



# PDP Cajamarca

Proyecto Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca



“Sistematización del acompañamiento para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales en grandes compradores”



Oscar Manuel Mendoza Vargas





# **PDP Cajamarca**

**Proyecto Desarrollo Competitivo de  
Proveedores Locales en Cajamarca**

**“Sistematización del acompañamiento para la  
formulación de políticas de desarrollo de  
proveedores locales en grandes compradores”**

**Cajamarca, Octubre de 2007**



## Índice

<b>PRÓLOGO</b> .....	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>METODOLOGÍA PARA EL ACOMPAÑAMIENTO EN LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS Y PLANES DE DESARROLLO DE PROVEEDORES</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1. DESCUBRIR</b> .....	<b>15</b>
LA REUNIÓN DE PRESENTACIÓN .....	16
PACIENCIA Y PERSEVERANCIA PARA CONSOLIDAR EL COMPROMISO DE LOS GRANDES COMPRADORES .....	19
LAS CARTAS DE COMPROMISO .....	20
LOS CONVENIOS INTER-INSTITUCIONALES, MÁS ALLÁ DE LAS CARTAS DE COMPROMISO .....	23
EL DESCUBRIMIENTO .....	24
<b>1.2. DE DESCUBRIR A DESCIFRAR</b> .....	<b>27</b>
<b>1.3. DISEÑAR</b> .....	<b>31</b>
<b>1.4. DESTINO</b> .....	<b>35</b>
<b>DOCUMENTOS DE POLÍTICA, DIVULGACIÓN Y SEGUIMIENTO</b> .....	<b>41</b>
<b>2.1. TIPOS Y CONTENIDOS DE LOS DOCUMENTOS DE POLÍTICA</b> .....	<b>41</b>
CARTA DE COMPROMISO .....	41
INSTRUCTIVO DE POLÍTICA .....	44
<b>2.2. DIVULGACIÓN DE LA POLÍTICA</b> .....	<b>45</b>
MECANISMOS INTERNOS .....	46
MECANISMOS EXTERNOS .....	46

<b>2.3.. . SEGUIMIENTO DE LA POLÍTICA . . . . .</b>	<b>48</b>
<b>TEMAS RELEVANTES PARA LOS GRANDES COMPRADORES EN LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO DE PROVEEDORES. . . . .</b>	<b>53</b>
<b>3.1. COSTOS SOSTENIBLES DE LA SUPERVISIÓN . . . . .</b>	<b>53</b>
<b>3.2. EQUILIBRIO ENTRE SUPERVISIÓN Y NUEVOS MERCADOS . . . . .</b>	<b>54</b>
<b>3.3. CAPITAL DE TRABAJO MÍNIMO NECESARIO . . . . .</b>	<b>55</b>
<b>3.4. LA IDENTIFICACIÓN DEL PUNTO DE PARTIDA DE LOS PROVEEDORES LOCALES. . . . .</b>	<b>58</b>
<b>3.5. LA MATRIZ INSUMO PRODUCTO . . . . .</b>	<b>59</b>
<b>IMPACTO DE LAS POLÍTICAS EN LOS PROVEEDORES LOCALES . . . . .</b>	<b>61</b>
<b>4.1. LA ENCUESTA ANUAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS. . . . .</b>	<b>62</b>
EL IMPACTO SOBRE LAS VENTAS NETAS . . . . .	64
EL IMPACTO SOBRE EL ACTIVO TOTAL . . . . .	66
EL IMPACTO SOBRE EL PATRIMONIO NETO DE LAS EMPRESAS. . . . .	67
EL IMPACTO SOBRE EL EMPLEO GENERADO . . . . .	69
<b>4.2 CONCLUSIONES DEL GRUPO FOCAL CON PROVEEDORES ATENDIDOS . . . . .</b>	<b>70</b>
<b>LECCIONES APRENDIDAS DURANTE EL ACOMPAÑAMIENTO A LOS GRANDES COMPRADORES. . . . .</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS . . . . .</b>	<b>79</b>
<b>PÁGINAS WEB CONSULTADAS . . . . .</b>	<b>83</b>

## Prólogo

**L**a mayor intensidad de inversiones y exportaciones está produciendo, en distintas regiones del país, un crecimiento de la demanda local de bienes y servicios, la misma que podría ser atendida calificando y ampliando la oferta local competitiva y en forma sostenible.

La “Sistematización del acompañamiento para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales en grandes compradores” es un documento preparado por el Programa “Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca”, programa pionero a nivel nacional que se realiza desde el año 2002. Se trata de un esfuerzo interinstitucional financiado por Fondo Empleo, la Corporación Financiera Internacional y la Asociación Los Andes de Cajamarca, teniendo como socio estratégico a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y ejecutado por la asociación Swisscontact - Recursos SAC.

La minería es un motor de desarrollo de la economía peruana y uno de los principales animadores del 7% de crecimiento del PBI del Perú del año 2006 y de la última década. Se estima que 11 de las 20 empresas mineras más grandes del mundo trabajan en Perú, que es posiblemente el país con mayor potencial minero en el mundo, solo equiparable a Rusia<sup>1</sup>. Entre el año 1992 y el 2006 se han producido inversiones en el sector por un valor de 21,900 millones de dólares. El 90% de esta inversión es descentralizadora, se ha producido fuera de Lima y en una buena proporción en la sierra peruana<sup>2</sup>. En el 2006 las empresas mineras pagaron el 45% de lo recaudado por el Estado de impuesto a la renta a nivel nacional.

Sin embargo, existen también otros sectores que, guardando las magnitudes respecto al minero, con su crecimiento han aportado de manera relevante a mejorar los escenarios regionales. Como ejemplo se puede citar el caso de la agro exportación, que en el año 2006 alcanzó cerca de US\$ 1800 millones concentrados, en gran medida, en regiones como Ica, La Libertad, y Arequipa. Si

<sup>1</sup> Ing. Pedro Alcántara, secretario ejecutivo del Servicio geológico Minero de Argentina en Proexploración 2007 a la BBC de Londres. Citado por Mundo minero. Setiembre 2007.

<sup>2</sup> Isaac Cruz, Presidente de la Sociedad Nacional de Minería, 2007.

bien este monto alcanzó solo el 7.5% de las exportaciones totales del país, supuso un incremento del 25% respecto al año anterior, y un 177% respecto a lo alcanzado en el año 2000.

Además, en muchas regiones del país se encuentran grandes empresas que, sin representar necesariamente un sector destacado a nivel macro, cuentan con elevada competitividad y alta significación para su entorno local, por la dinámica que generan, o podrían generar. Sectores como el cervecero, el lácteo, así como ciertos rubros del textil, son algunos de ellos.

Como sabemos, la ampliación y la sostenibilidad del mercado interno a través del desarrollo de empresas proveedoras locales requieren un enfoque y medición del consumo intermedio multisectorial. Por ejemplo, en la matriz insumo producto del Perú del año 1994<sup>3</sup>, en lo relativo al sector extracción de minerales, se destacan tres sectores, que agrupan el 45.5% del consumo intermedio total: transportes y comunicaciones 19.5%; servicios prestados a empresas 18.5% y electricidad y agua 7.5%. Sin embargo, el desarrollo de estos sectores es transversal a diferentes actividades; su consolidación favorece al conjunto de la economía y no sólo al sector minero. Adicionalmente, más de otros 30 sectores o subsectores ocupan el espectro del consumo intermedio de la extracción de minerales.

Es precisamente la comprensión de esa dinámica la que impulsó al Programa “Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca” a plantear una estrategia orientada a intensificar las transacciones entre algunas de las grandes o medianas empresas ubicadas en la región, y las PYME's locales.

La sistematización que se presenta a continuación corresponde al método desarrollado para este fin. Contiene varios de los elementos para la ampliación de políticas de compras locales, tal como fue aplicada trabajando con grandes empresas (y sus proveedores) en tres sectores: minero, de transportes y lechero.

Además del desarrollo de mecanismos e instrumentos específicos, los aspectos estratégicos son fundamentales. La experiencia ha evidenciado la importancia

---

<sup>3</sup> Último año que se hizo la medición en el Perú y para 45 sectores productores de bienes y servicios.



---

de la confluencia de, por lo menos, dos elementos para que sea viable establecer una política explícita de compras locales: en primer lugar, un claro compromiso de las empresas de mayor escala con el desarrollo económico de su localidad; y de otro lado, la perspectiva de que el mercado local ofrecerá a la empresa compradora condiciones ventajosas y posibilidades de mantener su nivel competitivo. En otras palabras, si comprar localmente supusiera la generación de pérdidas, se trataría de una mala política.

Por lo tanto, la implementación de esta estrategia supone que existe o es posible crear oferta local capaz de atender las necesidades de la compradora, en términos de calidad, cantidad y oportunidad adecuadas. La existencia de un programa que ofrece apoyar el desarrollo de esta capacidad, es un elemento clave.

Pero también hace falta que las grandes empresas compradoras estén en disposición de realizar ajustes a sus políticas para dar una mayor cabida a la incorporación de los proveedores locales, en función de aportar al desarrollo local. La revisión de estas políticas y de los mecanismos de compra en el marco de este modelo, no supone descalificar o cuestionar lo existente, sino analizar si algunas de estas reglas constituyen una barrera adversa a la incorporación de proveedores locales, generalmente de menor escala, recogiendo las prácticas más exitosas. El hecho de que una empresa acepte esta revisión y posibles ajustes, es una muestra concreta de verdadero compromiso. También en este extremo, la presencia de un programa que acompañe el proceso desde fuera, ha mostrado ser un importante catalizador.

En suma, el modelo propuesto implica un resultado positivo para compradores, vendedores y desarrollo local. El encuentro entre empresas proveedoras competitivas y las medianas y grandes empresas compradoras es además un espacio a privilegiar para generar un ambiente de innovación, transferencia y desarrollo tecnológico, en tanto que presupone pasar diferentes controles de calidad de los bienes y servicios que se ofertan y de la gestión empresarial de cada empresa. La afirmación de “crecer juntos” asegura el desarrollo local.

Esta propuesta será de gran utilidad para distintos actores. En primer lugar, para el público meta del proyecto: los empresarios locales, que están articulándose alrededor del fomento de la competitividad empresarial local y empresarios con

proyectos innovadores de mejora tecnológica; pero también, para las grandes empresas, sin cuyo impulso es imposible generar estas nuevas oportunidades. Así mismo, lo será para actores privados y públicos que desarrollan programas de corte análogo, así como también para las cámaras empresariales y empresas individuales; en particular para los actores que buscan afinar procesos y aprendizajes en función de lograr que las empresas locales asesoradas puedan ingresar a procesos de mejora continua, competitividad e innovación tecnológica.

Finalmente, el camino para elevar la competitividad de las empresas locales supone un enfoque bastante más amplio, donde el desarrollo de proveedores locales es una herramienta más del desarrollo local y regional. Es el enfoque desde el mejoramiento continuo hasta la innovación abierta, para establecer redes virtuosas, “think tanks”<sup>4</sup>, redes de empresas de diversas escalas, de grupos humanos, de universidades e institutos, fuerzas interesadas en el cambio tecnológico de la región, en la recuperación y potenciación de “tecnologías rebeldes”<sup>5</sup> y en la búsqueda de una competitividad regional sostenible.

Estamos convencidos que esta publicación establecerá nuevos puentes con el sector académico y educacional, para profundizar mediciones y análisis, sacar conclusiones e incluir temas en los sílabos e investigaciones, así como en el perfeccionamiento de la concepción local sobre la responsabilidad social corporativa.

Ramón Ponce.  
Recursos S.A.C.

Cecilia Rivera Del Piélago  
Swisscontact

---

<sup>4</sup> “Tanques de ideas”.

<sup>5</sup> Alvin Toffler habla de las “tecnologías rebeldes” en su libro “La tercera ola”. Se refiere a tecnologías que fueron desplazadas y que hoy pueden insertarse nuevamente en el nuevo entorno. Por ejemplo, algunos sectores desplazados en la época de la revolución industrial, al no poder industrializarse o no entrar en ciclos de concentración, estandarización, y que ahora renacen, se integran, en los nuevos procesos, tales como la artesanía, la medicina herbolaria, los mecanismos de cosecha de agua, los dirigibles, etc.

---

## Agradecimiento

---

**L**a presente publicación, que se inició como documento de trabajo, se ha ido gestando por el aporte de muchas personas a través del tiempo desde su primer borrador, por lo que se desea expresar gratitud a cada una de ellas.

En primer lugar a las instituciones financiadoras: Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo - FONDOEMPLEO, la Corporación Financiera Internacional y la Asociación Los Andes de Cajamarca, por haber confiado en Recursos SAC y Swisscontact para la ejecución del Proyecto de Desarrollo de Proveedores Locales, así como a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, por el soporte institucional.

A las grandes entidades compradoras que operan en Cajamarca, sin importar el nivel de avance a los que se haya llegado, la experiencia ha sido muy gratificante para todas las partes por la riqueza del aprendizaje.

A las diferentes personas de la red interinstitucional que se ha generado alrededor del PDP Cajamarca por los importantes aportes que se nos han alcanzado: Ramón Ponce y Cecilia Rivera, responsables estratégicos del Proyecto; Bradford Roberts y Violeta Vigo, quienes acuñaron inicialmente la idea de sistematizar; Jorge Luis Puerta, predecesor en la dirección del Proyecto; Lily Villar, Eduardo Vargas, Junetd Arteaga, Alex Alva, Jhon Tito, Milagros Castañeda, Wilson Calua, Maira Vergara, Paul Jiménez y Mariela del Carpio, con quienes es maravilloso trabajar; Eduardo Burga y Alfredo Stecher por sus importantes aportes; Frank Moritz, Luis Cornejo, Guillermo Herrera, Juan Tamayo, Carlos Combe, Miguel Tagle, Edgard Inga, Roberto Vega, José Manuel Vargas, José Vigo, Lelio Saéñz, Wilson Pesantes y Lisi Vásquez, representantes de las grandes entidades compradoras con quienes se ha interactuado en diferentes momentos.

Un agradecimiento especial al sector empresarial, en sus representantes Dr. Miguel Ledesma Inostroza, Presiente de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y Horacio Gálvez Villanueva, Past Presidente; así como a Luis Céspedes Ortiz, Gerente General y Bernado Reyna, Past Gerente.

A los empresarios y empresarias que han aportado al documento: Emperatriz Campos, Gonzalo Urteaga, Eduardo Urteaga, Juan Carlos Mondragón, Carlos Trigoso, Jesús Salazar, María del Pilar La Torre, Lorena Sandoval, Segundo Sandoval, Horacio Urteaga, Carlos Urteaga, Héctor Araujo, Javier Chuquiruna, Eligio Chávez, Segundo Vargas, Alejandro Sánchez Guzmán, Alejandro Sánchez Marín, Walter Barón y Alberto Estacio.

Finalmente, a los responsables del monitoreo del PDP Cajamarca, que viven de cerca la experiencia con los miembros del equipo: Cecilia Araujo, por los aportes durante el primer año, Leonor Rodríguez, César Casas, Eleazar Miguel y Flavio Flores. Así como el apoyo en comunicaciones que brindan

---

## Introducción

---

**E**l proyecto “Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca”, por sus siglas PDP Cajamarca, se basa en la convicción de que la inversión y operación de grandes empresas modernas en zonas de escaso progreso económico y social pueden significar mejores oportunidades para el desarrollo local sostenible, en términos de ampliación de mercados, sostenibilidad del empleo y generación de riqueza, si es que se construye participativamente una política que genere nuevos espacios de confianza, de innovación y transferencia tecnológica y social para que los diversos actores territoriales, públicos y privados actúen en forma sostenible.

El PDP Cajamarca constituye un proyecto que pretende dar continuidad a experiencias anteriores de fortalecimiento empresarial iniciadas a partir del año 2002<sup>6</sup>, capitalizar las enseñanzas de aquellas experiencias, a través del tratamiento sistémico de los temas mencionados y con perspectivas de vinculación de otros grandes compradores con proveedores locales, urbanos y rurales, en un proceso que genere mayor dinamismo al mercado local.

Por lo descrito, los objetivos del PDP Cajamarca no son, únicamente, el mejoramiento de la productividad y la calidad de las empresas locales proveedoras y la diversificación de mercados para reducir su dependencia de los grandes compradores, sino también incluyen el desarrollo de buenas prácticas y la construcción de nuevas institucionalidades, tales como la transparencia de las relaciones comerciales y los procedimientos de las grandes empresas con respecto a sus proveedores, así como la implementación de estrategias para su desarrollo.

---

<sup>6</sup> Las experiencias anteriores se relacionan a los proyectos “Fortalecimiento de Proveedores Locales”, “Acceso al Sistema Financiero de las PYME’s” y “Fortalecimiento de Empresas de Comunidades”, así como las actividades de articulación propuestas por el Programa Enlace PYME. Estas experiencias se desarrollaron en el periodo 2002–2005.

En este contexto, durante los primeros 18 meses de ejecución del PDP Cajamarca se obtuvo el compromiso de cinco empresas locales: Aramark Perú SAC, del sector servicios vinculado a proporcionar alimentos preparados para el personal directo o indirecto, Gloria SA y Nestlé Perú SA, pertenecientes a la industria de derivados lácteos, Transportes Línea SA, que desarrolla servicios de transportes de personal y carga; Minera Yanacocha SRL, empresa del sector minero; y la Municipalidad Provincial de Cajamarca, para trabajar la política de proveedores en diversos aspectos.

La ruta crítica para desarrollar el acompañamiento a los grandes compradores en los temas de políticas y planes de desarrollo de proveedores, propuesta por el marco lógico del PDP Cajamarca, establece los siguientes hitos:

- La formación de grupos de trabajo en las grandes empresas e instituciones compradoras.
- La elaboración de lineamientos estratégicos para el desarrollo de proveedores.
- La formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales.
- La elaboración de estrategias de difusión de las políticas de desarrollo de proveedores locales.

Como consecuencia, este documento tiene por objetivo sistematizar el proceso de acompañamiento a las grandes empresas para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales, proporcionando una guía metodológica del trabajo, la elaboración de ejemplos de aplicación, así como la identificación de lecciones aprendidas en el proceso.

Para cumplir con el objetivo señalado, el presente documento se ha estructurado de la siguiente manera:

- Metodología para el acompañamiento en la formulación de políticas y planes de desarrollo de proveedores.
- Documentos de política, divulgación y seguimiento.
- Temas relevantes para los grandes compradores en la formulación e implementación de políticas de desarrollo de proveedores.
- El impacto de las políticas en los proveedores locales.
- Lecciones aprendidas durante el acompañamiento a los grandes compradores.

---

## Metodología para el Acompañamiento en la Formulación de Políticas y Planes de Desarrollo de Proveedores

---

**L**a metodología de trabajo que se ha utilizado para el acompañamiento en la formulación de políticas de desarrollo de proveedores parte de reconocer dos aspectos que son fundamentales:

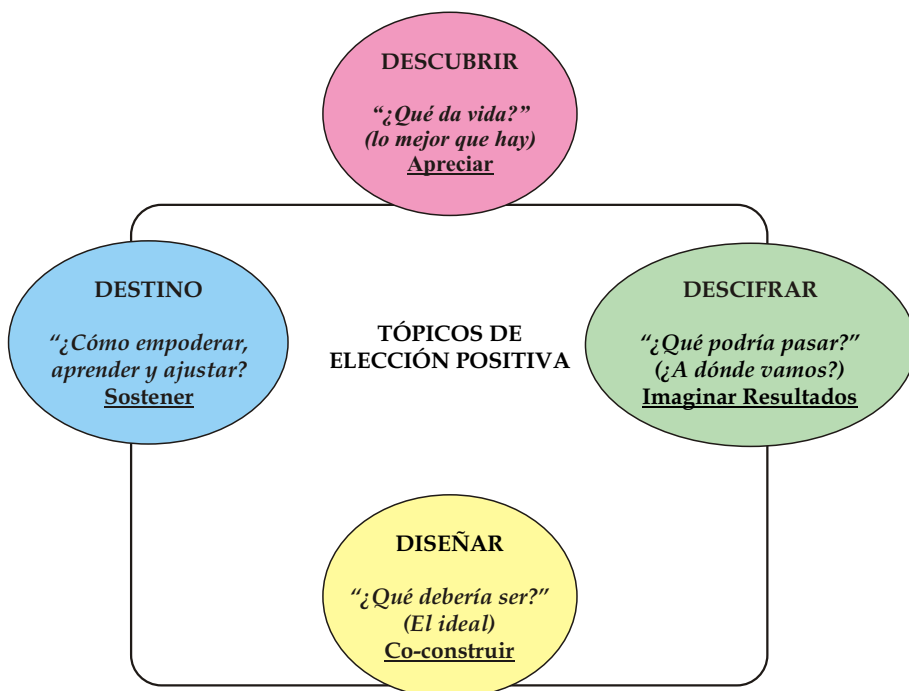
- La existencia de un conjunto de procesos y reglas de juego que rigen la relación de las grandes empresas con sus proveedores: Algunos funcionan bien, otros no tan bien y otros generan resistencias y desencuentros.
- Una buena parte de los procedimientos y reglas de juego vigentes constituye aspectos obligatorios a desarrollar por las grandes empresas, puesto que responden a mandatos determinados por instancias superiores en la estructura corporativa, que sobrepasan el ámbito de lo local, por lo cual, cualquier cambio, puede implicar una larga cadena de mando para la aprobación.

En tal sentido, la metodología aplicada se ha orientado a la identificación de potencialidades de los procesos y reglas de juego que representan buenas prácticas en la relación gran empresa – proveedor local, que puedan replicarse a diferentes niveles y espacios y que, al mismo tiempo, se constituyan en bases para facilitar la generación de capacidades de gestión al interior de las grandes empresas, promoviendo el desarrollo de los proveedores locales.

El marco conceptual que soporta la metodología aplicada se sustenta en la teoría de la Investigación Apreciativa, cuyas bases son la valoración positiva de los interlocutores, de los procesos y reglas que funcionan, orientándose, a través de los interlocutores en los grupos de trabajo con las grandes empresas, a descubrir lo mejor. Esto, a su vez, sirve como punto de partida para descifrar los posibles escenarios que proponen mejores relaciones y

mecanismos de tratamiento, para promover y comprometer planes y acciones conjuntas que promuevan a los proveedores locales a niveles superiores de desarrollo. El Gráfico No. 1 presenta el esquema metodológico de Investigación Apreciativa propuesta por David L. Cooperrider y Diana Whitney<sup>7</sup>.

**Gráfico No. 1**  
**Ciclo metodológico de investigación apreciativa<sup>8</sup>**



<sup>7</sup> Cooperrider, David L. and Whitney, Diane, “A positive revolution in change: Appreciative inquiry” en Appreciative Inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change, D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen Jr., D Whitney, T.F. Yaeger Editors, 2000.

<sup>8</sup> Traducido de David L. Cooperrider y Diana Whitney, Op. Cit.



La metodología de Investigación Appreciativa<sup>9</sup> tiene bases científicas y teóricas, en cuanto busca el conocimiento socio-racional a partir de la identificación de “lo mejor que da vida a las organizaciones”; es metafísica, en tanto busca valorar el conocimiento de los “milagros” de cada organización fundado en una visión lógica que permita construir ideales de lo “que podría pasar”; es normativa, porque busca el conocimiento práctico que facilite el diálogo y la elección participativa, generando consensos sobre “lo que debería ser”; finalmente es pragmática, en la medida que promueve la acción sobre la base del conocimiento, generando condiciones adecuadas para la experimentación participativa, en soluciones que faciliten el sostenimiento de los procesos de “empoderamiento, aprendizaje y ajuste”<sup>10</sup>.

Tomando como referencia el Gráfico No. 1, el tópico de elección positiva que se propuso a las cinco grandes empresas compradoras comprometidas con el PDP Cajamarca toma un mismo objetivo común: el **“desarrollo de la red de proveedores locales”**, alrededor del cual se dinamizan las etapas del ciclo:

### 1.1. Descubrir

La tarea principal en la etapa de descubrimiento es revelar el conjunto de aspectos positivos que funcionan en la relación gran empresa –

<sup>9</sup> Recursos SAC, desde su fundación ha operado con un enfoque y método de desarrollo organizacional positivo, basado en el constructivismo y expresado en forma explícita en el programa de formación de consultores y el software Gestiona, el mismo que busca especializar el trabajo del consultor en el reconocimiento y operación de las fortalezas y oportunidades de las empresas e instituciones. Desde al año 2004, está adaptando la metodología de Investigación Appreciativa como un esfuerzo propio, habiendo diseñado productos que tienen sus bases en ella como son “Motivación personal y comunicación eficaz” y “Desarrollo organizacional”.

<sup>10</sup> Cooperrider, David L. and Srivastva, Suresh, *“Appreciative inquiry in organizational life”* en Appreciative Inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change, D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen Jr., D Whitney, T.F. Yaeger Editors, 2000.

proveedor local; por lo cual, el punto de partida para iniciar el trabajo de acompañamiento es el interés que puedan tener los representantes de las grandes empresas respecto al tópico de elección positiva: el desarrollo de la red de proveedores locales.

Los aspectos trabajados fueron:

### **La reunión de presentación**

Por lo general todas las grandes empresas a quienes se les propuso el tópico de elección positiva tienen cierto grado de interés, por lo que la primera tarea en esta etapa es motivar dicho interés para que alcance un grado suficiente que facilite un compromiso de trabajo conjunto, para lo cual es importante tomar en cuenta los pasos previos para la preparación de la reunión de presentación como aspecto clave.

La profundidad de la revisión de información secundaria depende de cuán grande sea la gran empresa a la que queremos interesar para trabajar el desarrollo de proveedores locales. Por ejemplo: En el caso de Minera Yanacocha SRL, subsidiaria de Newmont Mining Corporation, la revisión no sólo abarcó la documentación sobre la subsidiaria en Perú, sino los mandatos corporativos que funcionan a nivel mundial y algunas experiencias resaltantes de otras operaciones; algo similar sucedió para el caso de Nestlé. Como contraste, para un Gran Comprador de menor escala como Transportes Línea, la información de referencia se basó en la información que existía en su página Web y algunas publicaciones en otros medios.

### **Pasos previos para preparar una reunión de presentación**

La primera reunión con los representantes de los grandes compradores es clave; la claridad de la propuesta y la adecuada identificación de los puntos de interés son aspectos de mucha importancia para obtener el compromiso de trabajo.

Por lo anterior, los pasos previos a tomar en cuenta para preparar la reunión de presentación son los siguientes:

1. Revisión de información secundaria existente en las grandes empresas sobre la relación gran empresa – proveedor local:
  - a. Parta por la página web de la corporación, por lo general contiene información actualizada sobre programas, proyectos y documentos.
  - b. Las memorias institucionales o los informes de responsabilidad social.
  - c. Política y documentos de política de responsabilidad social, si los hubiera.
  - d. Reseña histórica de la corporación.
  - e. Visión, misión, principios y valores corporativos.
  - f. Adscripción a documentos o pactos internacionales.
2. Sistematización de la información la relación gran empresa – proveedor local, buscando identificar puntos de encuentro con relación al desarrollo de proveedores.
3. Preparación de una presentación con cinco ideas fuerza:
  - a. Aclare el tópico de elección positiva sobre lo que significaría para el gran comprador “desarrollar proveedores locales”.
  - b. Explique cómo se facilita la consecución del tópico de elección positiva “desarrollo de proveedores locales”.
  - c. Remarque la importancia del por qué se empieza con el compromiso del gran comprador, partiendo de un enfoque de demanda.
  - d. Demuestre los resultados que el gran comprador ha obtenido a la fecha, sobre la base de los resultados de la sistematización de la información que recopiló.
  - e. Proponga un escenario donde el gran comprador pueda identificar los beneficios de un trabajo conjunto en términos de resultados mensurables y que se basan en los puntos de encuentro identificados a partir de la sistematización.

Por otro lado, el desarrollo de las cinco ideas fuerza de la presentación constituye el punto crítico de esta primera parte del proceso, dado que en ellas se esquematiza el esfuerzo de sistematización y síntesis de lo que se ha averiguado del gran comprador, así como la habilidad para interpretar los intereses y tendencias sobre el tema. Como referencia, los intereses identificados a priori en las empresas comprometidas con el PDP Cajamarca fueron los siguientes:

- Aramark Perú SAC: Atención a proveedores de bienes de servicios críticos; transmitir los estándares corporativos sobre seguridad, salud, medio ambiente y relaciones con comunidades; así como la promoción de dichos estándares.
- Gloria SA: Consolidar la experiencia de desarrollo de proveedores del Grupo, cumplimiento de metas de abastecimiento, desarrollo y promoción de estándares; y atención a procesos críticos que influyen en la cantidad y calidad de materia prima.
- Nestlé Perú SA: Complementar y consolidar la experiencia previa sobre desarrollo de proveedores en Cajamarca, desarrollar y promover algunos estándares para cierto grupo de proveedores identificados como importantes; y facilitar los servicios de desarrollo necesarios que fortalezcan el proceso con cada grupo de proveedores.
- Municipalidad Provincial de Cajamarca: Identificar criterios de calidad para evaluar a las empresas consultoras en obras y fortalecer las capacidades de los proveedores en ejecución de obras para cumplir los estándares exigidos para la contratación con el Estado.
- Minera Yanacocha SRL: Consolidar el crecimiento del aumento de las adquisiciones locales, desarrollo y aplicación de criterios de evaluación del desempeño de los proveedores locales; y fomentar la menor dependencia de sus proveedores respecto a las adquisiciones de MYSRL.

- Transportes Línea SA: Sistematización de la experiencia de desarrollo de la red de proveedores locales, estandarizar las prácticas del modelo de subcontratación; y elevar a un segundo nivel los estándares exigidos a sus proveedores.

### **Paciencia y perseverancia para consolidar el compromiso de los grandes compradores**

No obstante la preparación de la primera reunión puede ser la más adecuada, suelen producirse imprevistos que, por más interés que tengan los representantes de los grandes compradores, juegan en contra de formalizar un compromiso de trabajo. Algunos casos de los que se puede dar cuenta son:

- En un primer momento, Aramark Perú consideró conveniente que con la documentación interna y capacitaciones con servicios básicos, provistos directamente por sus funcionarios sería suficiente para generar una red de proveedores sólida. Por tal razón, no se consolidó el compromiso de dicha empresa al momento en que se tomó contacto con ella. Sin embargo, dicho trabajo previo facilitó las condiciones para que, luego de un año, se solicitase la asistencia técnica del PDP Cajamarca para desarrollar planes y políticas que orienten la relación gran empresa – proveedor, así como la provisión de servicios cortos y avanzados que consoliden la primera etapa.
- En los casos del Gobierno (Municipalidad Provincial de Cajamarca y Gobierno Regional de Cajamarca), a pesar del interés de los funcionarios relacionados con las adquisiciones estatales, la voluntad política y un año electoral jugaron en contra de alcanzar un acuerdo. Otro tema que generó resistencias para llegar a un compromiso se relaciona con la rigurosidad de la Ley General de Adquisiciones del Estado y los mecanismos de presión a través de la Contraloría General de la República.

- En el caso de Ferreyros SA, a pesar que en un principio remitió una carta de interés como parte del expediente que se presentó para la aprobación del PDP Cajamarca por parte de los financiadores, no se logró identificar los puntos reales de interés de esta empresa, como para alcanzar acuerdo alguno.

Por otro lado, es importante resaltar que el compromiso de Minera Yanacocha SRL nació de su decisión política de promover el Proyecto de Fortalecimiento de Proveedores Locales, el mismo que se inició el año 2002. Sus resultados motivaron a más funcionarios a encarar de manera más proactiva los temas relacionados a sus proveedores.


### **Las cartas de compromiso**

Durante la reunión de presentación, se suele sentar las bases para la formalización del grupo de trabajo para los temas priorizados sobre los proveedores locales, que como hemos descrito anteriormente, varían en función de los intereses de cada gran comprador, por lo que es conveniente documentar dichos acuerdos, a través de una ayuda memoria para todos los asistentes; pero al mismo tiempo, a través de una carta de compromiso en la cual:

- Se determinan los temas que serán desarrollados por el grupo interno de trabajo.
- Se identifican los representantes o áreas contrapartes para el desarrollo de la temática acordada.

La Figura No. 1 muestra dos de las cinco cartas de compromiso remitidas por las empresas comprometidas con el PDP Cajamarca.

Figura No. 1  
Cartas de compromiso de grandes comprados con el PDP Cajamarca



**GLORIA S.A.**

Oficina: Av. República de Panamá 2661 - Urb. Sta. Catalina - La Victoria - Lima 13, Perú - Casilla Postal 2217, Lima 1 - Teléfono 4707170 - Fax 4709837  
Planta Industrial: Av. General Díaz Candazo 527 - Arequipa - Perú  
Casilla Postal 77 - Teléfono 22525 - 225000 - Fax 221111  
Página web: www.grupogloria.com

---

Empresa inscrita en el Registro de Sociedades Mercantiles de Arequipa en la Fecha 1252 - R.U.C. 2010160797

Cajamarca, 15 de mayo de 2006

Señor:  
**Oscar Manuel Mendoza**  
Jefe de Proyecto  
Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca  
Jr. Eten 136, Cajamarca

Presente.-


Estimado Señor Mendoza:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, en el marco de la carta de intensión remitida el año 2005, que tiene como base nuestra visión, misión y valores corporativos, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores con servicios y productos de la más alta calidad y ser siempre su primera opción.

Por lo anterior, el Grupo Gloria, a través de la Planta de Cajamarca, se ha comprometido con las actividades del Proyecto de Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales, en los siguientes términos:

- Destacar que el mejoramiento de las capacidades de nuestros proveedores contribuye a alcanzar las aspiraciones del Grupo Gloria, plasmadas en nuestra visión, para lo cual estamos facilitando las reuniones de trabajo necesarias que ayuden a consolidar dicho mejoramiento.
- Se ha priorizado el inicio del trabajo con los proveedores de servicios agro-veterinarios, porque la atención directa que brindan a lo proveedores de materia prima, así como su trabajo en el campo, son relevantes para los objetivos de la planta.
- En el corto plazo, nos interesa motivar a los proveedores de servicios agro-veterinarios a explotar el potencial de mercado que les proponemos, sobre la base de ayudarlos a alcanzar rentabilidad en el campo con un modelo de gestión que contribuya a ello y al aumento de sus ventas.
- En el mediano plazo, en la medida del mejoramiento del desempeño, motivar hacia la implantación de programas de gestión de la calidad total, que contribuyan a generar condiciones para aprovechar otras oportunidades diferentes al negocio que mantienen con el Grupo Gloria.

Atentamente,



Ing<sup>o</sup> Miguel Tago Arcejo  
Gerente General  
PLANTA CAJAMARCA



Cajamarca, 29 de Marzo de 2007

Señores:  
**Swisscontact**  
**Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico**  
Presente.-

**Atención.**  
**Sr. Oscar Manuel Mendoza**  
Coordinador del Proyecto Desarrollo Competitivo  
De Proveedores Locales en Cajamarca

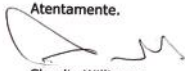
De nuestra mayor consideración:

Por medio de la presente me es grato dirigirme a ustedes para saludarlos y a la vez comunicarle que, Aramark Perú S.A.C. como parte del Programa Corporativo de Intervención Comunitaria, está asumiendo el compromiso con el Proyecto de Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales, para lo cual estamos auspiciando la ejecución de los Programas de Calidad Total y Mejorando su Negocio, en los siguientes términos:

- Aramark ha designado al área de Relaciones Comunitarias – Contrato Yanacocha para ser el facilitador de las actividades que se programen durante la ejecución total de estos programas.
- Aramark ha agrupado para tal fin a 10 de sus proveedores locales a efectos que los programas de capacitación estén orientados a sus necesidades, empezando así una mejora continua camino a la satisfacción total del cliente; esta organización de grupos de proveedores ha sido de su conocimiento.
- Aramark, tiene un compromiso corporativo por adquirir la mayor cantidad de insumos y materias primas en Cajamarca, para tal fin se requiere de proveedores fortalecidos; para lo cual ve en el Proyecto de Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales un aliado estratégico.
- A través del Área de Relaciones Comunitarias – Contrato Yanacocha se proporcionará toda la información respecto de los proveedores involucrados.
- Finalmente queremos expresar que este trabajo de mejora continua de los proveedores, hará que estos nos acompañen en los contratos que vamos ganando en la Región de Cajamarca y por que no en el Perú.

Esperamos que este esfuerzo conjunto contribuya a la obtención de las metas trazadas y la satisfacción total de todos los involucrados.

Atentamente.



Claudio Williams  
Gerente General

cc. V. Vigo, C. Bisiak, R. Morel, I. Castillo, E. Inga, Archivo

Av. Camino Real 390  
Edificio Torre Central Piso 10 Of. 1001 B  
San Isidro, Lima - Perú  
Central Telf.: (511) 422 8411 • 422 8412 • 422 8413  
Fax: (511) 422 8406



### **Los convenios inter-institucionales, más allá de las cartas de compromiso**

Uno de los aspectos sobre los que el PDP Cajamarca insistió mucho, se relaciona con la incorporación del Estado, como gran comprador, al trabajo de formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales. La experiencia, identifica el interés político como aspecto fundamental para dar los siguientes pasos. Durante el año 2006, fue evidente que la orientación política no priorizaba el trabajo con proveedores, por lo que el avance fue mínimo.

Sin embargo, en el caso de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, a pesar que a partir de enero de 2007, se logró el apoyo político de las autoridades, cambiar la estructura normativa y el statu quo burocrático ha sido difícil, limitándose las condiciones para el desarrollo del trabajo.

Para dar tratamiento a las resistencias, con miras a la generación de nuevas condiciones, fue conveniente incorporar a más actores que constituyan contrapeso, pero al mismo tiempo exigencia; puesto que la carta de compromiso institucional, no constituía un mandato relevante hacia el interior del gobierno local. En tal sentido, la figura de convenio inter-institucional representaba una alternativa de mayor compromiso y exigencia de cumplimiento.

A pesar de las ventajas que representan los acuerdos inter-institucionales para superar barreras internas en los procesos del gobierno local, la gestación de los mismos requiere un tiempo prudente para madurar y sobre todo para llegar a acuerdos concretos en lo que cada institución aporta, así como para la designación de responsables y representantes, como en la constitución del grupo de trabajo.

Es importante reconocer que el involucramiento de la Municipalidad Provincial de Cajamarca con el Proyecto, se ha debido principalmente a gestiones realizadas por la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, la Confederación de Instituciones Empresariales Privadas, CONFIEP, y la gestión de los funcionarios de la Corporación Financiera Internacional, IFC.

### **El descubrimiento**

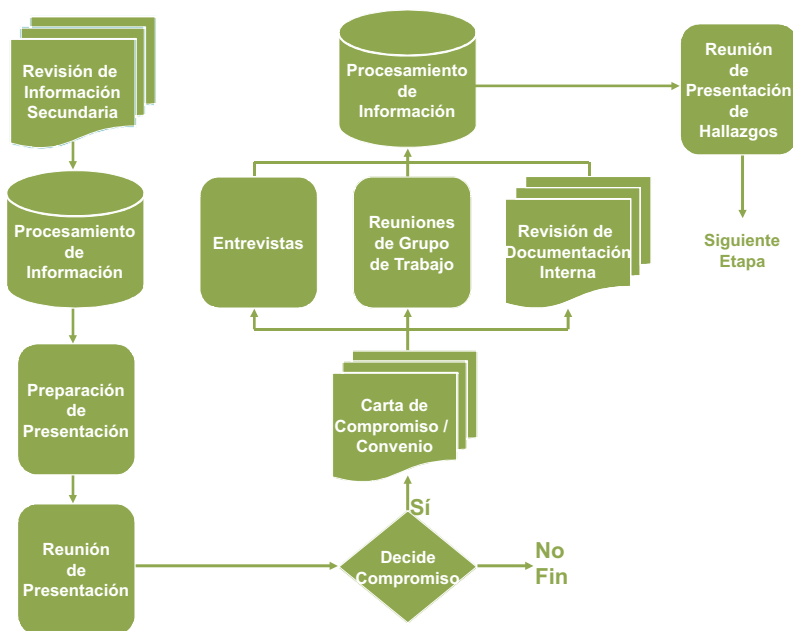
La idea del descubrimiento, que se desarrolla a través de las reuniones de grupo de trabajo o a través de entrevistas calificadas, consiste en proponer preguntas orientadas a abrir espacios para compartir experiencias que agilicen la identificación de las cosas que funcionan bien, de manera tal que se generen las condiciones para un diálogo consensuado que permita pasar a la siguiente etapa.

Las reuniones de grupos de trabajo y las entrevistas calificadas abren puertas para acceder a información que no siempre está al alcance en los medios abiertos, sino que corresponden a la documentación interna e intranet de los grandes compradores, como por ejemplo:

- Información existente en las grandes empresas sobre la relación gran empresa – proveedor local, montos de operación previstas y ejecutadas, procesos, procedimientos e historias.
- Informes de consultoría, estudios o proyectos de mejora sobre los proveedores locales.
- Personas que conservan la historia no escrita sobre la relación gran comprador – empresa, con las cuales se proponen nuevas entrevistas.
- Buenas prácticas que funcionaron como experiencias pilotos, pero que se perdieron por alguna razón en el tiempo.
- Buenas prácticas que continúan vigentes.
- Expectativas y resistencias sobre los proveedores locales en las áreas que utilizan los servicios de éstos.

El ejercicio y esfuerzo anterior de construcción de historias en cada gran comprador, implica sistematizar los hallazgos más relevantes que permitan ser sintetizados y reflexionados en las reuniones de grupo de trabajo, de tal manera que faciliten la transición a la siguiente fase.

**Gráfico No. 2**  
**Diagrama de flujo de la fase descubrir**



La Tabla No. 1 muestra los resultados de la etapa de descubrimiento en cada una de las grandes empresas compradoras que auspician el PDP Cajamarca y el Gráfico No. 2 muestra la secuencia de las diferentes actividades de la fase descubrir.

**Tabla No. 1**  
**Resultados de la Etapa de Descubrimiento**

Actividad	Aramark Perú SAC	Gloria SA	Nestlé Perú SA	Minera Yanacocha S.R.L.	Transportes Línea SA	Municipalidad de Cajamarca
Revisión información secundaria	Página Web. Historia del asentamiento de Aramark en Cajamarca. Valores y política de calidad. Montos de operaciones realizadas	Página Web. Historia del asentamiento de Gloria en Cajamarca. Valores y política de calidad. Montos de operaciones realizadas	Página Web. Revisión de los informes de consultoría. Retroalimentación de Nestlé a los servicios brindados. Valores y política de calidad. Montos de operaciones realizadas	Página Web. Historia del asentamiento de M.Y en Cajamarca. Informes de consultoría. Retroalimentación a informes de consultoría. Informes de proyectos relacionados con el empresario local. Valores y políticas: RSE, trabajo local. Montos de operaciones realizadas	Página Web. Entrevistas a funcionarios anteriores realizados. Historia del asentamiento de Línea en Cajamarca. Valores y políticas: RSE, seguridad y medio ambiente. Montos de operaciones realizadas	Página Web. Ley general de contratación del Estado. Políticas de gobierno. Montos de operaciones realizadas
Formación de grupo de trabajo	Integrado Jefe de Relaciones Comunitarias y Jefe de Logística	Integrado por Superintendente de Planta Cajamarca, Jefe de Administración y Supervisores de Campo.	Integrado por Jefe de Planta Cajamarca y Jefe de Administración Cajamarca.	Integrado por Gerente del Departamento de Materiales, Gerente de Compras y Gerente de Contratos y ALAC. En el proceso se integró el Área de Asuntos Externos y algunas áreas usuarias	Integrado por Gerente General, Gerente de División de Transportes de Personal y Supervisores de Costos.	Integrado por Gerente Municipal, Sub gerente de licencias de funcionamiento y construcción, Gerente de Desarrollo Económico
Identificación de personas involucradas	Miembros del grupo de trabajo. Responsables de almacén. Compartía a cargo de la imagen institucional	Miembros del grupo de trabajo.	Miembros del grupo de trabajo. Proveedores de servicios. Proveedores de planta	Miembros del grupo de trabajo, administradores de contratos, Jefe de Supervisión Administrativa de Contratos, Supervisores de Asuntos Externos. Cámara de Comercio y empresarios locales	Miembros del grupo de trabajo. Proveedores locales de servicios. Proveedores locales de vehículos. Cámara de Comercio	Miembros del grupo de trabajo. CCPC. CONFIEP. IFC
Buenas prácticas identificadas	Política sobre estándares de la compañía. Política de responsabilidad social implementada. Desarrollo de proveedores del sector rural e incorporación a la cadena. Formalización y capacitación básica a proveedores urbanos. Evolución de las compras	Política y estándares de la compañía. Experiencia de desarrollo de proveedores en el sur de Perú. Replicación de la experiencia de desarrollo de proveedores en otros ámbitos del grupo. Evolución de las compras	Experiencia internacional del desarrollo de proveedores rurales. Experiencia de prestación de servicios agro veterinarios a proveedores de materia prima. Capacitaciones a proveedores. Evolución de las compras	Programa Enlace PYME y sus proyectos. Programa de Fortalecimiento de Empresas de Comunidades. Comité de proveedores de proyectos. Criterios de evaluación de desempeño de proveedores. Procedimiento de supervisión de proveedores. Programas y propuestas de mejora sobre puntos anteriores. Evolución de las compras	Programa de desarrollo de proveedores locales. Planes de capacitación a proveedores locales e informes de ejecución. Modelo de contratación local validado. Evolución de las compras	Ley general de contratación con el Estado. Evolución de las compras

## 1.2. De descubrir a descifrar

La formulación de política es un arte, y como tal, el proceso de valoración de los descubrimientos conlleva al “afinamiento del sentido de visión” para dibujar las potencialidades que, a diferentes escenarios, puedan satisfacer el objetivo común trazado: “desarrollar proveedores locales”.

A partir del descubrimiento, a través de los grupos de trabajo, en primer lugar, se priorizan los grupos de proveedores locales sobre los cuales se desea poner énfasis. Si bien es cierto, lo deseable es que la formulación de lineamientos estratégicos para el desarrollo de proveedores responda a la generación de incentivos con el mayor espectro de empresas locales, los grandes compradores tienen la discrecionalidad, en función a sus planes de operación, de promover más a unos grupos, antes que a otros.

Por lo anterior, si bien el PDP Cajamarca, al momento de su formulación, hizo el esfuerzo de dilucidar las actividades económicas que abarcarían a las empresas locales, el enfoque de demanda con el cual se transita del “descubrir al descifrar” facilitó la revisión de dicha priorización; la cual ha devenido en lo siguiente:

- **Construcción civil:** como consecuencia de la priorización previa, confirmada por las demandas expresadas por Minera Yanacocha y la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- **Consultores en obras:** Priorizado por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, con el propósito de incrementar la velocidad de formulación de proyectos, a los diferentes niveles requeridos por el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- **Transportes:** fruto de la primera priorización, así como ratificadas por Transportes Línea, Minera Yanacocha y Nestlé del Perú.
- **Metalmecánica,** que aparece como resultado de las priorizaciones realizadas por cuatro de las empresas

comprometidas con el proyecto, además que es uno de los sectores con mayor cantidad de empresas<sup>11</sup> en Cajamarca.

- **Servicios agro-veterinarios**, como resultado de las priorizaciones de Gloria y Nestlé del Perú, ya que este servicio es crítico para el fortalecimiento de los proveedores de leche.
- **Servicios ambientales**, priorizado por Minera Yanacocha, como parte de sus planes de cierre de mina, así como del nuevo enfoque de tratamiento que se pretende dar al grupo de proveedores que los atienden con dichos servicios.
- **Servicios para el sector transportes**, priorizado por Transportes Línea, ya que es clave para el sostenimiento de los estándares de calidad y seguridad en este sector y de su negocio.
- **Proveedores de bienes**, que incluye una amplia lista, entre los que se encuentran: madera, cal, contenedores, material publicitario, textil y equipos de protección de personal, ciertos tipos de alimentos, resultado de la priorización de Minera Yanacocha<sup>12</sup> y Aramark Perú.”

A continuación, con los grupos de trabajo de cada gran empresa compradora, se trazaron lineamientos estratégicos para la promoción de los grupos de proveedores de interés. La Tabla No. 2 muestra los resultados alcanzados a la fecha.

<sup>11</sup> El PDP Cajamarca ha identificado 120 empresas metal mecánica en la ciudad de Cajamarca. Por su parte, la Dirección Regional de Producción cuenta con una base de datos de 140 empresas. Además, este sector tiene un alto potencial de reconversión hacia la producción de partes y piezas, como de bienes. Para fines de comparación, el Parque Industrial de Infantas en los Olivos, tenía en 1990, aproximadamente la misma cantidad de empresas, actualmente, las empresas más destacadas de este parque están exportando.

<sup>12</sup> Minera Yanacocha tiene especial interés en fortalecer y desarrollar proveedores de bienes, como la única posibilidad de crecimiento para ampliar el acceso a contratos. Se ha establecido como condiciones que los bienes se produzcan en Cajamarca, que la calidad sea similar a lo producido fuera y que los niveles de precios se aproximen a lo que se compra afuera.

Es importante mencionar que el proceso de revisión de los lineamientos estratégicos en empresas con actuación global, como son los casos de Minera Yanacocha y Nestlé Perú, es muy rápido, debido a la velocidad de sus procesos de planeación, producto de los ajustes de las estrategias globales a los escenarios locales.

Por ejemplo, en el caso de Minera Yanacocha, al momento de incorporar al Área de Asuntos Externos en el grupo de trabajo, se identificaron tres nuevos grupos de proveedores a ser priorizados:

- Empresas que proveen bienes y servicios para los eventos institucionales,<sup>13</sup> con potencialidad para consolidarse a nivel regional.
- Empresas conocidas como de comunidades (hasta antes del cambio de política), priorizadas anteriormente en los sectores construcción y servicios medio ambientales, que merecen un tratamiento especial, lo cual implicó un segundo recorrido a las fases del proceso de formulación de políticas, y que, como consecuencia, se emitió una nueva política.
- Empresas de ex-trabajadores, como consecuencia de la reducción de personal programada a partir del ejercicio 2007.

Por otro lado, en el caso de Nestlé Perú, que inicialmente priorizó la promoción de proveedores de planta, transportes y servicios agro-veterinarios; la alta dirección ha propuesto, reseñando sus mejores prácticas internacionales, el tratamiento e investigación de los proveedores de materia prima como prioridad, a partir de lo cual se revisará el tratamiento de los otros grupos. Sin embargo, a partir de este cambio Nestlé Perú entró en un proceso de rediseño de su participación, situación que a la fecha no ha sido resuelta.

<sup>13</sup> Minera Yanacocha SRL desarrolló al año aproximadamente 360 eventos, que van desde la atención a reuniones entre dos personas, pasando por reuniones de trabajos, seminarios, presentación de libros, ferias, exposiciones, entre otros.

**“Sistematización del acompañamiento para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales en grandes compradores”**

**Tabla No. 2  
Lineamientos estratégicos desarrollados**

Aramark Perú SAC	Gloria SA	Nestlé Perú SA	Transportes Línea S.A.	Minera Yanacocha S.R.L.	Municipalidad de Cajamarca <sup>14</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La promoción e implantación de sistemas de gestión de la calidad para proveedores calificados como estratégicos</li> <li>La promoción de certificación empresarial para aquellos proveedores estratégicos que ya han implantado programas de gestión de la calidad</li> <li>Facilitación de condiciones para el ordenamiento básico para un grupo de proveedores que tienen potencialidad para convertirse en estratégicos</li> <li>Incorporación de proveedores estratégicos a otras operaciones de negocios en función al mejoramiento de estándares y la consecución de certificaciones de calidad e inocuidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mejoramiento de las capacidades empresariales de los proveedores contribuye a la visión del Grupo Gloria.</li> <li>Prioriza el trabajo con proveedores de servicios agro veterinarios.</li> <li>En el corto plazo se desea motivar a los proveedores para identificar el potencial de mercado existente, alcanzar rentabilidad e implantar un modelo de gestión eficiente.</li> <li>Se incorpora un programa básico de ordenamiento y fortalecimiento empresarial como parte de los requerimientos de contratación</li> <li>En el mediano plazo se pretende el mejoramiento del desempeño y la implantación de sistemas de gestión de la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un estudio de las necesidades de los proveedores de materia prima, a partir del cual se revisará los lineamientos estratégicos priorizados para:</li> <li>Los proveedores de planta, por su nivel de avance, se desea implantar sistemas de gestión de la calidad.</li> <li>Los proveedores de transporte se desea implantar sistemas de gestión eficiente, que proporcione buen trato a los proveedores de leche.</li> <li>Los proveedores de servicios agro veterinarios se desea desarrollar un programa de fortalecimiento a los proveedores de leche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mejoramiento de las capacidades empresariales de los proveedores contribuye a las aspiraciones de Transportes Línea.</li> <li>Identifica diferentes niveles de avance en sus proveedores.</li> <li>Enfoca los SDE<sup>15</sup> como herramientas diferenciadas para atender a cada tipo de proveedor.</li> <li>Prioriza dos temas para una primera fase: 21 proveedores de servicios y 32 proveedores de vehículos.</li> <li>Apoyo en procesos de licitación directa a los proveedores que forman parte de su red de abastecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mejoramiento de las capacidades empresariales de los proveedores contribuye al crecimiento y desarrollo local.</li> <li>Prioriza varios grupos de proveedores de servicios e incluye a proveedores de bienes.</li> <li>Establece al PDP Cajamarca como el eje del fortalecimiento y desarrollo de los proveedores.</li> <li>Establece la contraparte formal a la Gerencia del Departamento de Materiales.</li> <li>Identifica diferentes niveles de avance en los proveedores y por lo tanto diferencia su tratamiento.</li> <li>Estandariza los requerimientos para ser calificado como proveedor, promoviendo la validación de la experiencia con certificación, así como las garantías para el cumplimiento contractual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de criterios de calidad en la consultoría de obras.</li> <li>Estandarización de criterios de calidad en consultoría de obras.</li> <li>Fortalecimiento de capacidades de los ejecutores de obras locales, con el propósito de cumplir los estándares exigidos por la Ley General de Contrataciones del Estado.</li> </ul>

<sup>14</sup> La simplificación administrativa, se tiene programado trabajarse a través del Proyecto Trami Fácil, del convenio suscrito entre la Municipalidad Provincial de Cajamarca, la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, la Confederación de Instituciones Empresariales Privadas y la Corporación Financiera Internacional.

<sup>15</sup> Servicios de desarrollo empresarial.



### 1.3. Diseñar

Una vez que se articulan los diferentes enfoques estratégicos positivos, que los grandes compradores se proponen tomando como base un poderoso propósito: que Cajamarca tenga empresas proveedoras desarrolladas, que atienden sus requerimientos y que, a su vez, son menos dependientes de ellas al consolidarse en otros mercados o abastecen a nuevos clientes, generando una ampliación del mercado local; se da paso al diseño de un mejor sistema para sostener la relación gran empresa – proveedor local.

La base de este diseño la constituye la política de desarrollo de proveedores que aplicaría cada gran empresa, puesto que constituye un instrumento para ordenar los temas, encuadrar los enfoques estratégicos y, al mismo tiempo, asigna las responsabilidades para su implantación y cumplimiento.

### **Aspectos a tomar en cuenta para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores**

A continuación se presenta una guía de aspectos que hay que tomar en cuenta para la formulación de política de desarrollo de proveedores en el marco del acompañamiento que se da a las grandes empresas compradoras a través del PDP Cajamarca.

1. Revisión de los procedimientos administrativos vigentes en la relación gran empresa – proveedor local.
2. Identificación de puntos críticos en los procedimientos administrativos que podrían flexibilizarse, así como aquellos en los que hay que levantar barreras; en ambos casos, con el propósito de mejorar la relación gran empresa – proveedor.
3. A partir de la revisión de procedimientos vigentes e identificación de puntos críticos, establecer los nuevos estándares aplicables.
4. Determinación del alcance de la política de proveedores.
5. En función del alcance de la política se hace una clasificación de los proveedores locales y al mismo tiempo se coordina con las diferentes áreas involucradas la identificación de bienes y servicios que pueden ser abastecidos por ellos.
6. Se definen términos claves que contribuyan a generar un lenguaje al interior de la gran empresa, para comprender e interpretar adecuadamente el nuevo estándar.
7. Se asignan los niveles de responsabilidad al interior de la gran empresa para orientar la aplicación de la política y al mismo tiempo, hacer el seguimiento de la implementación y su cumplimiento.
8. Se afina la estrategia para dar tratamiento a temas críticos en la relación con los proveedores locales, lo que complementa los lineamientos estratégicos desarrollados en la fase anterior y, en algunos casos, puede modificarlos, fruto de una revisión más detallada.
9. Determina el tipo de entrenamiento sugerido para los proveedores locales, con el propósito de alcanzar el estándar exigido por la política.
10. Define los mecanismos de divulgación de la política.

El proceso descrito en el recuadro “aspectos a tener en cuenta para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores” ha sido aplicada por Minera Yanacocha y Transportes Línea, aunque de distinta manera, como parte de la aplicación de nuevos enfoques y estilos de tratamiento a los proveedores locales:

En el caso de Minera Yanacocha SRL se organizó un grupo de trabajo interno, el cual inicialmente involucró a los departamentos de Materiales y Asuntos Externos, donde se dieron los pasos descritos anteriormente, se discutieron las propuestas, las cuales fueron elevadas para discusión y aprobación definitiva en la reunión de Gerentes Senior (*Senior management meeting*)<sup>16</sup>.

La complejidad y amplitud del ámbito de aplicación de la política de proveedores hizo necesario que, para algunos aspectos se contrate consultorías específicas que faciliten información de calidad para la toma de decisiones; así como la formación de sub-grupos de trabajo para dichos propósitos. Además, en dichos sub-grupos de trabajo, como en el proceso de consultoría se fueron incorporando actores de otras áreas involucradas en el qué hacer con los proveedores locales. A manera de recapitulación se puede tomar en cuenta lo siguiente:

- La revisión de procedimientos internos y la identificación de puntos críticos se trabajó, en primer lugar, con un sub-grupo de trabajo, cuyas conclusiones fueron validadas a través de una consultoría contratada, como por los asesores legales de la compañía.
- La compañía movilizó al conjunto de áreas, a partir de la consultoría que contrató para identificar las demandas de bienes y

<sup>16</sup> Es conveniente hacer mención, que en una primera etapa donde se emitió una primera versión de la política de proveedores de Minera Yanacocha, el grupo estuvo liderado por la Gerencia del Departamento de Materiales; sin embargo, se sugirió la incorporación de Asuntos Externos, dado que esta área es la que da la cara al grupo de proveedores más sensibles. Es así que, luego de los acontecimientos de Combayo en agosto de 2006, se conforma el grupo de trabajo con representantes de ambas áreas.

servicios que pueden ser atendidos con proveedores locales, lo cual, adicionalmente, involucró la capacidad de absorción de mano de obra local calificada y no calificada. Este ejercicio proporcionó información precisa de los límites que se tiene para la promoción de proveedores locales; por lo tanto, la necesidad de ajustar las expectativas a los escenarios reales futuros.

- Tomando en cuenta lo anterior, se desarrollaron nuevos estándares de exigencias, que se basaron en la casuística de contratación de la compañía, así como en las exigencias que se imponen en la contratación de proveedores para el Estado Peruano.
- El desarrollo de los nuevos estándares y exigencias contractuales requirió también de una validación del equipo consultivo contratado, como de los estudios de abogados; en primer lugar, por el conjunto de normas vigentes en el país, así como por el respeto a los pactos internacionales suscritos por la compañía a través de su casa matriz.

Por otro lado, Transportes Línea SA, de una magnitud de operaciones mucho menor a Minera Yanacocha, encargó al PDP Cajamarca la operación de una secretaría técnica, facilitando la documentación necesaria para las revisiones de procedimientos administrativos y la identificación de puntos críticos. Tomando como referencia dicho trabajo se facilitó la discusión al interior de la empresa y finalmente se emitió la política a través de la Gerencia General.

Es importante mencionar, que en el marco del proceso anterior, Transportes Línea elevó la División de Transportes de Personal al nivel de Gerencia Corporativa, por las razones que el crecimiento de operaciones de esta compañía se da por dicha división; así también, a través de ella, se toma contacto con los principales proveedores locales en las distintas áreas de operaciones.

#### 1.4. Destino

La aprobación de una política encamina a la gran empresa a un destino, el cual tiene que hacerse real a partir de la divulgación de la política, su implementación y seguimiento. Lo que implica la necesidad de articular los esfuerzos de los funcionarios involucrados en la relación gran empresa – proveedor local, los propios empresarios proveedores y los grupos de interés alrededor de este tema.

La fase de destino constituye una invitación a la acción que, desde la política formulada, se hace a diferentes actores para realizar el propósito de desarrollar proveedores que constituyan un *cluster* local<sup>17</sup> y que garanticen la sostenibilidad en la generación de valor agregado, más allá de la presencia de la gran empresa.

Por lo anterior, la formulación de la política implica empoderar a los diferentes actores, internos y externos. Esto se basa en la claridad de los procedimientos y la adecuación de formatos sencillos de llenar, que a su vez generen indicadores para evaluar su cumplimiento.

---

<sup>17</sup> Cuando se habla de cluster local se suele aludir a un conglomerado de empresas de diferentes sectores y subsectores que concurren a un mercado final determinado. Por ejemplo, el cluster de calzado, de metal mecánica, de madera y muebles, de turismo, de algodón y textiles y otros. En este caso lo que definiría el cluster sería el territorio, en tanto y en cuanto concurren en ese territorio determinado el sector minero metálico, el sector de lácteos y derivados, servicios a las empresas y otros y existen sectores y subsectores que ofertan, proveen bienes y servicios a diferentes sectores y subsectores.

### **La Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca: Un actor clave**

Durante el proceso de construcción del destino, tanto Minera Yanacocha y Transportes Línea, con quiénes se ha completado el ciclo de trabajo; como Aramark, Gloria y la Municipalidad Provincial de Cajamarca, con quienes aún no se llega a esta fase; han identificado a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, como un actor clave con el cual relacionarse por las siguientes razones:

1. El sistema de cámaras es la institucionalidad empresarial que a través de los años ha desempeñado roles de promoción empresarial y de facilitador del entendimiento de las reglas de juego en el mercado.
2. El sistema de cámaras, a nivel mundial, como nacional, es el que ha facilitado el tratamiento adecuado, como la resolución de conflictos de intereses, a través de mecanismos de arbitraje, por lo que se coincide en la importancia de promover dichos mecanismos a nivel local.
3. La Cámara es un punto de convergencia para los grandes compradores, como de los proveedores locales, que debería tomarse como una instancia de acercamiento, facilitación de información y promotora de la transparencia de las relaciones comerciales entre sus agremiados.
4. El reconocimiento que a través de la Cámara, se pueden generar condiciones favorables para la inversión a través del trabajo en comités, que involucra no solo a grandes compradores, sino también, a los proveedores locales.

En tal sentido, la política propone una reformulación para el tratamiento a los proveedores locales, que no sólo hace referencia al cambio de lenguaje<sup>18</sup>, sino que se enfoca, principalmente, en su entrenamiento, razón por la cual el PDP Cajamarca ha incorporado SDE's adicionales a los determinados en el marco lógico original del proyecto, para dar respuestas a estas demandas<sup>19</sup>.

Así también, el seguimiento a la política y a las expectativas de los proveedores locales generadas a partir de ella, permiten evaluar su vigencia; por lo mismo, se debe reiniciar el ciclo para ajustar los aspectos no contemplados en la versión de la política aprobada.

---

<sup>18</sup> El caso de Minera Yanacocha implicó desterrar del argot institucional la referencia a “empresa de comunidad” o “empresa estratégica”, cuando quedó claro que se generaba un tratamiento diferenciado entre proveedores y que, a su vez, creaba resistencias y diferencias de tratamiento en la práctica. Por tal razón, se buscó en uniformizar el término a proveedores, lo cual, también ha facilitado la implantación de estándares y nuevas exigencias.

<sup>19</sup> El PDP Cajamarca incorporó las metodologías de Juego Empresarial y Mejore su Negocio de OIT, la primera como servicio básico de sensibilización, la segunda como asistencia técnica específica para dar tratamiento a las necesidades de ordenamiento. También incluyó las asistencias financieras grupales que faciliten el ordenamiento financiero de las empresas.

### **La reunión mensual de contratistas de Minera Yanacocha**

La reunión mensual de contratistas, es una instancia constituida por Minera Yanacocha a partir de abril de 2005, a la cual son convocados todos los proveedores que tienen contrato vigente, con el propósito de aclarar o profundizar temas contractuales; así como facilitar la reflexión e introducción de nuevos temas en la agenda comercial.

En el archivo histórico de estas reuniones que registra Minera Yanacocha, esta instancia tiene un promedio de asistencia entre 120 a 135 representantes de proveedores, por lo que constituye una de las convocatorias empresariales más grandes que se tiene al nivel regional, y probablemente del país, por lo sostenido de su frecuencia de realización.

Las líneas temáticas generales, alrededor de los cuales se concentran los temas que se han tratado son las siguientes:

1. Prevención de pérdidas y seguridad industrial
2. Respuestas ante emergencias, para diferentes situaciones.
3. Procedimientos para admisión de personal
4. Salud ocupacional.
5. Responsabilidad social.
6. Normatividad legal vigente para operaciones y procedimientos relacionados con la actividad minera.
7. Certificación empresarial.
8. Estándares de calidad exigidos contractualmente.
9. Reporte sobre la evolución de las adquisiciones.
10. Política de contratación y articulación con proveedores locales.
11. Voluntariado.

La práctica implantada por Minera Yanacocha ha sido seguida por otros grandes compradores locales, como Transportes Línea, cuyas reuniones también tienen una frecuencia mensual; y Gloria SA, cuyas reuniones de coordinación con los proveedores de servicios agro – veterinarios es quincenal.



La situación antes descrita sucedió con Minera Yanacocha, luego de la emisión de la primera versión de política en abril de 2006 y en función a acontecimientos externos, se reinició el ciclo, con el propósito de dar tratamiento a aspectos específicos respecto al grupo de proveedores locales denominados “empresas de comunidades”<sup>20</sup>. Así también, luego de cerrar por segunda vez el ciclo, actualmente se está haciendo seguimiento a la implantación, con propósitos de revisión.

Otra instancia de seguimiento a la implementación de políticas utilizada por Minera Yanacocha<sup>21</sup>, la cual se aprecia como importante por la frecuencia con la que se desarrollan, la constituyen las reuniones con contratistas donde se profundizan aspectos no sólo relacionados a la política, sino que también funciona como canal de comunicación para la comprensión de los diferentes estándares.

---

<sup>20</sup> Emprendimientos de ciudadanos residentes en zonas rurales de influencia directa o indirecta de una gran empresa minera, que se constituyen formalmente como empresas para negociar oportunidades de empleo a partir de ofrecimientos de la gran empresa o como consecuencia de la imitación de emprendimientos anteriores.

<sup>21</sup> Aramark Perú, Gloria SA y Transportes Línea, también han implementado la instancia de reuniones con contratistas como instancia de coordinación de trabajos, las cuales se consideran puntos de partida para la divulgación y seguimiento de la implementación de las políticas.



---

## Documentos de Política, Divulgación y Seguimiento

---

**E**sta sección se concentra en tres aspectos importantes que complementan el proceso de formulación de políticas de desarrollo de proveedores: los tipos y contenido de los documentos de política, la divulgación y el seguimiento de la misma.

### 2.1. Tipos y contenidos de los documentos de política


Una gran empresa compradora tiene la libertad de documentar una determinada política de la manera más conveniente, sin embargo, tres pueden ser los tipos de documentos que tienen un nivel de aceptación importante a nivel interno, como externo, por el sentido orientador que proporciona: la carta de compromiso, el instructivo de política y la rendición anual del compromiso.

A continuación se proporciona un concepto sobre cada documento, así como la lista de los contenidos que debería contemplar cada uno, de manera tal que el estándar que estos establezcan faciliten la fase de destino descrita anteriormente:

#### **Carta de compromiso**

La carta de compromiso constituye un documento público, emitido por la gran empresa en la cual expone los temas relevantes que han motivado la dación de una política determinada, así como los aspectos orientadores de su aplicación que compromete a todos los niveles de organización a su cumplimiento.

**Figura No. 2**  
**Ejemplo de carta de compromiso sobre política de proveedores locales**



**CARTA DE COMPROMISO CON EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES**

Transportes LINEA S.A., conciente de su responsabilidad social, propicia relaciones de negocios con empresas proveedoras locales que se integren adecuadamente al cumplimiento de nuestros objetivos y contribuyan a sostener nuestro desarrollo empresarial en el ámbito regional.

En nuestra Empresa, la Alta Dirección y todos los trabajadores estamos comprometidos con el fortalecimiento y desarrollo de los negocios locales, como base de un sistema integral que toma en cuenta las necesidades de nuestros clientes.

**ES NUESTRA POLÍTICA:**

- Identificar, en las localidades de operación, las necesidades de Transportes Linea S.A. que puedan ser atendidas por empresas proveedoras locales en condiciones competitivas.
- Incentivar la incorporación de proveedores de vehículos locales que se ajusten a los estándares de mantenimiento de unidades y cumplimiento de obligaciones contractuales.
- Fomentar el pago de tarifas justas y pagos oportunos, que favorezca la capitalización de los proveedores locales.
- Facilitar el fortalecimiento empresarial de los proveedores locales, siendo soporte para la formalización tributaria, el ordenamiento que promueva la gestión empresarial saludable, desarrollo de canales de comunicación permanentes y a la consolidación como empresas en el mediano y largo plazo.
- El modelo de relacionamiento empresarial con proveedores locales se basa en: la promoción de altos estándares de seguridad y calidad de servicios, la sostenibilidad de la unidad de dirección y mando en el negocio, el respeto a la vecindad, la generación de alternativas reales de trabajo y la generación de ahorros presupuestales.
- Infundir la práctica de ORDEN y LIMPIEZA.
- Implementar un adecuado proceso de Supervisión para garantizar el cumplimiento de nuestras políticas de Prevención de Pérdidas y Gestión Ambiental.

Fernando Salaverry Mannucci  
Director Gerente

Los contenidos que abarca una carta de compromiso son los siguientes:

- Enunciado: Hace referencia a las bases o fundamentos que tiene la empresa para desarrollar la política.
- Política: Detalla los principios orientadores de la política de la empresa sobre el tema en cuestión, a manera de enunciados y compromisos.
- Negocios. Se perfila los negocios que se pretende realizar con proveedores locales calificados que han ganado las opciones para atender a la empresa.
- Firma y cargo del responsable de aprobación: Esta potestad la tiene el gerente general de la empresa.
- Fecha y responsable de elaboración: Indica el nombre de la persona responsable, al interior de la empresa, de la elaboración de la política.
- Fecha y responsable de la revisión: Indica el nombre de la persona responsable, al interior de la empresa, de la revisión de la política.
- Fecha y responsable de aprobación: Coincide con la potestad del gerente general de la empresa, o del Presidente de la compañía, o ambos, según se considere conveniente.

La Figura No. 2 muestra un ejemplo de carta de compromiso, a través de la cual una gran empresa hace pública la emisión de su política.

Las cartas de compromiso suelen difundirse a través los medios de comunicación, cuando se hace su lanzamiento, así como en las oficinas de la gran empresa. Además son evocadas en la presentación de las memorias anuales, puesto que la sola emisión involucra la necesidad de rendir cuentas sobre dichos compromisos.

### **Instructivo de política**

El instructivo de política es un documento interno que las grandes empresas utilizan para comunicar a los diferentes niveles organizacionales los estándares para la implantación. Además, constituye un documento de consulta para los funcionarios que gestionan la relación con los proveedores locales, de manera tal de facilitar la implantación debido a que proporciona criterios para la toma de decisiones.

Los contenidos que se recomiendan para un instructivo de política son los siguientes:

- Principio básico: Identifica el corazón del negocio de la empresa y el compromiso de la misma con sus clientes y grupos de interés.
- Propósito: Define el objetivo central que se quiere alcanzar con la emisión e implementación de la política.
- Alcance: Determina el ámbito de la aplicación de la política, puesto que se trata de grandes empresas con diferentes espacios de aplicación y tipo de proveedores, por lo tanto es conveniente demarcar adecuadamente hasta dónde se pretende llegar.
- Estándar: Define las prioridades y garantías que se desea generar con la emisión y aplicación de la política hacia el interior de la gran empresa y que constituyen referencia para la definición de los procedimientos a seguir.
- Definición de términos claves: Los cuales están relacionados con los procedimientos y estándares que se definan para aplicar la política.
- Responsabilidades: Identifica los niveles de intervención al interior de la empresa, así como delimita sus responsabilidades funcionales en la emisión, implementación, seguimiento y revisión de la política.

- Estrategia: En primer lugar define los asuntos claves que se desea atender con la política, para luego establecer y desarrollar las líneas de acción a través de las cuales se dará tratamiento a los asuntos claves identificados.
- Divulgación: Establece los mecanismos y responsabilidades para realizar la divulgación de la política.
- Cumplimiento de la política: Rendición anual del compromiso asumido.
- Anexos: Se constituyen como documentos integrantes de la política, ya que amplían definiciones o desarrollan aspectos complementarios. Se han trabajado los siguientes:
  - Tabla de bienes y servicios disponibles para contratación local.
  - Definición y segmentación de proveedores locales, utilizando dos criterios: por montos de ventas (o contratación) y por número de trabajadores.
  - Procedimiento de identificación y contratación de proveedores locales.
  - Formato de recepción de política al interior de la empresa.
  - Formato de reunión grupal para capacitación sobre aspectos relacionados con la política.

## 2.2. Divulgación de la política

Uno de los aspectos claves para las instituciones financiadoras del PDP Cajamarca, en el proceso de acompañamiento a las grandes empresas para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores, es la difusión. Al mismo tiempo, una preocupación de las grandes empresas comprometidas con el PDP Cajamarca se centra en el mejor manejo de las expectativas que puede causar una difusión inadecuada, puesto que podría implicar mayor presión social.

Con el propósito de manejar estos aspectos, se han trabajado diferentes mecanismos de divulgación, que hemos clasificado como internos y externos:

### **Mecanismos internos**

Seguidamente se propone una relación de los mecanismos de divulgación de la política al interior de la empresa, cuyo propósito es profundizar el conocimiento de los involucrados en la relación con los proveedores locales para la interpretación de los diferentes puntos plasmados en el instructivo de política:

- Memorando de remisión de la política: El cual se emite desde la alta dirección hacia todos los departamentos, áreas y unidades de la empresa, comunicando y adjuntando los documentos concernientes a la política.
- Reuniones grupales de explicación de la política: Que se desarrollan a dos niveles: El primero, general para todas las áreas. El segundo, específico en las áreas y unidades que tienen responsabilidad de implementar y hacer seguimiento.
- Memorando de refuerzo: Que se emite desde la alta dirección, con el propósito de reforzar aspectos, sean generales o específicos, para dar cumplimiento a la política o para facilitar la interpretación de algunos aspectos relacionados con ella. La frecuencia y el tema de los mismos se determina por la alta dirección.

### **Mecanismos externos**

Los mecanismos de divulgación de la política hacia el exterior de la empresa tienen el propósito de aclarar los diferentes aspectos involucrados en la política con los grupos de interés, pero sobre todo, con los proveedores locales.



A continuación se propone una lista de mecanismos externos que pueden utilizarse para el propósito señalado en el párrafo precedente:

- Carta de compromiso: Emitida por la gerencia general y que es publicada en todas las oficinas de atención que tiene la empresa, además, si es conveniente, es difundida en los medios de comunicación. Adicionalmente, se tiene presente en las memorias institucionales.
- Comunicados, que se distribuyen a manera de boletines o que son difundidos en las oficinas de los grupos de interés o en medios de comunicación.
- Talleres focales con grupos de interés: Los cuales son organizados para recibir retroalimentación sobre la política que entrará en vigencia, con el propósito de sistematizar las opiniones, identificar aspectos que representen resistencias, validar las orientaciones estratégicas y en la medida de lo posible, ajustar o delimitar adecuadamente los aspectos referidos a las resistencias.
- Reuniones grupales con proveedores: A cargo de los administradores o supervisores responsables de la gestión comercial y/o técnica con los proveedores, con el propósito de aclarar aspectos no comprendidos, pero sobre todo, para sensibilizar y motivar al cumplimiento de los estándares.
- Capacitación a proveedores sobre los estándares exigidos en la política: Desarrollado a través de las áreas o unidades que defina la empresa, o en su defecto, a través de la tercerización o suscripción de convenios con entidades especializadas.

La Figura No. 3, muestra un ejemplo de comunicado, que fue utilizado para difundir los aspectos importantes de la nueva política de Minera Yanacocha.

### 2.3. Seguimiento de la política


El seguimiento de la política es un tema clave, pues garantiza la consecución del destino al cual se pretende llegar en la relación gran empresa – proveedor local. Por lo tanto, depende de la adecuada definición de responsabilidades, del sistema de indicadores, de los formatos y frecuencia de los reportes, así como de la operatividad de los grupos de trabajo internos para realizar los ajustes correspondientes.

Al nivel de definición de responsabilidades, en los dos casos de las empresas que tienen la política ya formulada, se ha orientado por los departamentos que llevan la relación contractual<sup>22</sup> con los proveedores, lo cual facilita la implementación de los estándares exigidos, a través de los contratos comerciales con los proveedores. Adicionalmente, en el caso de Minera Yanacocha, se ha involucrado al área de Asuntos Externos, como responsables de la difusión externa a los grupos de interés y a la Asociación Los Andes de Cajamarca para desarrollar los proyectos de fomento de capacidades empresariales que complemente la orientación de los proveedores locales hacia los horizontes propuestos en la política.

---

<sup>22</sup> En el caso de Minera Yanacocha, el departamento de Materiales, en el caso de Transportes Línea, la División de Transportes de Personal y los Departamentos de Administración y Logística.

**Figura No. 3**  
**Ejemplo de comunicado, como mecanismo de difusión externo**



**Yanacochito**  
**EXPRESS**

Marzo 2007

**COMUNICADO**  
**YANACOCHA ANUNCIA NUEVO**  
**SISTEMA PARA CONTRATACIONES**  
**DE EMPRESAS LOCALES**

A partir de este año, Yanacocha tendrá un nuevo sistema de contratación para empresas locales en el objetivo de garantizar la participación de empresas responsables con la comunidad, con sus trabajadores y con el País. Por tal razón, empiezan a regir nuevos requisitos en nuestro proceso de contratación.

Yanacocha quiere trabajar con empresas que demuestren responsabilidad social y ambiental así como un adecuado desempeño comercial. Buscamos hacer parte del desarrollo de Cajamarca a entidades que garanticen solidez económica y organizacional. Estos son los prerequisites a ser cumplidos a fin de participar en un proceso de contratación con Yanacocha:

- Asegurar la contratación del 68% de trabajadores locales.
- Tener vigente su licencia municipal de funcionamiento.
- Definir una especialización o demostrar que se está en proceso de conseguirla.
- Contar con activos ad-hoc; es decir, tener maquinaria y equipos propios de la labor que realizan.
- Sólo se trabajará con las empresas inscritas en el registro de Yanacocha hasta el 31 de diciembre del 2006 o con las asociaciones que éstas hayan podido conformar posteriormente.
- Contar con certificación del Consucode o demostrar que se encuentra en proceso de obtenerla.
- Contar con RUC activo y capital de constitución igual o mayor a US \$ 50 000.
- Presentar una adecuada historia comercial o de gestión empresarial e individual en los registros de Infocorp y/o Certicom.
- Cumplir con los procedimientos internos previstos por Yanacocha para la contratación de empresas locales.
- El criterio para la contratación de empresas será estrictamente comercial.
- A partir de la fecha, se retira del registro a las personas y empresas contratistas que lleven a cabo acciones ilegales como aquellas que perturben la tranquilidad social.

Las empresas que cumplan con los requisitos antes mencionados deberán, a partir de la fecha, acercarse a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y adquirir el formulario de actualización de datos.

Cajamarca, 05 de marzo del 2007  
 Oficina de Comunicaciones  
 Yanacocha

Así también, la definición de áreas responsables facilita la delimitación clara de los niveles de coordinación a desarrollar para la implementación de la política. Información que es importante para las instancias en el interior de la compañía, como son las áreas usuarias de los bienes y servicios provistos por empresas locales y las responsables de manejar las relaciones externas de la compañía.

Respecto al sistema de indicadores que permite registrar la implementación de la política, desde el PDP Cajamarca se han recogido aquellos que vienen funcionando adecuadamente:

- El valor anual de las adquisiciones a proveedores locales, clasificadas en bienes y servicios, con la comparación correspondiente respecto a periodos anteriores.
- La base de datos de proveedores locales que han abastecido a la gran empresa, consolidada y actualizada anualmente, comparada con periodos anteriores.
- La lista de bienes y servicios abastecidos por proveedores locales, comparada con periodos anteriores.
- La base de datos de proveedores potenciales que elabora anualmente la gran empresa.
- La incorporación de nuevos ítems a la lista de bienes y servicios abastecidos por los proveedores locales.
- El número de empresas proveedoras locales que han pasado por el procedimiento de supervisión administrativa de contratistas.
- La clasificación de incumplimientos al procedimiento de supervisión administrativa de contratistas.
- El número de empresas proveedoras locales que acceden a entrenamiento para mejorar su gestión y alcanzar el estándar exigido por la empresa.
- La cantidad de empresas homologadas o certificadas.
- La evaluación de desempeño de cada proveedor local, donde se registre su trayectoria, en función de montos, temporalidad de los contratos, cumplimientos e intangibles conseguidos y en proceso.

Con el sistema de indicadores desarrollados, la implementación o adecuación de formatos es una tarea más sencilla. Por lo general, los reportes se elaboran con una frecuencia mensual, consolidándose trimestral y anualmente.

Una de las limitaciones identificadas en el proceso de acompañamiento es promover un mayor dinamismo de los grupos de trabajo para evaluar específicamente el cumplimiento de la política, puesto que se requiere la generación de datos para un período adecuado de tiempo, ya que los impactos son apreciables a mediano plazo.

Por otro lado, si bien es cierto los indicadores detallados anteriormente cumplen una función de evaluación del impacto de la política, el PDP Cajamarca considera importante la generación de otro tipo de indicadores que constituyan un sistema de alarma temprana, que permita a los responsables del seguimiento de la implantación de la política identificar resistencias tempranas, de tal manera que los ajustes sean preventivos y no reactivos, como sucedió en el caso de Minera Yanacocha ante los acontecimientos de Combayo.

En el sentido de lo expuesto, se propone un conjunto de actividades que facilitarían información para el sistema de indicadores de alarma, como son:

- Entrevistas calificadas de opinión sobre las actividades de implementación de la política, con representantes de los gremios empresariales.
- Talleres de grupos focales que recojan opinión de determinados proveedores sensibles a la implementación de la política.
- Reuniones de retroalimentación de los proyectos que forman parte de los canales de comunicación con los clientes.
- Información de las áreas que procesan y dan tratamiento a las quejas de los proveedores.

Finalmente, los grupos de trabajo han incidido en la importancia de constituir una instancia de gestión de conflictos, relacionada con el cumplimiento de los estándares exigidos, así como de controversias que se presenten en la implantación de la política, que proporcione seguridad a todas las partes sobre el sostenimiento de las reglas de juego.

En opinión de los grupos de trabajo de las grandes empresas, existe coincidencia de que los instrumentos de arbitraje que facilita el sistema de Cámaras, es una instancia de garantía de imparcialidad y de sostenimiento de las reglas de juego del mercado, basado principalmente en las buenas prácticas al nivel mundial y local; por tal razón se ha priorizado el fomento de la instalación del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.

---

## Temas Relevantes para los Grandes Compradores en la Formulación e Implementación de Políticas de Desarrollo de Proveedores

---

**A** continuación se hace una reflexión sobre temas relevantes para las grandes empresas en el proceso de formulación e implementación de políticas de desarrollo de proveedores, sobre los cuales no hay un tratamiento específico, puesto que en algunos casos limita el impacto y en otros favorece la consecución de resultados.

### 3.1. Costos sostenibles de la supervisión

La implementación de las políticas de desarrollo de proveedores implica, para las grandes empresas, desarrollar procedimientos de supervisión como mecanismos orientados a verificar el cumplimiento de los estándares exigidos, para evitar conflictos con los proveedores locales, lo cual genera mayores costos.

En este sentido, el PDP Cajamarca ha adoptado por apoyar este proceso a través del entrenamiento a las empresas proveedoras locales que atiende y que han sido priorizadas por las grandes empresas. Se reconoce que el esfuerzo es interinstitucional, lo cual también implica incurrir en costos adicionales que incrementan la cantidad de tiempo dedicado por los consultores a las empresas, dado que:

- Por cada incorporación no contemplada en la oferta inicial de servicios definida en el marco lógico del PDP Cajamarca, se tiene que investigar y desarrollar instrumentos, con el propósito de transferir y adiestrar a las empresas en dichos aspectos.

- Es muy importante que las empresas proveedoras demuestren su preocupación y eficiencia para bajar los costos de la supervisión, que presenten o busquen obtener la mejor oferta de supervisión económica a la empresa compradora, desarrollar ventajas competitivas en costos de supervisión para el comprador.
- Una alternativa en la rebaja de costos de supervisión es el asociacionismo (la agrupación de oferta siguiendo normas de calidad), la entrega de lotes que correspondan a las necesidades inmediatas de las empresas compradoras, el desarrollo de software que permita tener un control del consumo en las procesadoras o en las góndolas o puntos finales de consumo.
- Realizar una o más asesorías en planta para trabajar con las empresas la transferencia y adaptación de los procedimientos y la documentación necesarios para cumplir con los estándares.
- Aumento del tiempo de dedicación, inicialmente contemplado en el servicio.

Por lo descrito, tanto las grandes empresas como el PDP Cajamarca, han asumido una orientación pedagógica, con el propósito de generar un ambiente favorable hacia el cumplimiento, donde se evidencia un impacto positivo. No obstante, es importante reflexionar sobre la velocidad y cantidad de cambios que podrían originar las revisiones a las políticas, ya que es difícil procesarlas para los proveedores locales, como para los responsables de implementar la política.

### **3.2. Equilibrio entre supervisión y nuevos mercados**

De igual manera, el equilibrio entre supervisión de cumplimiento y articulación a nuevos mercados es un tema que aún no se ha podido resolver desde el PDP Cajamarca. Desde las experiencias precedentes, garantizar el 100% de cumplimiento a lo largo del tiempo requiere de una permanente verificación de las empresas, en forma



adicional se requiere utilizar más tiempo con el propósito de planear, investigar y facilitar el acceso al mercado para reducir la dependencia de las grandes empresas, y este tiempo no ha sido previsto.

Los diferentes casos analizados de consecución de contratos permanentes indican que no es casual que las empresas que han conseguido su rápida articulación, son aquellas que por la naturaleza de la relación contractual con las grandes empresas, tenían más tiempo para pensar en el mercado.

En este sentido, el PDP Cajamarca considera que la promoción de certificaciones empresariales a diferentes niveles desde las grandes empresas, constituye un mecanismo para reducir los costos de supervisión, puesto que los mismos son asumidos por los propios proveedores locales a través de empresas certificadoras acreditadas. Al mismo tiempo, la obtención de una certificación proporciona a las empresas una llave para abrir la puerta a nuevos mercados.

El tema planteado, aún requiere de un reconocimiento adicional por parte de los grandes compradores, en el sentido que la certificación empresarial implica reducción en los costos de supervisión, en tal sentido, debería incorporarse en los procesos de selección de proveedores criterios que reconozcan puntajes diferenciados a los proveedores en función de los niveles de certificación que ha ido alcanzando.

### **3.3. Capital de trabajo mínimo necesario**

Uno de los problemas que afrontan las empresas proveedoras locales para operar los contratos con las grandes empresas, es financiar el capital de trabajo necesario para operar dicho contrato.

Desde las grandes empresas se ha realizado un esfuerzo importante por reducir los periodos de pago y adicionalmente desde estas grandes empresas o en forma paralela están funcionando mecanismos de descuentos de facturas (factoring) que contribuyen a mejorar la rotación del capital de trabajo a corto plazo. Sin embargo, se considera importante fomentar la investigación para cada gran empresa, en función de los tipos de bienes y servicios a proveer, para determinar adecuadamente los porcentajes de capital de trabajo líquido que se exigiría en función del contrato de abastecimiento que se asigna o, por lo menos, incorporar estos criterios en los procedimientos de contratación.

Existe una tendencia a confundir el capital de trabajo requerido con el capital social de las empresas, por la procedencia de los fondos, por lo que es importante precisar lo siguiente:

- El capital de trabajo es parte del activo corriente de las empresas, es decir de la inversión de corto plazo en un determinado negocio, el cual se destina a facilitar los fondos necesarios para atender las obligaciones corrientes de las empresas hasta que se regulariza la cadena de pagos. Por lo general, el capital de trabajo se recupera al finalizar un contrato; razón por la cual el monto requerido de inversión corriente difiere en función al monto del contrato. Desde el punto de vista técnico el capital de trabajo es el resultado de restar el pasivo corriente al activo corriente. Cuando una empresa crece muy rápido las necesidades de capital de trabajo se estiran mucho y en tal sentido es necesario desarrollar en forma paralela un proceso de crecimiento de su patrimonio y capital social.
- El capital social es una parte del patrimonio de una empresa, constituyendo los recursos propios que los socios de dicha empresa han aportado para su constitución y que se ha ido modificando en el tiempo como consecuencia de los resultados económicos (positivos o negativos). En otras palabras, constituye una fuente propia de financiamiento del negocio.

- La diversidad de presentaciones del capital social permiten que una empresa que tiene menor cantidad de capital social pueda sin embargo producir un apalancamiento mayor si las garantías son líquidas o cuasi líquidas. Por ejemplo una empresa puede tener como patrimonio un inmueble valorizado comercialmente en US\$ 30 mil y con un valor de remate de US\$ 23 mil dólares. Si se quiere obtener un adelanto del cliente para ejecutar un contrato éste solicitará a cambio una carta fianza. Cuando el proveedor pida al banco o a la entidad financiera la fianza ésta sólo considerará como garantía el 65% del valor de remate, es decir sólo le daría una fianza de hasta US\$ 15. Otra empresa que tenga un patrimonio menor, por ejemplo de 20 mil dólares, pero líquido, es decir en efectivo, podría conseguir una carta fianza de hasta 60 mil dólares. Probablemente la fianza de US\$ 15 mil dólares que consigue la empresa del primer ejemplo podría conseguirse con 5 mil dólares en efectivo. También se da el caso de empresas muy competitivas cuyo capital de trabajo e incluso su capital social se queda corto para nuevas operaciones, pero sus buenas prácticas pueden permitir que otras empresas o personas naturales le proporcionen las garantías necesarias. Que se crea en una empresa y su desarrollo es expresión de generación de institucionalidades nuevas y ese aspecto debe ser reconocido también.
- Como consecuencia, el capital de trabajo, como uso o aplicación de inversión puede ser financiado por una fuente propia, como el capital social, sea en forma directa con dinero en efectivo o como garantía de préstamos, y también por fuentes de terceros.
- En tal sentido, la gran empresa compradora se cubre con la exigencia de una carta fianza y puede ser unilateral la fijación de un mínimo de capital de trabajo y/o capital social; lo recomendable es que la empresa proveedora presente las garantías necesarias al comprador, de acuerdo a lo que se trate.

Por lo anteriormente expuesto, y dado que interpretaciones unilaterales de la significación de los términos capital de trabajo y capital social pueden generar resistencias por parte de los proveedores locales, la revisión de los procedimientos de contratación en la etapa de formulación de la política, necesariamente debe llevar a una revisión de la casuística más amplia que permitan definir los estándares de capital de trabajo que deben cumplir los proveedores locales.

### **3.4. La identificación del punto de partida de los proveedores locales**

Los grupos de trabajo de las grandes empresas identifican que los proveedores locales involucrados en la definición de los lineamientos estratégicos y en la aplicación de las políticas, tienen diferentes niveles de desarrollo, los cuales deben ser tomados en cuenta tanto para la aplicación de la política, los canales y lenguaje de comunicación, así como para la generación de capacidades con servicios de desarrollo empresarial.

El PDP Cajamarca, a partir de la retroalimentación recibida y la práctica en la ejecución del proyecto, identifica tres grupos-objetivo, generando la siguiente diferenciación en el tratamiento:

- El primer grupo, la demanda efectiva, lo constituyen empresas que buscan consolidarse en el mercado y que tienen necesidad de generar ventajas competitivas sostenidas en el tiempo. La oferta de servicios de desarrollo para este grupo requiere de un tratamiento avanzado, que genere dichas ventajas, pero que, al mismo tiempo, facilite el aprovechamiento de oportunidades que se presentan en el mercado. Este grupo es el primero en capacidad de integrar espacios de innovación social y tecnológica sumando fuerzas en responsabilidad social empresarial.

- El segundo grupo, la demanda latente, lo constituyen empresas que han pasado por el proceso de sensibilización previo, o que requieren ordenarse en un nivel básico en aspectos relacionados con finanzas, dirección o producción; en tal sentido, la oferta más adecuada está constituida por los servicios de desarrollo cortos, orientados a facilitar ese ordenamiento, con resultados cuantificables en el corto plazo.
- El tercer grupo, la demanda nula, lo constituyen empresas que no han sido atendidas con servicios de desarrollo empresarial, y que pueden tener resistencias hacia los mismos; por lo cual, es importante sensibilizarlas con una oferta de servicios básicos de desarrollo, que les permita obtener resultados de muy corto plazo, de manera tal que se incremente su propensión a la contratación de este tipo de servicios.

### 3.5. La matriz insumo producto

La matriz insumo producto es un instrumento que permite medir el consumo intermedio de un sector determinado, obteniendo un promedio para cada sector o subsector económico de los aportes de éste al sector estudiado, esta herramienta es muy importante para el cálculo del Producto Bruto Interno, pero también para estudio, gestión y evaluación de un programa de desarrollo de proveedores.

En tanto la tecnología utilizada en cada sector varía constantemente es necesario realizar este estimado en forma continua. Se considera un promedio de diez años la vigencia técnica del funcionamiento de cada sector. En el Perú la matriz insumo producto con la que se cuenta es del año 1994, es decir se encuentra desactualizada.

En el caso de la minería se han producido importantes modificaciones técnicas a considerar:

- La utilización intensiva en los procesos de lixiviación de la industria de la construcción, particularmente en lo referido al movimiento de tierras.
- Una mayor participación del sector transporte.
- Generación de nuevas actividades como la remediación de pasivos ambientales.
- Actividades de servicios ambientales generadas a partir de la decisión de que el cierre de mina es una actividad que debe generar nuevas fuentes de acopio de agua y desarrollo forestal.

La correcta aplicación del concepto de cadenas productivas no debe, ni puede olvidar la participación de diferentes sectores y subsectores económicos en múltiples procesos de consumo intermedio, expresados en cada matriz sectorial de insumo- producto. Deben relevarse, en este sentido, los sectores de transporte, la industria de la construcción, la metal mecánica, los servicios a las empresas y el comercio en general.

Esta reflexión teórica Recursos SAC la toma en cuenta para la determinación de la estrategia de mejorar el rendimiento de la plataforma de desarrollo de proveedores y probablemente sea importante hacer un seguimiento más preciso, tomando en cuenta el nivel de cambios producido en la matriz correspondiente.

Asimismo, es importante cruzar el consumo intermedio de las grandes empresas comprometidas con el PDP Cajamarca para contribuir a potenciar la participación de determinados sectores.

---

## Impacto de las Políticas en los Proveedores Locales

---

**E**n la introducción del presente documento, se ha hecho referencia que el cumplimiento de los objetivos del PDP Cajamarca relacionados con el mejoramiento de la productividad y calidad en los proveedores locales, así como la diversificación de mercados para reducir la dependencia de los grandes compradores, tiene una estrecha relación con el desarrollo de buenas prácticas y la construcción de nuevas institucionalidades. Así también, el acompañamiento en políticas desarrollado a lo largo del documento, se ha sistematizado cómo, desde los grandes compradores, se pueden promover las buenas prácticas y la construcción de institucionalidad.

Por lo anterior, en esta parte, se proporcionará evidencia sobre el impacto que las políticas formuladas desde los grandes compradores ha generado en los proveedores locales, los cuales tienen una doble fuente de comprobación: La primera se relaciona con los registros que posee el proyecto sobre los niveles de ventas, inversión, patrimonialización y empleo. El segundo se relaciona con las conclusiones del grupo focal realizado con algunas de las empresas atendidas por el PDP Cajamarca en mayo pasado<sup>23</sup>.

Es el deber del PDP Cajamarca, señalar que si bien los indicadores que son proporcionados, demuestran un impacto favorable en los

---

<sup>23</sup> El comité directivo del PDP Cajamarca de marzo del 2007, luego de la presentación de una versión preliminar del presente documento, sugirió que se realice un grupo focal con proveedores del Proyecto, con el propósito de evaluar el impacto de las políticas en el desempeño de estas empresas. El 31 de mayo de 2007 se realizó dicho taller, con la participación de 15 representantes de empresas proveedoras y 2 representantes de grandes compradores.

proveedores locales, en ningún momento se pretende asignar dichos resultados en su totalidad a la intervención del Proyecto, por el contrario, se reconoce que existen otras condiciones identificadas, que combinadas con nuestra intervención, expliquen la totalidad de dicho impacto.

#### 4.1. La encuesta anual sobre el desempeño de las empresas

Uno de los mecanismos que el PDP Cajamarca tiene para medir el impacto final de la intervención en los proveedores locales se relaciona con la encuesta anual que se aplica a las empresas atendidas. Dicha encuesta se lleva a cabo luego del cierre de los respectivos ejercicios contables, durante el primer mes de cada año.

A la fecha, el PDP Cajamarca ha aplicado una encuesta anual sobre el desempeño de las empresas, cuyos datos técnicos son los siguientes:

- **Objetivos:**
  - Obtener información sobre resultados producidos por las empresas atendidas por el Proyecto “Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca” – PDP Cajamarca, para los años 2005 y 2006.
  - Desarrollo de una línea de evolución de las empresas atendidas por el PDP Cajamarca, con la finalidad de agregación de resultados y para fines comparativos.
- **Fuente:** Información contable de empresas atendidas con productos de desarrollo empresarial cortos y avanzados:
  - Número de empresas atendidas: 71.
  - Empresas atendidas con productos cortos y avanzados: 38.



- Porcentaje de información recopilada: 53.7% del total de empresas atendidas.<sup>24</sup>

La determinación de la línea de base, con la cual se compara el desempeño de las empresas se realizó de la siguiente manera:

- Se tomó como referencia la información financiera que las empresas proporcionaron para la elaboración de los diagnósticos empresariales.
- El ejercicio fiscal corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre.
- La información presentada corresponde a aquella que ha sido presentada a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, para determinar y pagar el impuesto a la renta de las empresas.

Por otro lado, el levantamiento de la información correspondiente al ejercicio fiscal 2006 se realizó como se explica a continuación:

- Se aplicó una encuesta a los empresarios en diciembre de 2006.
- La encuesta fue remitida electrónicamente a los gerentes de cada empresa atendida.
- La información se recopiló entre el 1 y 5 de diciembre.
- La información proporcionada inicialmente se ajustó en marzo de 2007, con la presentación oficial de estados financieros a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
- El objetivo de la encuesta se orientó a determinar el resultado del desempeño de las empresas durante el 2007, respecto a los resultados agregados de la gestión.

---

<sup>24</sup> La información corresponde exactamente a las empresas atendidas con productos cortos y avanzados.

### **El impacto sobre las ventas netas**

La Tabla No. 3 muestra diferentes indicadores relacionado con la evolución de las ventas de los proveedores locales durante el primer año de intervención del PDP Cajamarca (2006), respecto a la línea de base (Desempeño del año 2005.)

El indicador más importante que conviene resaltar es la alta tasa de crecimiento de las ventas de las empresas, correspondiente a 51.4% anual como promedio, la cual tiene varias explicaciones:

- Un entorno más favorable que se desarrolla a partir de las nuevas condiciones que genera la política de proveedores, principalmente de Minera Yanacocha.
- Un entorno macro económico favorable para el crecimiento de las empresas, especialmente, el que se experimenta en la Región Cajamarca desde hace 14 años.
- Las mejores condiciones que los proveedores han generado como ventajas competitivas a partir del reordenamiento interno, la implantación de la calidad, las certificaciones, con las cuales se pueden aprovechar nuevas oportunidades de mercado.
- Mayores recursos del canon minero, que a través de las compras del Estado, puede ser aprovechado por las empresas locales.
- Cabe resaltar que las 38 empresas involucradas en la información obtenida representan aproximadamente el 18.7% del total de las compras locales de Minera Yanacocha; sin embargo, esta cantidad involucra operaciones extra regionales y con otros compradores locales.

**Tabla No. 3**  
**Evolución de las ventas netas de las empresas**  
**atendidas por el PDP Cajamarca**

Indicador	2005	2006
Venta neta total US\$	13'867,413	20'999,689
Venta neta promedio US\$	577,808	874,987
Tasa de crecimiento anual de las ventas.	N.D.	51.4%
Número de empresas con crecimiento en las ventas.	N.D.	21
Número de empresas con decrecimiento en las ventas.	N.D.	3
Rentabilidad promedio de las ventas.	12.0%	13.9%
Tasa de crecimiento en la cantidad de nuevos clientes atendidos.	N. D.	14.6%

Por otro lado, el promedio del margen de ventas que obtienen las empresas atendidas por el PDP Cajamarca es alto, en comparación con el promedio del mercado nacional, que oscila entre 6% y 8%, según la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores. No obstante, hay que hacer la diferencia que dicho margen depende de la escala empresarial: A más grande la empresa, menor es el margen de ventas y viceversa. Por lo que existe una explicación razonable para los porcentajes mostrados en la Tabla No. 3, puesto que el Proyecto trabaja con pequeña y mediana empresa.

Tomando en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior; por lo que lo destacable es el aumento que se ha producido en dicho margen, puesto que la intervención del PDP Cajamarca a través de capacitación y asistencia técnica, se orienta a mejorar este indicador,

con la generación de productividades y ahorros en costos. Aspectos que explican dicha variación.

### **El impacto sobre el activo total**

El activo total de una determinada empresa se entiende como la inversión total requerida para la operación del negocio, en tal sentido, para el PDP Cajamarca, los indicadores relacionados con dicha inversión son muy importantes, puesto que a través de ellos se puede comprender la formación de capital en las empresas para atender a la demanda, pero que al mismo tiempo se relacionan con el crecimiento a mediano plazo de las empresas.

**Tabla No. 4**  
**Evolución del activo total de las empresas atendidas por el PDP Cajamarca**

<b>Indicador</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Valor del activo neto total US\$	6'397,684	8'714,386
Activo neto promedio US\$	266,570	363,099
Tasa de crecimiento anual de los activos.	N.D.	36.2%
Número de empresas con crecimiento en los activos.	N.D.	21
Número de empresas con decrecimiento en los activos.	N.D.	3
Nuevas inversión para mejoras en las empresas o proyectos.	1'509,867	1'967,390
Tasa de crecimiento anual de las nuevas inversiones.	N. D.	30.3%

De la Tabla No. 4, se desea resaltar dos indicadores, que se consideran muy importantes:

- La alta tasa de crecimiento del activo total, que corresponde a 36.2%, que es superior a la tasa de crecimiento de la inversión en la economía nacional, estimada por el Banco Central de Reserva del Perú para el mismo periodo en 12.9%; que refleja las necesidades de capital para atender las demandas desde los grandes compradores, pero también desde el Estado y de compradores en otras regiones.
- El aumento de la inversión en mejoras de las empresas o proyectos, que mide el impacto directo de la capacitación y asistencia técnica, puesto que estas inversiones se relacionan con la necesidad de mejorar procesos en las empresas o aprovechamiento de oportunidades comerciales, que los empresarios identifican a partir de la intervención del Proyecto.

### **El impacto sobre el patrimonio neto de las empresas**

La importancia de analizar la evolución del patrimonio neto de las empresas radica en que el patrimonio, como tal, constituye una fuente de financiación de las empresas a partir de los recursos propios de los mismos propietarios, por lo que a partir de los indicadores de la Tabla No. 5 se deduce lo siguiente:

- El importante proceso de patrimonialización que se ha producido, representado por una tasa de crecimiento anual de 41%, lo que implica que de la totalidad del crecimiento de la inversión requerida para el financiamiento de las operaciones durante el 2006, la mayor proporción se ha producido con recursos propios. Esto permite deducir un mayor nivel de madurez del empresariado local, a diferencia de lo que se encontró el año 2002 en el estudio que Recursos SAC realizó para Minera Yanacocha.

- Por otro lado, el aumento de la tasa de retorno del capital, que el año 2006 se ubicó en 30%, que pone de manifiesto una mejor gestión de los recursos propios invertidos, que refleja el impacto de la capacitación y asistencia técnica, que se deriva de las mejores condiciones facilitadas desde la formulación de políticas por los grandes compradores.

**Tabla No. 5**  
**Evolución del patrimonio de las empresas atendidas por el PDP Cajamarca**

Indicador	2005	2006
Patrimonio neto total US\$	3'185,588	4'492,067
Patrimonio neto promedio US\$	132,733	187,169
Tasa de crecimiento anual del patrimonio neto.	N.D.	41.0%
Número de empresas con crecimiento en el patrimonio.	N.D.	24
Número de empresas con decrecimiento en el patrimonio.	N.D.	0
Rentabilidad promedio del patrimonio.	21.4%	30.0%

Por otro lado, es importante señalar que las altas tasas de retorno del capital propio que se han producido en las empresas atendidas por el PDP Cajamarca, genera nuevas oportunidades para las propias empresas, para atraer inversiones de riesgo, a través de inversionistas ángeles o *joint ventures*, oportunidad, que desde el Proyecto, representaría un nuevo nivel de desarrollo para el mercado financiero local; así como para la facilitación de nuevos productos financieros a los cuales se tiene acceso.

### El impacto sobre el empleo generado

Uno de los objetivos del PDP Cajamarca se relaciona con su contribución a la sostenibilidad de puestos de trabajos en las empresas atendidas, más que en la generación de nuevos puestos de trabajo, a través de la capacitación y asistencia técnica. Sin embargo, es importante hacer notar, a partir de los indicadores de la Tabla No. 6, que a partir de la necesidad de atender las nuevas demandas desde los grandes compradores y otros agentes del mercado, también se ha motorizado el mercado laboral, habiéndose producido un crecimiento en los puestos de trabajo generados por las empresas atendidas de 53.3%.

**Tabla No. 6**  
**Evolución del empleo en las empresas atendidas por el PDP Cajamarca**

Indicador	2005	2006
Total de puestos de trabajo en las empresas .	1,179	1,807
Puestos de trabajo promedio por empresa.	49	75
Nuevos puestos de trabajo generados.	N.D.	628
Tasa de crecimiento anual de los puestos de trabajo.	N.D.	53.3%
Número de empresas que han generado puestos de trabajo.	N.D.	20
Número de empresas que han recortado o mantenido puestos de trabajo.	N.D.	5
Personas capacitadas por el PDP Cajamarca con servicios cortos y avanzados.	-	359

Es importante enfatizar, que debido a las características del mercado en el que participan las empresas atendidas por el PDP Cajamarca. Así como se puede expandir la demanda, también se puede contraer y con ella el empleo<sup>25</sup>.

#### 4.2. Conclusiones del grupo focal con proveedores atendidos

El 31 de mayo de 2007 se desarrolló un grupo focal que contó con la participación de quince representantes de las empresas atendidas y de dos representantes de grandes empresas, el cual se orientó a discutir el impacto que las políticas emitidas desde los grandes compradores han tenido en el desempeño empresarial.

Las conclusiones a las que se llegó durante la discusión son las siguientes:

- Hay evidencia que las políticas emitidas por los grandes compradores ha beneficiado a los proveedores, en términos de su crecimiento en ventas, adecuación a los estándares exigidos, que en algunos casos ha implicado adaptarse a normas internacionales y nacionales, así como certificarlas; y por último en el empleo generado a partir de tener que atender a la demanda industrial.
- Con referencia a la reunión de contratistas de Minera Yanacocha, existe un reconocimiento importante del aporte de esta instancia a la cultura empresarial, así como la evolución que ha tenido en el

<sup>25</sup> Minera Yanacocha SRL y Transportes Línea, han anunciado la reducción de sus operaciones a partir del año 2007, es evidente que esto tendrá un impacto en el empleo que generan las empresas. No obstante, ante estas condiciones, un grupo importante de los proveedores atendidos, están buscando oportunidades en mercado extra regionales, para minimizar el impacto de la contracción de la demanda industrial local.



tiempo, que ha llevado a una mayor participación de los proveedores.

- Si bien es cierto que las políticas han facilitado la reducción de un conjunto de barreras de acceso, o en otros casos, han desarrollado determinados estándares para regular el acceso a las redes de subcontratación; se identifica el riesgo que la política en beneficio de los proveedores no tome en cuenta criterios de calidad exigidos por los mercados más desarrollados y sea simplemente orientada a comprar más de los proveedores locales, lo cual generaría una competencia por precios, que limitaría el desarrollo competitivo del mercado que se ha conseguido en los últimos cinco años.
- Finalmente, se ha reconocido, que pese a las exigencias de mejores estándares de calidad por parte de los grandes compradores, éstos aún no incluyen en sus procesos de selección un mayor puntaje para las empresas que obtienen certificaciones empresariales, sea con normatividad nacional o internacional, por lo que no hay una correspondencia entre la exigencia y la calificación en los procesos de concurso o selección.

Las dos últimas conclusiones a las que se arribó en el grupo focal, representan nuevos retos para el PDP Cajamarca, en el trabajo de acompañamiento a los grandes compradores en la formulación de políticas y planes de desarrollo de proveedores.

La coherencia de la aplicación de las políticas.

La caracterización de las políticas mismas.

Los niveles de fidelización de la relación empresa compradora – proveedores.



---

## Lecciones Aprendidas Durante el Acompañamiento a los Grandes Compradores

---

**E**l proceso de acompañamiento que ha desarrollado el PDP Cajamarca a las grandes empresas, en la formulación de políticas de proveedores durante dieciocho meses de ejecución, ha sido muy enriquecedor para ambas partes. Aquí se resaltan los aspectos relevantes de este proceso en función al desarrollo regional sostenible:

- La presencia de la gran inversión en zonas de escaso desarrollo económico, sin duda genera muchas oportunidades para los proveedores locales: En primer lugar, en términos de mercado, debido a que se genera un flujo de demanda que facilita oportunidades de negocios con los locales para la adquisición de bienes y servicios. En segundo lugar, en términos de eficiencia y eficacia, dado que la relación comercial con grandes empresas implica una mejor atención, satisfacer los estándares exigidos, por lo tanto significa reinversión local para facilitar los procesos de mejoramiento. En tercer lugar, la generación de ventajas competitivas, como producto del mejoramiento, que implica el ascenso a un nuevo nivel de desarrollo empresarial, que facilita la atención a las grandes empresas con nuevos productos, pero también la capacidad de aprovechar otras oportunidades de mercado para diversificar la cartera de clientes, así como el lanzamiento de una oferta extra regional. En cuarto lugar, el nuevo nivel de desarrollo lleva consigo la necesidad de acreditación o certificación empresarial, como una llave de mercado que genera confianza hacia las empresas locales por parte de nuevos clientes. Nuevamente, se requiere de un proceso de reinversión importante para alcanzar este nivel. Finalmente, con la certificación, si esta es de nivel internacional, se espera que se

produzca la internacionalización de las empresas más avanzadas con lo cual se alcanzaría el máximo nivel de desarrollo económico para una región que partió con muchas desventajas.

- Por lo anterior, se considera que el trabajo de acompañamiento a las grandes empresas en la formulación de políticas de desarrollo de proveedores constituye un mecanismo de intervención para acelerar procesos de desarrollo empresarial local, donde los principales beneficios se miden en términos de la evolución de las empresas locales, más que por algún beneficio que puedan obtener las grandes empresas, ya que este enfoque se encuentra en el nivel de la responsabilidad social corporativa estratégica, la cual apalanca capacidades a diferentes niveles para generar un contexto competitivo, transformando las actividades de la cadena de abastecimiento para el beneficio de la sociedad, a través de la generación de oportunidades de negocios y la sostenibilidad de puestos de trabajo.
- El trabajo de formulación de políticas de desarrollo de proveedores ha generado oportunidades para cambiar el modelo de negocios de las cinco grandes empresas con las que se viene trabajando en el sentido de:
  - Generación de cambios sociales sistémicos mediante el escalamiento y la replicación de las mejores prácticas, así como por el aprendizaje compartido que se produce a través de los grupos de trabajo.
  - La oferta de servicios de desarrollo empresarial, desde un enfoque de aportar soluciones simples y prácticas, menos costosas a alternativas existentes en el mercado; o en su defecto, acercando alternativas que no existían en determinados mercados.
  - La generación de recursos de cooperación o capital intelectual, que acerca la oferta de servicios de desarrollo empresarial a los proveedores locales.

- La generación de confianza entre las partes involucradas, tanto al interior de las grandes empresas, como hacia el PDP Cajamarca, los grupos de interés y los proveedores locales es la piedra donde reposan los cimientos de este proceso de construcción colectiva. Si bien es cierto, no es fácil construir confianza; sin embargo, se identifica que el planteamiento de objetivos comunes es la esencia para comenzar. A partir de ello se establecen resultados a diferentes plazos, cuya consecución en el tiempo fortalece a los actores, incrementando sus niveles de confianza.
- La identificación de los interlocutores adecuados es otro aspecto importante en el proceso, ya que de ellos parte el compromiso para iniciar la discusión sobre el desarrollo de los proveedores locales. Facilitan la información necesaria para la fase de descubrimiento, orientan la discusión en la proposición de lineamientos estratégicos, se comprometen en el proceso de formulación y sostienen la relación con la alta dirección para la aprobación de la política. Así también, son estratégicos para la implementación y el seguimiento. En tal sentido, es importante identificar *a priori* los niveles de proactividad que puedan tener los interlocutores con el propósito de seleccionar los más adecuados, no necesariamente uno, sino varios.
- El apoyo de la alta dirección constituye el eje central del proceso. Sin su aprobación no se puede formular ni implementar nada, lo cual se consigue con el alineamiento de la política con la visión, misión y objetivos organizacionales de la gran empresa, así como el desarrollo de un lenguaje constructivo que facilite y clarifique los resultados que se desean obtener con la política.
- El proceso no se propone como secuencia de pasos, sino como ciclo; es decir, como el cumplimiento de un conjunto de etapas que, para algunas empresas, responderá a una secuencia, pero para otras las etapas se desarrollarán en forma paralela. Además, como ciclo, puede ser retomado cuantas veces sea necesario. No es un proceso terminado, sino una forma de proceder.

- El proceso descrito en el presente documento es válido para las dos empresas que han formulado su política de desarrollo de proveedores, pero desde el PDP Cajamarca se reconoce que puede plantearse de manera diferente con otros grandes compradores locales, dependiendo del dinamismo de los interlocutores y del apoyo de la alta dirección.
- Las reuniones mensuales de las grandes empresas compradoras con sus empresas proveedoras son expresión de una institucionalidad en formación (destaca MY con reuniones hace 25 meses) y tienen por delante una perspectiva de valiosos procesos a desarrollar:
  - En el espacio de comprador- proveedor el aliento y desarrollo de diversos procesos de certificación y de asociaciones diversas para impulsar procesos de innovación, investigación, generación y transferencia de tecnología, ya que es indudable que éste es un espacio que sólo será sostenible si existe una persistencia en la mejora e innovación tecnológica.
  - Es necesario que cada empresa proveedora tenga un claro derrotero de las tareas tecnológicas que debe asumir para asentarse como proveedor y de las alianzas que requiere para cumplirlas. La claridad de objetivos en este aspecto le daría a este espacio una potencialidad mayor.
  - Los proveedores locales deben entender que las alianzas estratégicas que buscan las grandes empresas compradoras de sus proveedores están dirigidas a lograr una corresponsabilidad y coinversión en la innovación y generación de nuevas tecnologías. La historia de alianzas estratégicas exitosas, que han persistido en el tiempo, son las de empresas e instituciones con derroteros tecnológicos claros y compartiendo el desarrollo de procesos paralelos o simultáneos.

- Este espacio puede beneficiarse de una relación directa con el Sistema Nacional de Innovación para usar y promover el Fondo de Ciencia y Tecnología. Este Sistema será realidad en el país sobre la base de una participación protagónica de las empresas, ya que la innovación requiere una inversión constante e incremental, que, evidentemente, también requiere inversión pública, pero no es este el espacio, ni el momento para tratar este asunto.
- Sin alterar el normal funcionamiento del espacio específico de las relaciones empresa compradora- proveedores, se debería generar un nexo que aliente a los institutos tecnológicos, universidades, consultoras e instituciones interesadas en asociarse para desarrollar proyectos tecnológicos, de negocios y de nuevas inversiones con las empresas en este espacio en proceso de institucionalizarse.
- Este espacio sólo debería servir como punto de encuentro, las iniciativas nacerán de las mismas empresas, ya sean compradoras o proveedoras, así como las alianzas que deseen conformar entre ellas o asociadas con los otros actores mencionados u otros.
- Estos espacios actuando con esta dirección serán motivo de emulación por otras empresas y organismos.
- Obviamente estos espacios aún son germinales y hay que trabajar más el tratamiento de entrada y salida. Por ejemplo, es corriente que algunas empresas proveedoras pierdan la condición de empresas proveedoras de tal o cual gran empresa compradora, lo cual no necesariamente debería significar su apartamiento de este espacio. ¿Podría haber algún tipo de tratamiento de entrada y salida a estos espacios? Dilucidar adecuadamente este tratamiento probablemente es una de las tareas pendientes del PDP.





---

## Referencias Bibliográficas

---

1. Asociación Los Andes de Cajamarca *“Memorias anuales”*, años 2004 y 2005.
2. Benavides de Burga, Marcela y de Gastelumendi, Guida *“Responsabilidad Social Empresarial: Un compromiso necesario”*
3. Cantuarias, Felipe *“Perspectivas de las empresas mineras sobre responsabilidad social”*.
4. Caravedo, Baltazar *“Transformación de la sociedad Peruana”* Avina, Lima-Perú junio de 2004.
5. Christensen, Clayton M. y otros, *“Innovación disruptiva para el cambio social”*, en Harvard Business Review, Edición América Latina, diciembre de 2006.
6. Cooperrider, David L. and Whitney, Diane, *“A positive revolution in change: Appretiative inquiry”*, en Appretiative Inquiry: Rethinking human organization toward positive theory and change, D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen Jr., D. Whitney, T.F. Yaeger Editors, 2000.
7. Cooperrider, David L., Whitney, Diane and Stavros, Jacqueline M., *“Appretiative inquiry handbook”*, Premium Edition, Lakeshore Publishers, 2003.
8. Cooperrider, David L. and Srivastva, Suresh, *“Appretiative inquiry in organizational life”*, en Appretiative Inquiry: Rethinking human organization toward positive theory and change, D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen Jr., D. Whitney, T.F. Yaeger Editors, 2000.
9. Kervyn, Bruno *“La Economía Campesina en el Perú: Teoría y Políticas”* Sepia II. Ayacucho-Perú, junio de 1987.

10. León Castro, Camilo *“Guía de Relaciones Comunitarias”* Ministerio de Energía y minas. Lima-Perú.
11. Manco Zaconeti, Jorge, *“La minería aurífera: regalo de Dios”*, Banco Central de Reserva del Perú, Marzo de 2004.
12. Mayorga Ospina Pilar y Jaime González Volmar *“Responsabilidad Social de la Empresa, elementos teóricos y experiencia”* Fundación Corona Bogotá, Colombia, diciembre de 2001.
13. Minera Yanacocha SRL *“Informes de balance social”*, años 2000 - 2005.
14. Minera Yanacocha, *“Atención integral a empresas de comunidades”*, Informe final de consultoría por Recursos SAC, febrero de 2007.
15. Minera Yanacocha, *“Estudio de análisis del potencial y limitaciones del empresariado local de Cajamarca para generar un cluster de proveedores”*, Informe de consultoría de Recursos SAC, Abril de 2003.
16. Minera Yanacocha, *“Estudio del potencial de las empresas de comunidades y propuesta de fortalecimiento”*, Informe de consultoría de Recursos SAC, noviembre de 2004.
17. Minera Yanacocha, *“Programa de fortalecimiento a empresas de comunidades priorizadas en el ámbito de Minera Yanacocha”*, Informe final de programa ejecutado por Recursos SAC, febrero de 2006.
18. Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. *“Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”*, en Harvard Business Review, Edición América Latina, diciembre de 2006.
19. Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. *“La ventaja competitiva de la filantropía corporativa”*, en Harvard Business Review, Edición América Latina, diciembre de 2002.

- 
20. Programa de Enlace PYME IFC – Swisscontact, *“Proyecto de acceso al sistema financiero de las PYME’s”*, Informe final de proyecto ejecutado por la asociación Instituto de Formación Bancaria – Recursos SAC, setiembre de 2005.
  21. Programa de Enlace PYME IFC – Swisscontact, *“Proyecto de fortalecimiento de proveedores locales”*, Informe final de proyecto ejecutado por Recursos SAC, febrero de 2005.
  22. Recursos S.A.C. Gestiona 3.0. *“Sistema de Diagnóstico Empresarial y Plan de Mejoramiento”*. Septiembre del 2003. Recursos SAC- GTZ.
  23. Schejtman, Alexander y Berdegué, Julio, *“Desarrollo territorial rural”*, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y Banco Interamericano de Desarrollo Económico, Santiago de Chile, Febrero de 2003.
  24. Williams, Bruce, *“More than 50 ways to build team consensus”*, IRL/Skyligh Training and Publishing, Inc. 1993.



---

## Páginas Web consultadas

---

- Aramark  
<http://www.aramark.com> y <http://www.centralrestaurantes.cl>
- Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca  
<http://www.camcajamarca.com>
- Grupo Gloria  
<http://www.gloria.pe>
- Nestlé Perú  
<http://www.nestle.com.pe>
- Minera Yanacocha  
<http://www.yanacocha.com.pe>
- Municipalidad Provincial de Cajamarca  
<http://www.municaj.gob.pe>
- Transportes Línea  
<http://www.transporteslinea.com.pe>
- Newmont Mining Corporation  
<http://www.newmont.com>



# PDP Cajamarca

---

**“Sistematización del acompañamiento para la  
formulación de políticas de desarrollo de proveedores  
locales en grandes compradores”**

---

Oscar Manuel Mendoza Vargas

Esta edición se imprimió en Marzo de 2008  
con un tiraje de 1000 ejemplares  
en los talleres de:



*Martínez Compañón*  
EDITORES S.R.L.

Jr. Apurímac Nº 279  
Telefax: (076) 361904  
Cajamarca - Perú







# PDP Cajamarca

Proyecto Desarrollo Competitivo de  
Proveedores Locales en Cajamarca

