Silva Escobedo	-12.16	-12.16	-	-6.37	-	86.65	-0.08	-	D	-16.98 %	0.00 %	0.00 %
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)												
13	La Primitiva E. I. R. L.	7.58	6.69	-	0.62	6.47	-	0.38	2.84	∞	21.80 %	18.39 %	18.50 %
14	LG Inmec S. A. C.												
15	Mariano y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.												
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	133.41	133.41	-	0.83	-	67.99	-	1.68	∞	7.26 %	-31.47 %	6.06 %

Fuente: Recursos S. A. C. - Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

Legenda: No presentaron información financiera

N°	Contratista	Dirección															
		D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16
1	Organización Wine S. A. C.	0 %	No	0 %	0 %	0 %	0 %	Rezagado	Rezagado	No	No	Decr. - Crec.	No	0 %	0 %	0 %	0 %
2	Luisito Abanto S. A. C.	0 %	No	0 %	0 %	0 %	0 %	Rezagado	Rezagado	Sin Inf.	Sin Inf.	Crec. - Crec.	No	0 %	0 %	0 %	0 %
3	Multiservicios Varela S. R. L.	0 %	Sí	76 %	0 %	20 %	0 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	Sin Inf.	No	Crec. - Crec.	No	0 %	0 %	11 %	11 %
4	Transresol S. R. L.	0 %	Sí	81 %	43 %	10 %	1 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	Sí	No	Crec. - Crec.	No	0 %	11 %	0 %	0 %
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	0 %	Sí	0 %	0 %	13 %	1 %	Intermedio	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	En Proc.	0 %	0 %	0 %	50 %
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	0 %	Sí	65 %	33 %	0 %	0 %	Intermedio	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	En Proc.	0 %	0 %	0 %	0 %
7	Crisbadia E. I. R. L.	0 %	No	0 %	0 %	0 %	0 %	Rezagado	Rezagado	Sí	Sí	Crec. - Crec.	No	0 %	0 %	0 %	0 %
8	Julca Toribio Juan	0 %	No	0 %	0 %	0 %	0 %	Rezagado	Rezagado	No	No	Estancado	No	0 %	0 %	0 %	0 %
9	Jacinto Abanto S. A. C.	0 %	No	0 %	0 %	0 %	0 %	Rezagado	Rezagado	No	No	Estancado	No	0 %	0 %	0 %	0 %
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.	0 %	No	18 %	35 %	0 %	0 %	Rezagado	Rezagado	Sí	Sí	Decr. - Decr.	No	5 %	11 %	0 %	0 %
11	Julio Jorge Silva Escobedo	0 %	Sí	31 %	37 %	5 %	5 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	No	No	Crec. - Crec.	No	5 %	46 %	14 %	11 %
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)	0 %	Sí	8 %	16 %	0 %	0 %	Intermedio	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	En Proc.	0 %	50 %	50 %	50 %
13	La Primitiva E. I. R. L.	0 %	No	0 %	0 %	0 %	0 %	Rezagado	Rezagado	Sí	Sí	Crec. - Crec.	No	0 %	0 %	0 %	0 %
14	LG Inmec S. A. C.	0 %	Sí	8 %	16 %	7 %	7 %	Rezagado	Rezagado	No	No	Crec. - Crec.	No	5 %	25 %	25 %	25 %
15	Mariano y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	0 %	Sí	21 %	41 %	12 %	12 %	Intermedio	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	En Proc.	6 %	16 %	15 %	17 %
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	0 %	Sí	60 %	35 %	0 %	0 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	No	No	Crec. - Decr.	No	8 %	11 %	0 %	50 %

Fuente: Recursos S. A. C. - Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

Legenda: No presentaron información financiera

N.º	Contratista	Mercado									
		M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08		
1	Organización Wine S. A. C.	0 %	En 1 producto	Con VE	No	0 %	0 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Alta		
2	Luisito Abanto S. A. C.	0 %	En 1 producto	Con VE	No	0 %	0 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Inter.		
3	Multiservicios Varela S. R. L.	75 %	En 1 producto	Con VE	Sí	0 %	0 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Baja		
4	Transresol S. R. L.	15 %	En 1 producto	Con VE	Sí	11 %	0 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Alta		
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	11 %	En 3 productos	Con VE	Sí	16 %	16 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Inter.		
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	0 %	En 2 productos	Con VE	Sí	8 %	8 %	En 1 Clie/Lug	Sin Estac.		
7	Crisbadia E. I. R. L.	0 %	En 1 producto	Con VE	No	8 %	0 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Alta		
8	Julca Toribio Juan	5 %	En 1 producto	Con VE	No	0 %	0 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Alta		
9	Jacinto Abanto S. A. C.	20 %	En 1 producto	Con VE	No	0 %	0 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Alta		
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.	20 %	Diversificado	Con VE	No	8 %	16 %	Diversificado	Estac. Baja		
11	Julio Jorge Silva Escobedo	16 %	En 1 producto	Con VE	Sí	33 %	35 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Baja		
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)	0 %	En 3 productos	Con VE	Sí	8 %	16 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Inter.		
13	La Primitiva E. I. R. L.	0 %	En 1 producto	Con VE	No	8 %	0 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Alta		
14	LG Inmec S. A. C.	17 %	En 3 productos	Con VE	Sí	16 %	16 %	En 2 Clie/Lug	Estac. Alta		
15	Mariano Y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	16 %	En 1 producto	Con VE-VF	Sí	8 %	16 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Alta		
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	11 %	En 2 productos	Con VE-VF	Sin Inf.	16 %	16 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Inter.		

Fuente: **Recursos S. A. C. - Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo**
 Leyenda: No presentaron información financiera

N.º	Contratista	Producción									
		P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10
1	Organización Wine S. A. C.	279 282	77 461	32 906	20.0 %	20.0 %	0.0 %	0.0 %	25.0 %	Decr. - Crec.	Básico - No
2	Luisito Abanto S. A. C.	359 824	160 734	18 794	25.0 %	33.0 %	0.0 %	0.0 %	20.0 %	Crec. - Crec.	Básico - No
3	Multiservicios Varela S. R. L.	213 238			50.0 %	35.0 %	50.0 %	55.0 %	11.0 %	Estancado	Básico - No
4	Transresol S. R. L.	65 472	17 959	-642	25.0 %	11.0 %	11.0 %	25.0 %	33.0 %	Decr. - Decr.	Básico - Sí
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	187 244	56 285	10 866	11.0 %	13.0 %	13.0 %	10.0 %	13.0 %	Decr. - Crec.	Inter. - Sí
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	44 012			25.0 %	25.0 %	16.0 %	16.0 %	8.0 %	Crec. - Crec.	Inter. - Sí
7	Crisbadia E. I. R. L.	907 317	358 362	231 896	20.0 %	20.0 %	0.0 %	0.0 %	20.0 %	Crec. - Crec.	Básico - No
8	Julca Toribio Juan	192 061			20.0 %	17.0 %	0.0 %	0.0 %	35.0 %	Estancado	Básico - No
9	Jacinto Abanto S. A. C.	127 992	60 459	20 014	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	Crec. - Crec.	Básico - No
10	Distribuidora Virgen Del Rosario S. A. C.	683 389			50.0 %	25.0 %	17.0 %	60.5 %	20.0 %	Estancado	Básico - No
11	Julio Jorge Silva Escobedo	86 771	-156 159	-195 275	13.0 %	25.0 %	19.0 %	20.0 %	16.0 %	Estancado	Básico - No
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)	468 110			33.0 %	25.0 %	50.0 %	50.0 %	50.0 %	Decr. - Crec.	Inter. - Sí
13	La Primitiva E. I. R. L.	724 610	460 220	103 607	20.0 %	20.0 %	0.0 %	0.0 %	20.0 %	Crec. - Crec.	Básico - No
14	LG Inmec S. A. C.	219 297			15.0 %	17.6 %	20.4 %	50.0 %	43.7 %	Crec. - Decr.	Inter. - Sí
15	Mariano Y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	39 887			22.2 %	24.3 %	24.1 %	22.8 %	37.3 %	Decr. - Decr.	Inter. - Sí
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	184 884	138 675	22 794	50.0 %	77.0 %	77.0 %	33.0 %	34.0 %	Decr. - Decr.	Básico - Sí

Fuente: **Recursos S. A. C. - Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo**
 Leyenda: No presentaron información financiera

ANEXO 4
RESULTADO DE LOS INDICADORES DEL GESTIÓN 4.0 MEDIDOS AL CIERRE DEL PROYECTO
POR CADA PROVEEDOR PRIORIZADO POR LA UNIDAD MINERA SHAHUINDO

N.º	Contratista	Finanzas											
		L1	L2	G1	G2	G3	G4	S1	S2	S3	R1	R2	R3
1	Organización Wine S. A. C.	11.60	11.60	-	0.50	0.83	67.99	-	1.68	∞	30.93 %	-31.47 %	23.62 %
2	Luisito Abanto S. A. C.	44.81	44.81	-	0.69	##	-	2.43	1.20	∞	4.21 %	4.12 %	9.94 %
3	Multiservicios Varela S. R. L.									-			
4	Transresol S. R. L.	1.87	1.87	-	2.15	5.93	7.60	1.52	1.45	∞	13.82 %	47.18 %	75.11 %
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	3.87	3.87	-	1.98	2.64	5.92	0.34	0.34	43.68	4.03 %	13.26 %	10.71 %
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)									-			
7	Crisbadia E. I. R. L.	1.49	1.21	-	0.58	2.39	-	0.71	1.14	∞	23.80 %	22.69 %	23.47 %
8	Julca Toribio Juan												
9	Jacinto Abanto S. A. C.	1.24	1.24	-	0.66	3.35	1.49	1.82	1.10	∞	15.64 %	18.85 %	29.28 %
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.												
11	Julio Jorge Silva Escobedo	1.81	1.81	-	13.89	-	67.19	1.24	-	∞	3.22 %	63.42 %	100.00 %
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S.A.C.)									-			
13	La Primitiva E. I. R. L.	4.22	4.05	-	0.36	2.15	-	0.43	1.56	∞	26.46 %	16.72 %	13.72 %
14	LG Inmec S. A. C.									-			
15	Mariano Y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.									-			
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	11.60	11.60	-	0.50	-	-	0.54	1.19	80.82	30.93 %	31.47 %	23.62 %

Fuente: **Recursos S. A. C. - Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo**
Leyenda: No presentaron información financiera

N.º	Contratista	Dirección															
		D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16
1	Organización Wine S. A. C.	80 %	Sí	Sí	16 %	30 %	18 %	Intermedio	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	Sí	0 %	55 %	50 %	50 %
2	Luisito Abanto S. A. C.	60 %	Sí	Sí	18 %	35 %	12 %	Intermedio	Inter. - Bajo	No	No	Crec. - Crec.	No	0 %	55 %	50 %	50 %
3	Multiservicios Varela S. R. L.	20 %	Sí	Sí	6 %	30 %	7 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	No	Sí	Crec. - Crec.	No	0 %	11 %	50 %	50 %
4	Transresol S. R. L.	40 %	Sí	Sí	23 %	35 %	11 %	Intermedio	Inter. - Bajo	Sí	No	Crec. - Crec.	Sí	0 %	55 %	50 %	50 %
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	40 %	Sí	Sí	4 %	33 %	8 %	Intermedio	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	Sí	0 %	25 %	50 %	50 %
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	60 %	Sí	Sí	20 %	25 %	12 %	Inter. - Alto	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	Sí	0 %	50 %	50 %	50 %
7	Crisbadia E. I. R. L.	40 %	Sí	Sí	4 %	30 %	10 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	Sí	Sí	Crec. - Crec.	No	0 %	50 %	50 %	50 %
8	Julca Toribio Juan	60 %	Sí	Sí	25 %	38 %	12 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	No	No	Crec. - Crec.	No	0 %	50 %	50 %	50 %
9	Jacinto Abanto S. A. C.	40 %	Sí	Sí	23 %	30 %	13 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	No	No	Crec. - Crec.	No	0 %	25 %	25 %	25 %
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.	40 %	Sí	Sí	23 %	35 %	12 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	Sí	Sí	Decr. - Crec.	No	40 %	25 %	25 %	25 %
11	Julio Jorge Silva Escobedo	80 %	Sí	Sí	11 %	43 %	10 %	Intermedio	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	No	0 %	50 %	50 %	50 %
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S.A.C.)	40 %	Sí	Sí	16 %	30 %	17 %	Intermedio	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	Sí	8 %	58 %	56 %	58 %
13	La Primitiva E. I. R. L.	40 %	Sí	Sí	4 %	30 %	4 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	No	No	Crec. - Crec.	No	0 %	25 %	50 %	25 %
14	LG Inmec S. A. C.	40 %	Sí	Sí	16 %	30 %	10 %	Inter. - Bajo	Inter. - Bajo	No	No	Crec. - Crec.	No	5 %	50 %	50 %	50 %
15	Mariano Y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	20 %	Sí	Sí	23 %	15 %	22 %	Intermedio	Intermedio	No	No	Crec. - Crec.	Sí	22 %	50 %	50 %	50 %
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	80 %	Sí	Sí	16 %	30 %	18 %	Intermedio	Inter. - Bajo	No	No	Crec. - Crec.	No	8 %	55 %	50 %	50 %

Fuente: **Recursos S. A. C. - Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo**
Leyenda: No presentaron información financiera

N.º	Contratista	Mercado										
		M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08			
1	Organización Wine S. A. C.	54 %	En 3 productos	Con VE	Sí	41 %	58 %	En 3 Clie/Lug	Estac. Inter.			
2	Luisito Abanto S. A. C.	45 %	En 2 productos	Con VE	Sí	25 %	25 %	En 3 Clie/Lug	Estac. Baja			
3	Multiservicios Varela S. R. L.	45 %	En 2 productos	Con VE	Sí	25 %	21 %	En 3 Clie/Lug	Estac. Baja			
4	Transresol S. R. L.	54 %	En 3 productos	Con VE-VF	Sí	41 %	41 %	En 3 Clie/Lug	Estac. Baja			
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	45 %	En 3 productos	Con VE-VF	Sí	25 %	25 %	En 3 Clie/Lug	Estac. Baja			
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	27 %	En 1 producto	Con VE	Sí	16 %	16 %	En 3 Clie/Lug	Sin Estac.			
7	Crisbadia E. I. R. L.	45 %	En 2 productos	Con VE-VF	Sí	25 %	25 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Baja			
8	Julca Toribio Juan	63 %	Diversificado	Con VE-VF	No	25 %	58 %	En 3 Clie/Lug	Estac. Baja			
9	Jacinto Abanto S. A. C.	45 %	En 2 productos	Con VE-VF	No	25 %	25 %	En 2 Clie/Lug	Estac. Baja			
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.	45 %	Diversificado	Con VE	No	16 %	41 %	Diversificado	Estac. Baja			
11	Julio Jorge Silva Escobedo	54 %	En 3 productos	Con VE-VF	Sí	58 %	66 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Baja			
12	WML INCO S. A. C. (ex-K&H General Clean S. A. C.)	54 %	En 2 productos	Con VE-VF	Sí	25 %	25 %	En 3 Clie/Lug	Estac. Baja			
13	La Primitiva E. I. R. L.	36 %	En 1 producto	Con VE-VF	No	25 %	25 %	En 2 Clie/Lug	Estac. Baja			
14	LG Inmec S. A. C.	57 %	En 2 productos	Con VE-VF	Sí	25 %	41 %	En 4 Clie/Lug	Estac. Baja			
15	Mariano y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	54 %	En 1 producto	Con VE-VF	Sí	16 %	41 %	En 1 Clie/Lug	Estac. Baja			
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	54 %	En 3 productos	Con VE-VF	Sin Inf.	51 %	58 %	En 3 Clie/Lug	Estac. Inter.			

Fuente: Recursos S. A. C. – Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo

N.º	Contratista	Producción													
		P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09					
1	Organización Wine S. A. C.	153 135	35 778	25 343	66.0 %	66.0 %	77.0 %	66.0 %	65.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
2	Luisito Abanto S. A. C.	124 516	55 622	6504	58.0 %	66.0 %	77.0 %	75.0 %	68.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
3	Multiservicios Varela S. R. L.	477 505			50.0 %	66.0 %	67.0 %	50.0 %	68.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
4	Transresol S. R. L.	368 248	101 008	50 899	50.0 %	66.0 %	88.0 %	50.0 %	68.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
5	Cristo Pobre Ingenieros S. R. L.	198 955	54 561	8014	50.0 %	66.0 %	88.0 %	50.0 %	71.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
6	Servicios Generales Yoru No Kaori S. A. C. (ex-Yoru No Kaori S. R. L.)	126 629			50.0 %	66.0 %	77.0 %	50.0 %	71.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
7	Crisbadia E. I. R. L.	197 330	77 560	46 972	50.0 %	66.0 %	77.0 %	50.0 %	71.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
8	Julca Toribio Juan	338 902			58.0 %	66.0 %	77.0 %	58.0 %	78.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
9	Jacinto Abanto S. A. C.	86 006	40 626	13 449	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	25.0 %	
10	Distribuidora Virgen del Rosario S. A. C.	518 456			58.0 %	66.0 %	66.0 %	58.0 %	50.0 %	66.0 %	66.0 %	50.0 %	68.0 %	66.0 %	
11	Julio Jorge Silva Escobedo	137 982	17 559	4442	75.0 %	66.0 %	66.0 %	75.0 %	81.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
12	WML INCO S. A. C. (ex-k&h General Clean S. A. C.)	75 834			58.0 %	66.0 %	66.0 %	58.0 %	65.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
13	La Primitiva E. I. R. L.	154 237	83 303	40 803	58.0 %	66.0 %	77.0 %	58.0 %	65.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
14	LG Inmec S. A. C.	138 184			50.0 %	66.0 %	88.0 %	50.0 %	65.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
15	Mariano y Robertos Unidos Siempre - Marous S. R. L.	43 962			50.0 %	66.0 %	66.0 %	50.0 %	65.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	
16	Multiservicios New Kaira E. I. R. L.	14 276	10 708	2878	66.0 %	66.0 %	77.0 %	66.0 %	65.0 %	66.0 %	66.0 %	65.0 %	68.0 %	66.0 %	

Fuente: Recursos S. A. C. - Informe de Cierre de Brechas - PDP Shahuindo
No presentaran información financiera Estimación provisional



Esta pieza está impresa en papel certificado, con fibra proveniente de bosques correctamente gestionados.

Unidos creamos
mejores oportunidades
de desarrollo

