



**Análisis de los elementos críticos para el desarrollo de
proveedores en empresas de la gran minería en el Perú**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos
para obtener el grado de Maestro en Administración por:**

Carlos Enrique Orlando Cortez Flores

Raúl Enrique Gómez Vásquez

Eduardo Palomino Hurtado

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 62

Lima, 15 de abril de 2019

Esta tesis

**Análisis de los elementos críticos para el desarrollo de
proveedores en empresas de la gran minería en el Perú**

ha sido aprobada.

.....

René Helbert Cornejo Díaz (Jurado)

.....

Eduardo Jesús Ortiz Rodríguez (Jurado)

.....

Germán Adolfo Velásquez Salazar (Asesor)

Universidad ESAN

2019

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes	2
1.3. Problema de investigación.....	6
1.4. Objetivos de investigación	7
1.5. Naturaleza del estudio	7
1.6. Relevancia del estudio.....	9
1.7. Preguntas de investigación	9
1.8. Limitaciones y delimitaciones.....	10
1.9. Estructura de la tesis.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Introducción.....	12
2.2. Revisión de la literatura.....	12
2.2.1. <i>Características técnicas y económicas de la minería</i>	12
2.2.2. <i>Gestión de la cadena de abastecimiento</i>	15
2.2.3. <i>Gestión de las relaciones con proveedores</i>	15
2.2.4. <i>Desarrollo de proveedores</i>	19
2.2.5. <i>Condiciones marco para el desarrollo de proveedores</i>	27
2.2.6. <i>Factores de éxito para el desarrollo de proveedores</i>	30
2.2.7. <i>Estrategias de desarrollo de proveedores</i>	33
2.2.8. <i>Impactos del desarrollo de proveedores</i>	34
2.3. Marco teórico de investigación	35
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	36
3.1. Panorama macroeconómico	36
3.1.1. <i>Panorama económico mundial</i>	36
3.1.2. <i>Panorama económico nacional</i>	38
3.2. Panorama del sector minero en el Perú	41
3.2.1. <i>Política de gestión del sector minero</i>	41
3.2.2. <i>Ventajas competitivas para las inversiones en el sector minero</i>	42
3.2.3. <i>Importancia del sector minero</i>	43
3.2.4. <i>Producción minera</i>	44
3.2.5. <i>Inversiones mineras</i>	46
3.2.6. <i>Exportaciones mineras</i>	50
3.3. Impacto de la minería sobre la economía.....	51

3.3.1. <i>Tabla insumo producto 2007</i>	51
3.3.2. <i>Impacto estimado del aumento en exportaciones</i>	53
3.4. Responsabilidad social del sector minero peruano.....	54
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	56
4.1. Introducción.....	56
4.2. Diseño general de la investigación	56
4.3. Justificación del diseño	58
4.4. Población y muestra	58
4.5. Definición de variables.....	60
4.5.1. <i>Condiciones influyentes</i>	62
4.5.2. <i>Factores de éxito</i>	65
4.5.3. <i>Estrategia de gestión de proveedores</i>	67
4.5.4. <i>Impactos sobre el proveedor y la empresa</i>	69
4.6. Recolección de datos	71
4.7. Análisis de datos.....	73
CAPÍTULO V. RESULTADOS	75
5.1. Introducción.....	75
5.2. Compañía Minera Antamina S.A.	75
5.2.1. <i>Descripción general de la empresa</i>	75
5.2.2. <i>Elementos críticos para el desarrollo de proveedores</i>	76
5.2.3. <i>Condiciones influyentes</i>	76
5.2.4. <i>Factores de éxito</i>	79
5.2.5. <i>Estrategia de gestión de proveedores</i>	82
5.2.6. <i>Impactos sobre el proveedor y la empresa</i>	83
5.3. Minera Las Bambas S.A.....	84
5.3.1. <i>Descripción general de la empresa</i>	84
5.3.2. <i>Elementos críticos para el desarrollo de proveedores</i>	85
5.3.3. <i>Condiciones influyentes</i>	86
5.3.4. <i>Factores de éxito</i>	89
5.3.5. <i>Estrategia de gestión de proveedores</i>	91
5.3.6. <i>Impactos sobre el proveedor y la empresa</i>	93
5.4. Compañía Minera Antapaccay S.A.	95
5.4.1. <i>Descripción general de la empresa</i>	95
5.4.2. <i>Elementos críticos para el desarrollo de proveedores</i>	95
5.4.3. <i>Condiciones influyentes</i>	96
5.4.4. <i>Factores de éxito</i>	99
5.4.5. <i>Estrategia de gestión de proveedores</i>	100
5.4.6. <i>Impactos sobre el proveedor y la empresa</i>	102
5.5. Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.....	104

5.5.1. Descripción general de la empresa.....	104
5.5.2. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores.....	105
5.5.3. Condiciones influyentes.....	107
5.5.4. Factores de éxito	108
5.5.5. Estrategia de gestión de proveedores.....	110
5.5.6. Impactos sobre el proveedor y la empresa.....	112
5.6. Southern Perú Copper Corporation Sucursal de Perú	113
5.6.1. Descripción general de la empresa.....	113
5.6.2. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores.....	114
5.6.3. Condiciones influyentes.....	117
5.6.4. Factores de éxito	121
5.6.5. Estrategia de gestión de proveedores.....	124
5.6.6. Impactos sobre el proveedor y la empresa.....	126
5.7. Minera Yanacocha S.R.L.	127
5.7.1. Descripción general de la empresa.....	127
5.7.2. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores.....	128
5.7.3. Condiciones influyentes.....	129
5.7.4. Factores de éxito	132
5.7.5. Estrategia de gestión de proveedores.....	134
5.7.6. Impactos sobre el proveedor y la empresa.....	136
5.8. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú.....	138
5.8.1. Condiciones influyentes.....	140
5.8.2. Factores de éxito	141
5.8.3. Estrategia de gestión	142
5.8.4. Impactos sobre el proveedor y la empresa.....	143
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....	144
6.1. Introducción.....	144
6.2. Condiciones influyentes y factores de éxito del desarrollo de proveedores.....	144
6.3. Enfoques, procesos y actividades del desarrollo de proveedores.....	147
6.4. Impactos del desarrollo de proveedores sobre las empresas y proveedores.....	149
6.5. Aplicabilidad del marco teórico de investigación	150
BIBLIOGRAFÍA	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Variación porcentual del Producto Bruto Interno	36
Tabla 3.2. Previsiones sobre los países de la región de América Latina y el Caribe (variación porcentual anual respecto del año anterior).....	37
Tabla 3.3. Demanda interna y PBI del Perú (variaciones porcentuales reales).....	38
Tabla 3.4. PBI por sectores económicos (variaciones porcentuales reales).....	39
Tabla 3.5. Cartera de proyectos de inversión privada	40
Tabla 3.6. Posición del Perú en el ranking mundial y de América Latina de producción minera.....	43
Tabla 3.7. Producción minera metálica del Perú (variación porcentual anual).....	44
Tabla 3.8. Tabla insumo producto 2007: Valor bruto de la producción por sectores (como porcentaje de la producción nacional total).....	52
Tabla 3.9. Tabla insumo producto 2007: Insumos para la minería según sectores (como porcentaje de los insumos totales para el sector minero)	53
Tabla 3.10. Resumen de impactos de inversión en los proyectos de ampliación y en los proyectos mineros con Estudio de Impacto Ambiental (EIA) aprobado.....	54
Tabla 4.1. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores	61
Tabla 4.2. Relación de personas entrevistadas	73
Tabla 5.1. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Antamina	77
Tabla 5.2. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Las Bambas	87
Tabla 5.3. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Antapaccay	97
Tabla 5.4. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Buenaventura.....	106
Tabla 5.5. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	118
Tabla 5.6. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Yanacocha	130
Tabla 5.7. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Cadena de valor de la minería.....	13
Figura 2.2. Procesos de la etapa de beneficio del mineral.....	14
Figura 2.3. Las cuatro alternativas de abastecimiento de las empresas.....	16
Figura 2.4. Matriz de poder empresa-proveedor	19
Figura 2.5. Marco de referencia para el desarrollo de proveedores	26
Figura 3.1. Crecimiento de inversión pública (%)	39
Figura 3.2. Crecimiento de inversión privada (%)	40
Figura 3.3. Objetivos del sector minero	42
Figura 3.4. Producción de cobre por empresas 2018 (%).....	45
Figura 3.5. Producción de plata por empresas 2018 (%).....	45
Figura 3.6. Producción de oro por empresas 2018 (%)	46
Figura 3.7. Inversiones mineras (miles de millones de US\$).....	46
Figura 3.8. Estructura de la cartera de inversiones del sector minero (2018)	47
Figura 3.9. Inversión anual en minería por rubros 2017 (%)	48
Figura 3.10. Proyectos mineros en cartera según su etapa de avance	49
Figura 3.11. Crecimiento de exportaciones mineras 2008-2017 (%).....	50
Figura 3.12. Estructura del valor de las exportaciones mineras nacionales	51
Figura 5.1. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Antamina .	78
Figura 5.2. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Antamina.....	80
Figura 5.3. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Antamina.....	82
Figura 5.4. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Antamina	83
Figura 5.5. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Las Bambas	86
Figura 5.6. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Las Bambas.....	89
Figura 5.7. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Las Bambas...	91
Figura 5.8. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Las Bambas	94
Figura 5.9. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Antapaccay	96
Figura 5.10. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Antapaccay.....	99
Figura 5.11. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Antapaccay	101
Figura 5.12. Componentes de la gestión de contratistas y proveedores en Antapaccay	101
Figura 5.13. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Antapaccay	103
Figura 5.14. Mapa de operaciones y proyectos de Buenaventura	104
Figura 5.15. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Buenaventura.....	107
Figura 5.16. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Buenaventura ..	109
Figura 5.17. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Buenaventura	111
Figura 5.18. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Buenaventura	112

Figura 5.19. Variables de madurez y riesgo para las empresas de Grupo México.....	117
Figura 5.20. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	117
Figura 5.21. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC).....	122
Figura 5.22. Matriz de comunicación y retroalimentación con grupos de interés de Grupo México.....	123
Figura 5.23. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC).....	124
Figura 5.24. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC)	126
Figura 5.25. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Yanacocha	131
Figura 5.26. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Yanacocha.....	133
Figura 5.27. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Yanacocha.	135
Figura 5.28. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Yanacocha.....	136
Figura 5.29. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú	140
Figura 5.30. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú	141
Figura 5.31. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú.....	142
Figura 5.32. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú	143

CARLOS ENRIQUE ORLANDO CORTEZ FLORES

Profesional con experiencia en dirección de tecnologías de información, operaciones y atención al usuario. Capacidad analítica, planeamiento estratégico y dirección de equipos de trabajo. Experiencia en consultoría de negocios para soluciones de tecnologías de la información, gestión, optimización y rediseño de procesos, gestión de proyectos y servicios en empresas públicas y privadas orientados hacia la transformación tecnológica.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

NEXINNS. Partner Oficial en Perú de Gsuite Google y Partner Oficial de CSP (Cloud Solutions Provider) de Microsoft. Empresa de consultoría que brinda asesoría e implementación en soluciones de tecnologías de la información a la medida de sus clientes, generando el valor agregado correcto para el logro de sus objetivos.

Chief Digital Officer (CDO)

Marzo 2018 - Actualidad

Consultoría de servicios y productos tecnológicos. Responsable de la dirección de proyectos, procesos, servicios, gestión y administración de infraestructura TI.

XERTICA. Empresa de consultoría de transformación digital que modifica los modelos de negocios y las experiencias de los clientes para ayudar a las empresas latinoamericanas a liderar un mundo digital en constante cambio.

Professional Services Manager

Febrero 2017 - Febrero 2018

Responsable en la dirección de proyectos para sectores SMB y Corporativos. Venta consultiva (pre-venta y post-venta) de soluciones Google. Evangelizador en la adopción y exploración de casos de mejora de productividad para soluciones Gsuite.

CLOUDWARE360. Partner Oficial de GOOGLE en el Perú.

Gerente de Operaciones Google Apps LATAM

Octubre 2011 - Febrero 2017

Responsable en la dirección de proyectos para sectores SMB y corporativos en Perú y Ecuador. Evangelizador en la adopción y exploración de casos de mejora de productividad para soluciones Google.

Systems Support & Services S.A. Cuenta con más de 400 clientes para los cuales tiene destinados a un equipo de profesionales que en su mayor parte se dedican a la

atención y servicio, 80% de los cuales están dedicados al área de soporte, servicio y comercial y 20% a las áreas de soporte administrativo; ambos grupos tienen como prioridad otorgarles un servicio integral y de la más alta calidad.

Jefe de Soluciones Microsoft	Enero 2010 - Octubre 2010
Jefe de Proyectos Microsoft	Marzo 2006 - Enero 2010
Especialista de Proyectos	Octubre 1999 - 2004

Graña y Montero Digital S.A. Empresa de proyectos en el campo de la tecnología de la información (TI) a raíz de la estrategia de diversificación del Grupo Graña y Montero. Inicia sus actividades representando a la empresa Digital Equipment Corp.

Consultor de Servicios de Soluciones de Tecnología	2004 - 2006
---	--------------------

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN MBA - Maestría en Administración	2017 - 2018
--	--------------------

Universidad Tecnológica del Perú	2001 - 2004
---	--------------------

Bachiller en Ingeniería Electrónica

Instituto Superior Privado CIBERTEC	1994 - 1997
--	--------------------

Título Profesional Electrónica

OTROS ESTUDIOS

Google Services	2011 - 2017
-----------------	--------------------

ADEX Comercio Exterior	2011
------------------------	-------------

Google Educator LIC 02998255, Google Sales, Google Apps	2016
---	-------------

Microsoft Certification ID: 2511488	2014
--	-------------

Gestión de Proyectos (Guía del PMBOK 4ta Edición)	2011
---	-------------

IDIOMAS

Instituto Cultural Peruano-Norteamericano (Inglés Intermedio)

Open English (Inglés Intermedio)

English Live (Inglés Intermedio)

RAÚL ENRIQUE GÓMEZ VÁSQUEZ

Ejecutivo con más de 15 años de experiencia en la gestión y gobierno de organizaciones empresariales, con especialidad en dirección de empresas, recursos humanos, organización y métodos, negocios internacionales y transformación digital. Experiencia en el desarrollo de soluciones estratégicas y generación de valor. Orientado al logro de metas, trabajo en equipo y comunicación efectiva.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

FYD Inversiones S.A.C. - Fábrica de Chocolates 2 Cerritos. Empresa industrial dedicada a la elaboración de cacao, chocolates y confitería.

Gerente de Administración y Finanzas **Agosto 2018 - Actualidad**

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. Institución gremial empresarial representativa de las empresas del sector minero, hidrocarburos, eléctrico del país.

Gerente de Administración y Finanzas **2010 - Julio 2018**

Jefe del Departamento de Administración y Finanzas **1998 - 2010**

Ejecutivo Responsable del Área de Negociaciones Financieras **1992 - 1998**

FORMACION PROFESIONAL

Universidad ESAN **2017 - Actualidad**

Maestría en Administración (Candidato Grado Maestro - 2019)

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas **2013 - 2015**

Bachiller en Administración de Empresas (Grado Bachiller - 2016)

Instituto Peruano de Administración de Empresas **1988 - 1993**

Administración de Empresas (Grado Título Profesional - 1993)

OTROS ESTUDIOS

EGADE Business School Tecnológico de Monterrey **2018**

Programa Gestión Empresarial en América Latina

INCAE – ILGO 2017 (OIE) **2017**

Programa Latinoamericano de Gerencia de Organizaciones Empresariales

Harvard University	2016
Summer Management Program: Intensive Management Program on Leadership and Decision Making, Strategy, Entrepreneurship & Innovation, International Negotiations and Strategic Marketing.	
University of Maryland, Robert H. Smith School of Business	2011
Global Management and Professional Leaders Program	
Universidad de Los Andes	2009
Visión Global y Estratégica de la Administración	
Universidad ESAN	2008 - 2009
PADE Administración de Empresas	
ICAMI - México	2006
Programa Internacional de Formación Directiva	
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	2004
Programa de Manejo Estratégico de Crisis	
Universidad de Piura	2001 - 2004
Diplomatura en Gobierno de Organizaciones: Programa de Desarrollo de Competencias Directivas, Programa de Eficiencia Directiva y Programa de Desarrollo de Capacidades de Gestión.	
Pontificia Universidad Católica del Perú	1996 - 1997
Especialización en Gestión de Recursos Humanos	
Pontificia Universidad Católica del Perú	1994 - 1995
Especialización en Organización y Métodos	
IDIOMAS	
TOEIC (Inglés Intermedio)	
Berlitz (Inglés Intermedio)	
Instituto Cultural Peruano-Norteamericano (Inglés Intermedio)	
Sanz School of English - Washington D.C. (Inglés Intermedio)	

EDUARDO PALOMINO HURTADO

Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Ingeniería con más de 12 años de experiencia en la industria de la construcción, en las áreas de Operaciones, Gestión de Calidad, Gestión de Proyectos, Asociaciones Público-Privadas y Desarrollo de Negocios. Profesional con la certificación internacional en gestión de proyectos PMP® otorgada por el Project Management Institute y con excelentes habilidades de comunicación tanto oral como escrita en español e inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

COSAPI S.A. Empresa con más de 50 años en el mercado, es la segunda empresa de ingeniería y construcción de capital nacional en el Perú, con un equipo conformado por más de 1,600 empleados y más de 6,000 obreros. Ha completado de manera exitosa varios de los proyectos más importantes y emblemáticos del Perú, tanto en el sector privado como en el sector público.

Gerente Comercial

Febrero 2017 - Actualidad

Responsable de identificar y analizar oportunidades de negocio en los mercados de infraestructura y minería, así como de desarrollar y gestionar la estrategia comercial para la contratación de proyectos de construcción de carreteras, movimiento de tierras, saneamiento, centrales hidroeléctricas, entre otros.

Coordinador de Proyectos de Concesiones

Diciembre 2014 - Enero 2017

Responsable de desarrollar y administrar la cartera de oportunidades de negocio en el mercado peruano de asociaciones público-privadas (APP), así como de coordinar la estrategia comercial para la contratación de proyectos APP de carreteras, saneamiento, energía, entre otros.

Coordinador de Gestión de Proyectos

Julio 2010 - Noviembre 2014

Responsable de desarrollar, implementar y monitorear el sistema de gestión de proyectos de la empresa. Responsable de desarrollar y mantener el cuadro de mando integral de gestión de proyectos de la empresa. Responsable de coordinar la implementación de herramientas de control y mejora de la productividad en los proyectos de construcción de la empresa. Docente del Diplomado en Control de Proyectos de la Universidad Corporativa Cosapi.

Jefe de Gestión de Calidad**Marzo 2007 - Junio 2010**

Responsable de implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad de la empresa en dos proyectos de construcción de la empresa: la construcción de la carretera Selene-Pallancata para Compañía Minera Ares en Apurímac y la construcción de las obras civiles de planta de gas natural licuado de Melchorita para CBI en Cañete.

Asistente de Construcción**Agosto 2006 - Febrero 2007**

Responsable de coordinar la planificación del proceso constructivo y de supervisar y controlar su correcta ejecución en proyectos de construcción en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

FORMACION PROFESIONAL**Universidad ESAN****2017 - Actualidad**

Maestría en Administración (Candidato a Maestro)

Universidad ESAN**2015**

Diplomado Internacional en Asociaciones Público-Privadas

Universidad Nacional de Ingeniería**2009**

Título Profesional de Ingeniero Civil

Universidad Nacional de Ingeniería**2001 - 2005**

Bachiller en Ciencias con Mención en Ingeniería Civil

OTROS ESTUDIOS**Universidad Corporativa Cosapi****2016**

Programa de Gestión Comercial

Universidad Corporativa Cosapi**2013**

Diplomado en Administración de Contratos

Universidad ESAN**2010**

PEE 2010 - Curso de Contabilidad y Finanzas para no Especialistas

Instituto Cultural Peruano Norte-Americano**2004 - 2006**

Inglés Intermedio y Avanzado

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de la presente tesis de investigación es describir las características de los elementos críticos para el desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú. La minería es un sector muy importante para la economía del país, no sólo por su impacto directo en la producción nacional, la generación de empleo formal y la recaudación fiscal, sino también por su impacto indirecto en otros sectores económicos a través de los encadenamientos productivos originados por los bienes y servicios demandados por la industria minera, tales como equipos, insumos, tecnología, ingeniería y construcción, alimentación, hospedaje, transporte, entre otros. El desarrollo de proveedores, definido como cualquier esfuerzo realizado por una empresa para mejorar el desempeño y las capacidades de sus proveedores, con la finalidad de satisfacer sus necesidades de abastecimiento de corto y/o largo plazo (Krause y Ellram, 1997), es una práctica empresarial implementada desde hace muchos años por el sector minero peruano, en particular por las empresas del subsector de la gran y mediana minería; sin embargo, no existen investigaciones previas que hayan estudiado a profundidad los factores que influyen en la decisión de las empresas de la gran minería en el Perú de desarrollar a sus proveedores, las actividades que realizan esas empresas con este fin, ni los impactos obtenidos sobre el desempeño de las empresas y los proveedores del sector minero. Por esta razón y dada la importancia de la minería como sector demandante de bienes y servicios, esta investigación busca mejorar el conocimiento y el entendimiento de las prácticas de desarrollo de proveedores implementadas por las empresas de la gran minería en el Perú, para lo cual se han establecido los siguientes objetivos específicos:

i) Identificar las condiciones y los factores de éxito que influyen en la implementación y la efectividad de las prácticas de desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería;

ii) Describir los enfoques, procesos y actividades adoptados por las empresas de la gran minería para el desarrollo de sus proveedores; y

iii) Analizar los impactos de las prácticas de desarrollo de proveedores sobre las empresas de la gran minería y sus proveedores.

Para definir el marco teórico de investigación, se realizó una profunda revisión de la literatura existente sobre desarrollo de proveedores, conformada principalmente por investigaciones empíricas realizadas en sectores de manufactura y servicios en países de Norteamérica, Europa y Asia. Es así que se seleccionó el marco de referencia para el desarrollo de proveedores propuesto por Sucky y Durst (2013), quienes luego de analizar 40 investigaciones empíricas definieron los elementos más relevantes para el desarrollo de proveedores, clasificándolos en cinco categorías: condiciones marco, factores de éxito, prácticas de desarrollo de proveedores, impactos sobre el proveedor e impactos sobre la empresa. Sobre la base de dicho marco teórico, se elaboró una matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores, en la cual están definidas las variables de investigación cualitativas empleadas para describir las condiciones influyentes, factores de éxito, estrategias de gestión e impactos del desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú. La medición de las variables definidas se realizó en una muestra conformada por seis empresas de la gran minería peruana, que en el año 2018 representaron el 57% de la producción nacional de cobre, el 32% de la producción nacional de plata y el 16% de la producción nacional de oro (MINEM, 2019). Los principales instrumentos de recolección de datos fueron el desarrollo de entrevistas semiestructuradas a ejecutivos de las áreas de compras, logística y contratos de las empresas seleccionadas, así como la revisión de documentos como reportes de sostenibilidad y memorias anuales.

La primera conclusión de la presente investigación, la cual es también su principal limitación, es que el desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú está enfocado en los proveedores locales, que son aquellos provenientes de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia directa de las operaciones mineras. En consecuencia, los resultados de este estudio deben interpretarse en el contexto específico de la relación entre las empresas de la gran minería y sus proveedores locales. La principal característica de este tipo de proveedores es que, a diferencia de los proveedores internacionales y nacionales, en general no tienen las capacidades técnicas y de gestión empresarial necesarias para cumplir los altos estándares de desempeño requeridos para trabajar en una operación minera. A pesar de ello, las empresas mantienen relaciones comerciales con proveedores locales porque éstos ejercen una alta influencia social en las operaciones mineras, condición que incide

directamente en la decisión de las empresas de priorizar la contratación y el desarrollo de proveedores locales para cumplir los compromisos de responsabilidad social asumidos con las comunidades de sus áreas de influencia. Asimismo, la muy alta actitud estratégica hacia los proveedores, evidenciada en la denominación de socios estratégicos que reciben de las empresas estudiadas, junto con el alto soporte de la alta dirección de dichas empresas, constituyen los principales factores de éxito para el desarrollo de proveedores en la gran minería en el Perú.

Esta tesis de investigación también concluye que el desarrollo de proveedores es un objetivo estratégico de las empresas mineras, pues a través de esta práctica buscan proactivamente mejorar las capacidades de largo plazo de sus proveedores locales, para lograr que en el futuro éstos no dependan únicamente de sus vínculos comerciales con las empresas mineras en particular y con el sector minero en general. Respecto a los impactos del desarrollo de proveedores en la gran minería en el Perú, este estudio concluye que las empresas mejoran no sólo su desempeño operativo y económico sino también su desempeño social, a través de un mejor relacionamiento con sus proveedores locales y sus comunidades. Finalmente, los proveedores locales de la gran minería en el Perú son los principales beneficiarios de los programas de desarrollo de proveedores impulsados por las empresas del sector, pues reciben el conocimiento y el asesoramiento necesarios para desarrollar las capacidades de gestión empresarial que les permitirán en el largo plazo convertirse en empresas técnica y económicamente viables y sostenibles.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

La presente tesis de investigación enfoca su estudio en el desarrollo de proveedores en la cadena de suministro de la industria minera peruana, considerando la relevancia económica de este sector para el país y su contribución al desarrollo del encadenamiento productivo que esta genera, entendiéndose por encadenamiento productivo a “los efectos indirectos sobre la producción, el ingreso, el empleo, los impuestos, los recursos, o los cambios ambientales en industrias conexas, ofertantes o demandantes de una industria dada, causados por cambios exógenos en ella” (Torres-Zorrilla, 2000: 37).

El desarrollo de proveedores puede definirse como “cualquier esfuerzo de la empresa con un proveedor para mejorar su desempeño y/o capacidades y satisfacer las necesidades de abastecimiento de corto y/o largo plazo de la empresa” (Krause y Ellram, 1997: 39). Existen numerosas investigaciones sobre desarrollo de proveedores, la gran mayoría de las cuales se han realizado principalmente en países de Norteamérica, Europa y Asia y están enfocadas en el sector de manufactura. Luego de revisar los estudios más relevantes sobre el tema central de esta investigación, se definió como marco teórico de referencia el propuesto por Sucky y Durst (2013), quienes luego de analizar 40 investigaciones sobre desarrollo de proveedores definieron los elementos más relevantes de esta práctica empresarial.

El objetivo general de esta investigación es describir los elementos críticos que caracterizan el desarrollo de proveedores en seis empresas de la gran minería en el Perú. Para ello, se utiliza una metodología de investigación cualitativa en la cual se realizan entrevistas a los ejecutivos responsables de logística, contratos o compras de las empresas seleccionadas, con el propósito de recolectar la información necesaria para analizar a profundidad el desarrollo de proveedores en estas empresas.

Los proveedores de bienes y servicios del subsector de la gran minería en el Perú se pueden clasificar según su domicilio en internacionales, nacionales y locales. Los primeros dos tipos de proveedores tienen capacidades técnicas y de gestión similares y en algunos casos superiores a las de las empresas de la gran minería. Por otro lado, los

proveedores locales son pequeñas y micro empresas domiciliadas en las áreas de influencia directa de las minas, con capacidades poco desarrolladas y altamente dependientes de las empresas mineras, pero que a la vez ejercen una alta influencia en la sostenibilidad social de las operaciones del sector. Por esta razón, las empresas de la gran minería en el Perú están principalmente enfocadas en desarrollar las capacidades técnicas y de gestión de sus proveedores locales, por lo que los resultados de este estudio deben interpretarse en el contexto de las relaciones entre las empresas de la gran minería y sus proveedores locales.

Esta investigación pone a disposición del sector minero peruano información que contribuirá a mejorar el entendimiento de las condiciones y factores que influyen en la implementación y efectividad de las prácticas de desarrollo de proveedores en el subsector de la gran minería, con la expectativa de fortalecer el desempeño integral de la cadena de abastecimiento de este importante sector de la economía peruana.

1.2. Antecedentes

La importancia económica de la minería en el Perú se manifiesta en las cifras oficiales del Banco Central de Reserva (BCR) y del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), publicadas en 2018, las cuales señalan que, al cierre del año 2017, la actividad minera en el Perú representó el 9.8% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional y el 61.9% de las exportaciones, destacando con ello, que además de constituirse en la principal fuente de generación de divisas para el país, el sector minero ha contribuido en la última década (2007-2017) con un crecimiento promedio de 4.5 puntos porcentuales en la producción generada en el país.

Por su parte, la contribución de la industria minera al desarrollo del encadenamiento productivo, principalmente con sus industrias proveedoras de bienes y servicios, puede ser validada si relacionamos los niveles de inversión de este sector con el encadenamiento productivo hacia atrás establecida en la teoría de encadenamientos productivos de Hirschman (1958), citado por Fairlie (2011) y con su efecto directo en la economía, principalmente en aquellos sectores que brindan bienes y servicios al sector minero. Para entender ello, Fairlie (2011) destaca que:

Los canales de transmisión de la industria minera de exportación al resto de la economía se pueden clasificar en efectos directos e indirectos. Los efectos

directos son aquellos cuyos impactos son inmediatos sin necesidad de acción orientada por el Estado, empresas u otros mecanismos. Estos efectos no necesitan la discrecionalidad de un agente para que los retornos de la actividad impacten en la economía. Los canales de transmisión directos de la actividad minera a su vez se pueden dividir en dos tipos en los que usamos las tradicionales conceptualizaciones de Hirschman (1958): backward linkages y forward linkages. Usamos los encadenamientos hacia atrás (backward linkages) para describir relaciones económico-productivas entre la actividad minera principal con los proveedores de dicha actividad productiva. Ejemplos de encadenamientos hacia atrás (backward linkages) son la compra de insumos a empresas proveedoras para realizar las labores de extracción de los recursos minerales y la contratación de mano de obra local. (Fairlie, 2011: 5).

Para analizar el encadenamiento productivo hacia atrás de cualquier actividad productiva, es necesario el uso de la matriz insumo producto de un país (Hirschman, 1958; citado por Fairlie, 2011). Esta matriz detalla de manera cuantificada la interrelación entre sectores productivos mostrando el balance entre la oferta y demanda de bienes y servicios en un período de un año (Torres-Zorilla, 2000). En el Perú, la matriz insumo producto más actualizada es la realizada con base 2007 (INEI, 2012), la cual permite justamente identificar estas interrelaciones y determinar el impacto económico de las compras que la minería realiza a otros sectores económicos y los pagos que realiza a los diferentes agentes.

Al revisar la matriz insumo-producto peruana con base 2007, se puede identificar la relevancia de la relación entre las empresas mineras y sus proveedores de bienes y servicios. Es así, que en el año 2007, la compra de insumos nacionales para la minería registró un valor total de 16,989 millones de soles. El sector que proporcionó la mayor cantidad de insumos nacionales a la minería fue el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería con un 16.7% (S/. 2,830 millones), debido a que el acarreo de minerales representa uno de los principales costos de la cadena de suministro minera. A este le siguen el sector petróleo refinado (15.0%), la propia minería (13.2%) y el sector sustancias químicas básicas y abonos (9.1%). Así, el sector minero demanda productos y servicios de 35 sectores económicos nacionales.

La matriz insumo producto 2007, muestra asimismo, que el sector minero es un importante mercado para la producción manufacturera peruana. Sin considerar el sector de petróleo refinado, los diferentes sectores que componen la manufactura en el Perú le vendieron cerca de S/. 5,000 millones al sector minero en el año 2007; es decir, el equivalente de aproximadamente 10% del PBI manufacturero (excluyendo

refinación de petróleo) era vendido al sector minero para que lo use como insumo en su producción. Si incluimos el sector refinación de petróleo, esta cifra aumenta a 14%. En total, los insumos nacionales que usa el sector minero son equivalentes al 44% del valor agregado de la minería, lo cual muestra el alto grado de interrelación entre el sector minero y sus proveedores de bienes y servicios (IPE, 2012).

La importancia del relacionamiento antes indicado, cobra aún más sentido si consideramos que durante el año 2017, el sector minero efectuó inversiones en el orden de US\$ 3,900 millones, de los cuales 39.6% correspondieron a inversiones en infraestructura, 12.5% en equipamiento minero, 12.3% en actividades de exploración, 9.9% en actividades de desarrollo y preparación, 7.30% en la construcción de plantas de beneficio, y 18.4% en otras inversiones (MINEM, 2018). La inversión minera registrada en el año 2017 es mayor en 17.8% a la del año 2016 y se espera que sea el inicio de un nuevo crecimiento de inversiones considerando la cartera de proyectos de construcción de mina que asciende a US\$ 59,134 millones (MINEM, 2018).

Es así que en el contexto descrito, mejorar el desempeño y las capacidades de los proveedores en la cadena de suministro de la industria minera peruana es un tema de relevancia, pues esta práctica de gestión de proveedores tiene el potencial de ampliar el impacto positivo del sector minero en el resto de la economía, debido a los encadenamientos productivos que genera con empresas de otros sectores que actúan como proveedores de bienes y servicios para la minería.

Según Lambert (2008), citado por Sucky y Durst (2013), uno de los cambios de paradigmas más significativos de gestión empresarial moderna es que las empresas ya no compiten más como organizaciones autónomas sino que lo hacen a nivel de cadenas de suministro. Es así que el rol de los proveedores también ha cambiado significativamente, pues han pasado a ser considerados socios estratégicos (Kraljic, 1983); asimismo, las relaciones cliente-proveedor han evolucionado de relaciones de confrontación a relaciones más colaborativas y en consecuencia la gestión de las relaciones con proveedores se ha convertido en una actividad empresarial relevante (Lambert et al., 2001). Por las mismas razones, el desarrollo de proveedores representa desde hace más de dos décadas una prioridad alta para las empresas (Krause y Ellram, 1997). Esta investigación adopta la siguiente definición de desarrollo de proveedores: “cualquier esfuerzo de la empresa con un proveedor para mejorar su desempeño y/o

capacidades y de esta manera satisfacer las necesidades de abastecimiento de corto y/o largo plazo de la empresa” (Krause y Ellram, 1997: 39).

Asimismo, el desarrollo de proveedores también ha ganado mucho interés a nivel académico, lo que se puede reflejar en el creciente número de publicaciones basadas en encuestas sobre este tema desde mediados de la década de los noventa (Sucky y Durst, 2013). En su estudio sobre el estado actual de la investigación empírica sobre desarrollo de proveedores, Sucky y Durst (2013) encontraron que los elementos más críticos para el desarrollo de proveedores ya han sido empíricamente analizados, tales como enfoques, actividades, objetivos, condiciones del entorno, factores de éxito e impactos. Estos elementos forman parte del marco de referencia para el desarrollo de proveedores elaborado por dichos autores.

Desde un punto de vista empresarial, la mayoría de investigaciones publicadas han encontrado una correlación positiva entre el desarrollo de proveedores y el desempeño operativo de las empresas, lo mismo sucede con el desempeño de los proveedores. Entre los factores de éxito para el desarrollo de proveedores que han sido confirmados por muchos estudios destacan la comunicación efectiva, una actitud favorable hacia el desarrollo de proveedores, el compromiso mutuo de ambas partes y el soporte de la alta dirección (Sucky y Durst, 2013). Sin embargo, todavía existen significativas brechas en la investigación empírica sobre desarrollo de proveedores a nivel mundial, tales como el impacto de las condiciones marco para el desarrollo de proveedores, la viabilidad económica del desarrollo de proveedores directo, así como la distribución de los costos y beneficios entre las partes. Desde un punto de vista metodológico, Sucky y Durst (2013) sostienen que la investigación actual realizada adolece de encuestas que incorporen la perspectiva de los proveedores, estudios longitudinales y análisis más profundos en industrias específicas, así como comparaciones de resultados entre distintas industrias. Además, la mayor parte de investigaciones han sido realizadas en países anglosajones y en menor medida en países de Europa, Asia y Latinoamérica. En conclusión, existen aún temas pendientes en el estudio del desarrollo de proveedores que requieren mayor investigación u otros enfoques teóricos y metodológicos.

Finalmente, respecto al estado actual de la investigación sobre el estado del arte del desarrollo de proveedores en el Perú, no existen estudios exploratorios o

descriptivos en el sector empresarial peruano en general, ni en la industria minera peruana en particular.

1.3. Problema de investigación

Las empresas mineras en el Perú implementan, en mayor o menor medida, diferentes tipos de actividades para mejorar el desempeño y/o capacidades de sus proveedores de bienes y servicios. Estas actividades de desarrollo de proveedores pueden ser indirectas, cuando las empresas tienen una escasa o nula participación en los esfuerzos de mejora, o directas, cuando las empresas participan activamente invirtiendo sus propios recursos para mejorar el desempeño y/o capacidades de sus proveedores (Monczka et al., 1993). El problema es que no se tiene un conocimiento ni un entendimiento profundo de los enfoques, procesos y actividades de desarrollo de proveedores utilizados por las empresas de la gran minería en el Perú. Tampoco se conoce con exactitud qué condiciones y factores influyen en la implementación y en la efectividad de las prácticas de desarrollo de proveedores en el sector, ni cuáles son sus impactos reales en el desempeño de las empresas y el de sus proveedores.

El desarrollo de proveedores tiene diferentes elementos, tales como enfoques, procesos, actividades, objetivos, condiciones influyentes, factores de éxito e impactos sobre el desempeño de la empresa y el proveedor. Estos elementos no son necesariamente conocidos o comprendidos actualmente por las empresas mineras en el Perú o por sus proveedores, por lo que resulta importante para ambas partes cerrar esta brecha y así mejorar la efectividad del desarrollo de proveedores en la industria minera, para el beneficio no sólo de las propias empresas del sector, sino también de las empresas de otros sectores económicos que brindan bienes y servicios para la minería.

La literatura especializada sobre desarrollo de proveedores comprende numerosas investigaciones realizadas a nivel mundial en diferentes tipos de industrias. Los resultados de estos estudios proporcionan conclusiones generales comunes como la clasificación de las actividades de desarrollo de proveedores según el rol adoptado por la empresa (actividades indirectas versus actividades directas) o el impacto directo del desarrollo de proveedores sobre la mejora en el desempeño de los proveedores y el consecuente impacto indirecto sobre el desempeño de la empresa. Por otro lado, de las

investigaciones sobre desarrollo de proveedores también se derivan conclusiones particulares no necesariamente consistentes entre sí. Por ejemplo, Krause et al. (1998) sostiene que el desarrollo de proveedores directo es usualmente precedido por el desarrollo de proveedores indirecto, es decir que este último es un facilitador para el desarrollo de proveedores directo y por lo tanto ambos tipos de actividades se complementan. Sin embargo, Wagner (2005) argumenta que las actividades de desarrollo de proveedores indirectas son incompatibles con el desarrollo de proveedores directo, es decir que las empresas deben escoger entre implementar uno u otro tipo de actividades. En este contexto resulta entonces necesario estudiar desde la perspectiva de las empresas mineras, la dinámica actualmente existente entre los elementos que inciden sobre el desarrollo de proveedores en la industria de la gran minería en el Perú.

1.4. Objetivos de investigación

El objetivo general de esta investigación cualitativa es describir las características de los elementos críticos que inciden en las prácticas de desarrollo de proveedores implementadas por empresas de la gran minería en el Perú.

Los objetivos específicos derivados del objetivo general del presente estudio son:

- i) Identificar las condiciones y los factores de éxito que influyen en la implementación y la efectividad de las prácticas de desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería;
- ii) Describir los enfoques, procesos y actividades adoptados por las empresas de la gran minería para el desarrollo de sus proveedores; y
- iii) Analizar los impactos de las prácticas de desarrollo de proveedores sobre las empresas de la gran minería y sus proveedores.

1.5. Naturaleza del estudio

El presente estudio es una investigación cualitativa de naturaleza exploratoria y descriptiva, cuya metodología base de investigación es el diseño de teoría fundamentada sistemático. En el Capítulo IV se presenta tanto la descripción como la justificación de la metodología de investigación utilizada.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), los estudios exploratorios buscan examinar un problema de investigación poco examinado o novedoso, o bien, si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o dentro de nuevos contextos. Este tipo de investigaciones sirven además para identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. La naturaleza de este estudio es exploratoria pues busca realizar indagaciones para conocer más respecto de la implementación de prácticas de desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú. Si bien este tema ha sido estudiado ampliamente en la industria manufacturera de Estados Unidos, Europa y Asia, no existen investigaciones sobre desarrollo de proveedores en el contexto específico de la industria minera peruana.

El objetivo de una investigación descriptiva es recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables que especifican las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis (Hernández Sampieri et al., 2014). La presente investigación es de tipo descriptiva pues contiene la descripción de los elementos que influyen en el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería peruana, detallando su naturaleza y cómo se manifiestan. Para ello, se han definido una serie de variables que son medidas de manera independiente, no siendo el objetivo de esta investigación indicar cómo se relacionan éstas.

Este estudio de teoría fundamentada se realiza en la gran minería peruana, en particular en empresas representativas de este subsector para investigar las condiciones, factores, estrategias e impactos del desarrollo de proveedores en tales empresas. Los datos que se presentan para cada empresa son resultado de una revisión de la información oficial de las mismas, como políticas corporativas, informes de sostenibilidad, memorias anuales, códigos de conducta, entre otros documentos. Esta información secundaria fue complementada con entrevistas semiestructuradas a ejecutivos de las empresas seleccionadas tomadores de decisiones relacionadas directamente con el desarrollo de proveedores, como directores, gerentes, superintendentes y/o jefes de logística, compras o contratos.

1.6. Relevancia del estudio

Uno de los principales desafíos que el sector minero debe afrontar para impulsar su crecimiento al año 2021 es el desarrollo de proveedores competitivos de escala nacional e internacional (CCD, 2015). Según Baitler (2003), citado por Alania (2010), un dólar de ahorro en compras equivale a entre 15 y 20 dólares de ingresos por ventas. En consecuencia, mejorar de manera sostenible el desempeño y las capacidades de sus proveedores es un objetivo fundamental de cualquier empresa.

No se han encontrado estudios que analicen con profundidad las prácticas de desarrollo de proveedores en la industria minera peruana en general ni en la gran minería en particular, por lo que la presente investigación constituye un aporte útil para mejorar el conocimiento y entendimiento sobre este importante tema por parte de las empresas mineras, sus proveedores y otros actores del sector.

Esta investigación pondrá a disposición del sector minero peruano información que contribuirá a mejorar el entendimiento de las condiciones y factores que influyen en la implementación y efectividad de las prácticas de desarrollo de proveedores en la gran minería en el Perú, esperando fortalecer su desempeño integral.

1.7. Preguntas de investigación

La pregunta de investigación general del presente estudio es: ¿Cuáles son las características de los elementos críticos que inciden en las prácticas de desarrollo de proveedores implementadas por empresas de la gran minería en el Perú?

Esta investigación busca responder además las siguientes preguntas específicas:

1) ¿Cuáles son las condiciones y factores de éxito que influyen en la implementación y la efectividad de las prácticas de desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería?;

2) ¿Qué tipo de enfoques, procesos y actividades utilizan las empresas de la gran minería para el desarrollo de sus proveedores?; y

3) ¿Cómo impactan las prácticas de desarrollo de proveedores implementadas sobre las empresas de la gran minería y sus proveedores?

1.8. Limitaciones y delimitaciones

Una de las principales limitaciones de la presente investigación es que sólo se enfoca en un lado de la relación empresa-proveedor: la perspectiva de las empresas de la gran minería en el Perú. Futuras investigaciones deben incorporar la percepción de los proveedores sobre la implementación y efectividad de las actividades de desarrollo de proveedores impulsadas por las empresas mineras, cuyos resultados se podrán contrastar con las conclusiones de este estudio.

Por otro lado, si bien en el Perú las empresas de la gran minería operan bajo condiciones similares al resto de la industria minera peruana, la presente investigación estudia un marco conceptual aplicable únicamente al desarrollo de proveedores en el subsector de la gran minería. Los hallazgos resultantes podrán ser utilizados como hipótesis probables de futuras investigaciones que busquen comprobar si las mismas son generalizables a la industria minera peruana.

Asimismo, si bien las empresas de la gran minería también buscan mejorar el desempeño de sus proveedores internacionales y nacionales, sus esfuerzos están principalmente orientados a desarrollar las capacidades técnicas y de gestión de sus proveedores locales. Por esta razón, los resultados de este estudio deben interpretarse específicamente en el contexto de las relaciones entre las empresas de la gran minería peruana y sus proveedores locales.

Finalmente, la presente investigación se ha desarrollado en operaciones mineras peruanas, razón por la cual los resultados son válidos sólo para empresas de la gran minería en el Perú.

1.9. Estructura de la tesis

En el Capítulo I, se presenta la introducción, antecedentes, justificación, objetivos, naturaleza, preguntas de investigación y las limitaciones del presente estudio.

En el Capítulo II, se hace un resumen de la literatura existente sobre desarrollo de proveedores, en la cual se han estudiado los factores de éxitos, barreras, impactos, entre otros elementos críticos de esta práctica empresarial. La revisión de la literatura permite definir el marco teórico de la investigación.

En el Capítulo III, se presenta el marco contextual en el que se desenvuelve las unidades de análisis: las empresas de la gran minería en el Perú. La revisión del marco contextual comprende el panorama económico mundial y local, así como las perspectivas del sector minero en el país y cómo se relaciona éste con el resto de actividades económicas a través de encadenamientos productivos. También se incorpora un breve análisis de los principales condicionamientos y temas clave de responsabilidad social empresarial en la industria minera, que resulta relevante para el desarrollo de proveedores locales y regionales.

En el Capítulo IV se presenta la metodología de investigación, que para el caso del presente estudio es de tipo cualitativa. Para analizar los elementos críticos para el desarrollo de proveedores en la gran minería peruana, se seleccionaron seis empresas representativas del sector y se entrevistó a los ejecutivos responsables de la gestión de proveedores. Además se realizó una revisión de los documentos de estas empresas relacionados con el tema de investigación.

Finalmente, en el Capítulo V se realiza la descripción y análisis de los elementos críticos identificados para el desarrollo de proveedores en las empresas seleccionadas, y en el Capítulo VI se presentan las conclusiones de la presente tesis que buscan responder las preguntas de investigación y contribuir a mejorar el entendimiento del desarrollo de proveedores en la gran minería peruana.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

En este capítulo se realiza una revisión del marco teórico existente sobre el tema central de la investigación y otros temas afines relevantes para su realización. Para ello se ha seleccionado y revisado publicaciones y artículos académicos sobre las características técnicas y económicas del sector minero, la gestión de la cadena de suministro, la gestión de las relaciones con proveedores y el desarrollo de proveedores. La literatura específica sobre desarrollo de proveedores incluye los principales elementos identificados sobre el tema: definiciones, antecedentes, actividades, procesos, condiciones, factores de éxito, barreras, impactos, entre otros aspectos relevantes de esta práctica empresarial.

Finalmente, sobre la base de la literatura revisada, se selecciona el marco teórico utilizado como referencia para el desarrollo de la presente investigación.

2.2. Revisión de la literatura

A continuación se presenta un resumen de los principales hallazgos en la literatura revisada para cada uno de los temas relacionados al objeto de estudio.

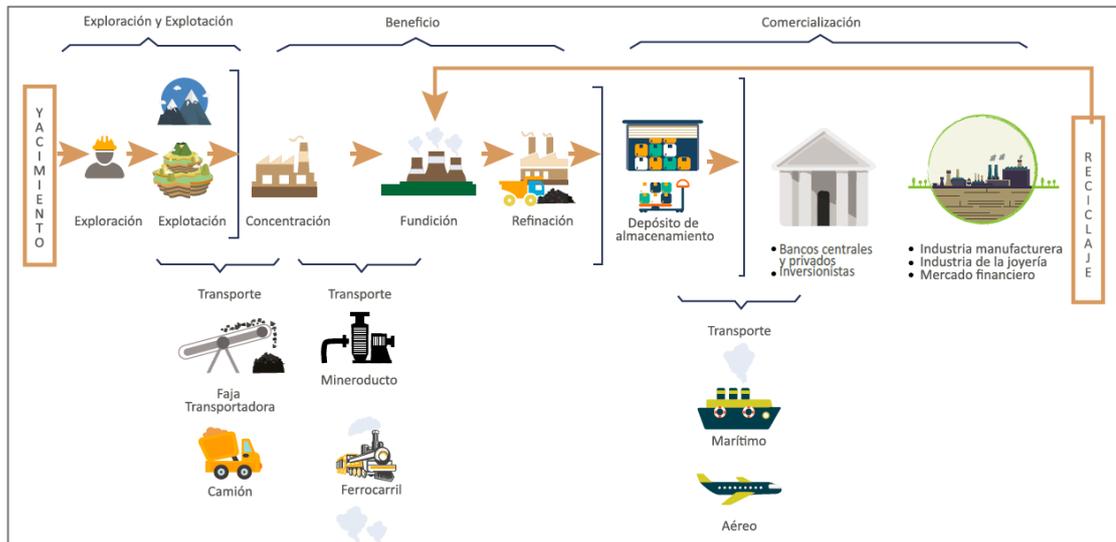
2.2.1. Características técnicas y económicas de la minería

Tal como se muestra en la figura 2.1, la cadena de valor de la minería se divide en tres etapas principales: (i) exploración y explotación; (ii) beneficio; y (iii) comercialización (Tamayo et al., 2017).

La exploración es la primera fase de la cadena de valor de la industria minera y su objetivo es descubrir nuevos yacimientos de minerales que harán posible incrementar las reservas y la producción (Tamayo et al., 2017). En la primera etapa de la exploración, conocida como exploración base, los recursos son descubiertos pero no se cuenta con suficiente información. Luego, se inicia la fase de exploración avanzada, que permite conocer con mayor grado de certidumbre el tamaño, la calidad y la rentabilidad económica del yacimiento. Sin embargo, según Eggert (2010), citado por Tamayo et al. (2017), la rentabilidad estimada podría variar en el tiempo debido a

cambios en la tecnología, en las políticas públicas, en los precios de los minerales o en los costos de producción.

Figura 2.1. Cadena de valor de la minería



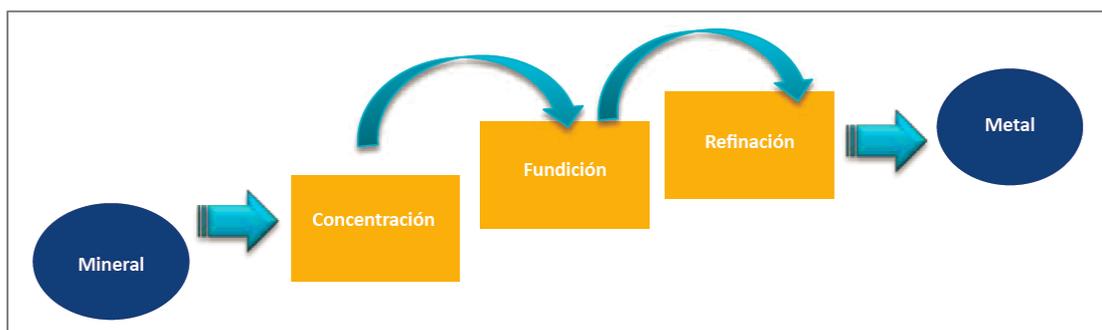
Fuente y elaboración: Osinergmin (2017)

Después del descubrimiento de una reserva de mineral, se inicia la etapa de desarrollo de la mina, la cual requiere grandes cantidades de inversión en infraestructura y maquinaria pesada. Los requerimientos de inversión dependen de factores como tipo de mineral, método de explotación, capacidad minera, localización y otros parámetros (Tamayo et al., 2017). Finalizada la etapa de desarrollo, comienza la explotación, que consiste en la extracción del mineral del yacimiento mediante alguno de los siguientes dos métodos: (i) minería subterránea, realizada por debajo de la superficie del terreno a través de túneles, galerías, pozos, chimeneas, entre otros; y (ii) minería superficial, desarrollada sobre la superficie del terreno a través de bancos, bermas, taludes, entre otros. (Tamayo et al., 2017). Una característica de la etapa de explotación es la incertidumbre originada por la variabilidad de los precios de los minerales. Los precios juegan un rol importante en la definición del nivel de reservas económicamente explotables, ya que cuando los precios son bajos no resulta rentable explotar minerales de baja ley (Tamayo et al., 2017). La etapa de explotación culmina cuando el mineral extraído se traslada con equipo especializado a la zona de beneficio.

El beneficio representa la etapa principal de la industria minera pues mediante la misma el mineral extraído del yacimiento se procesa para dar lugar a bienes de gran

valor agregado, como barras de oro o cátodos de cobre. La fase de beneficio comprende los procesos de concentración, fundición y refinación, tal como se muestra en la figura 2.2. En la concentración, los minerales extraídos en forma de rocas atraviesan los subprocesos de chancado, molienda, flotación o lixiviación. El mineral segregado y enriquecido resultante se denomina concentrado. Posteriormente, el mineral concentrado debe ser fundido, con la finalidad de separar los componentes metálicos de las sustancias no útiles mediante el empleo de calor. El mineral obtenido en este proceso se encuentra en estado líquido y su moldeo se realiza en forma de planchas o barras. Finalmente, mediante la refinación se incrementa la pureza del metal ya fundido. Por ejemplo, el cobre blíster, resultante de la fundición, tiene un contenido de cobre de 99.77%, mientras que el cobre refinado contiene un 99.9% de cobre (Tamayo et al., 2017).

Figura 2.2. Procesos de la etapa de beneficio del mineral



Fuente y elaboración: Osinergmin (2017)

La comercialización es la etapa final de la cadena de valor de la minería. Consiste en el transporte de los productos obtenidos desde la planta de beneficio a los depósitos de almacenamiento, para su posterior embarque y venta final. El concentrado de mineral es el primer producto en comercializarse en el mercado entre empresas mineras, empresas comercializadoras, fundiciones y refinadoras (estas últimas se encargan de los procesos de fundición y refinación). Los metales refinados se comercializan directamente con empresas industriales, o con entidades financieras como bancos centrales y privados como en el caso de metales preciosos como el oro y la plata (Tamayo et al., 2017).

2.2.2. Gestión de la cadena de abastecimiento

El papel del área de abastecimiento o compras dentro de la empresa ha evolucionado constantemente desde un nivel operativo hacia un nivel estratégico. Según Kraljic (1983), desafíos como el agotamiento de recursos naturales, la escasez de materias primas, una mayor inestabilidad política e intervención regulatoria en los mercados, la intensificación de la competencia y los rápidos cambios tecnológicos, han incrementado los riesgos de desabastecimiento de las empresas, originando un crecimiento significativo de los volúmenes de compras en las mismas como estrategia de mitigación. El nuevo rol estratégico del área de abastecimiento de la empresa implica la adopción de una estrategia de abastecimiento, bajo la cual primero se clasifican los bienes y servicios adquiridos en términos de su impacto en la rentabilidad de la empresa y de su riesgo de abastecimiento. Después se analiza el mercado de proveedores de estos bienes y servicios, y luego se define la mejor opción estratégica de adquisición de bienes y servicios. Finalmente, se implementan y monitorean las estrategias y planes de acción establecidos (Kraljic, 1983).

Según The Global Supply Chain Forum (Lambert et al., 2001), la gestión de la cadena de suministro es la integración de los procesos de negocio clave, desde el cliente final hasta los proveedores originales, que proporcionan los productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y otros grupos de interés. Lambert et al. (2001) también desarrollaron descripciones estratégicas y operacionales detalladas de los ocho procesos de gestión de la cadena de suministro identificados por The Global Supply Chain Forum, así como de las interacciones entre dichos procesos. Asimismo, debido a que el proceso de “procura” era fuente de confusión y sus definiciones comunes no representan adecuadamente la perspectiva de procesos de los autores, éstos decidieron renombrar este proceso como “gestión de las relaciones con proveedores” (SRM por sus siglas en inglés).

2.2.3. Gestión de las relaciones con proveedores

Según Lambert et al. (2001), la gestión de las relaciones con proveedores es el proceso que define la forma en que una empresa interactúa con sus proveedores. Así como la empresa necesita desarrollar relaciones a la medida con sus clientes, también debe promover relaciones cercanas con un grupo reducido de proveedores clave, y

mantener relaciones generales con el resto de proveedores. A partir de una perspectiva multifuncional a nivel macro de la gestión de las relaciones con proveedores, Lambert y Schwieterman (2012) definen la misma como el proceso de negocio que proporciona la estructura para desarrollar y mantener las relaciones de negocio con los proveedores para co-crear valor e incrementar el valor de los accionistas.

Según Cox (2004), existen cuatro enfoques básicos de abastecimiento disponibles para las empresas en las relaciones con sus proveedores (selección de proveedores, desarrollo de proveedores, abastecimiento de cadena de suministro y gestión de cadena de suministro), no existiendo un único enfoque que sea el más apropiado para todas las circunstancias. Los distintos enfoques de abastecimiento resultan de relacionar el nivel de involucramiento de las empresas con sus proveedores (reactivo o proactivo) con la naturaleza y alcance del involucramiento para desarrollar las competencias de los proveedores (primer nivel de proveedores o toda la cadena de suministro).

Figura 2.3. Las cuatro alternativas de abastecimiento de las empresas

Enfoque de la relación de la empresa con el proveedor	Proactivo	Desarrollo de Proveedores	Gestión de Cadena de Suministro
	Reactivo	Selección de Proveedores	Abastecimiento de Cadena de Suministro
		Primer Nivel	Cadena de Suministro

Nivel de alcance de trabajo con el proveedor y la cadena de suministro

Fuente: Cox (2004)

Bajo el enfoque de selección de proveedores, las relaciones de abastecimiento que las empresas tienen con sus proveedores están basadas en contratos de corto plazo, siendo el rol esencial de la empresa seleccionar de entre muchos proveedores disponibles sobre la base de aquel que le ofrezca la propuesta con el mejor balance entre funcionalidad y costo. La empresa mantiene una relación estrictamente contractual, no colaborativa y reactiva con sus proveedores; la empresa se limita a proveer especificaciones básicas, así como requerimientos de volumen y plazos de entrega, pero no se involucra en el desarrollo de las competencias operativas y comerciales del proveedor (Cox, 2004).

El enfoque de abastecimiento de la cadena de suministro es muy similar al de selección de proveedores, pero demanda que la empresa incurra en muchos mayores costos de transacción. Se utilizan exactamente las mismas técnicas de abastecimiento de la selección de proveedores, pero en este caso para seleccionar entre los proveedores, no sólo del primer nivel, sino también de todos los subsiguientes niveles hasta llegar al proveedor de los insumos básicos o materias primas (Cox, 2004).

Bajo el enfoque de desarrollo de proveedores, la empresa adopta un rol mucho más proactivo en el relacionamiento con su primer nivel de proveedores, pasando de un enfoque contractual con un limitado involucramiento de la empresa en las operaciones del proveedor, a uno en el cual se consigue una relación de más largo plazo y altamente colaborativa. Tanto la empresa como el proveedor realizan juntos inversiones específicas en la relación y crean vínculos técnicos así como ajustes específicos en sus operaciones, con el objetivo de desarrollar nuevos productos o servicios. Asimismo, la empresa le ofrece a sus proveedores una relación comercial de largo plazo a cambio del compromiso del proveedor de compartir con total transparencia sus costos, márgenes y técnicas de producción, con el objetivo de alcanzar un nivel de desarrollo en el proveedor mucho mayor que aquel conseguido cuando la empresa deja que la competencia entre proveedores sea el único mecanismo de desarrollo. Por último, este enfoque es mucho más intensivo en recursos para la empresa y sus proveedores que los anteriores enfoques reactivos, debido a que no sólo involucra costos de transacción relacionados con la búsqueda, selección y negociación, sino también aquellos relacionados con las actividades de desarrollo de proveedores (Cox, 2004).

La gestión de la cadena de suministro tiene muchas definiciones, pero en el contexto de los enfoques de abastecimiento que tienen a su disposición las empresas, se define como la técnica de abastecimiento bajo la cual la empresa realiza actividades de desarrollo de proveedores, no sólo con sus proveedores de primer nivel sino también en todos los niveles de la cadena de suministro (Cox, 2004).

Existen casos específicos que demuestran que es posible que una empresa desarrolle relaciones colaborativas de largo plazo y proactivas con sus proveedores tanto en el primer nivel de abastecimiento como en toda la cadena de suministro. Por ejemplo, no existen dudas que Toyota, Honda y otros fabricantes de automóviles

constituyen un caso de éxito de los enfoques de desarrollo de proveedores y gestión de cadena de suministro en la industria automotriz. Asimismo, grandes minoristas como Wal-Mart y Tesco o grandes fabricantes a nivel mundial como Alcoa y Dell, también han demostrado tener la capacidad para desplegar estos enfoques de abastecimiento en sus respectivas redes de cadena de suministro (Cox, 2004).

Sin embargo, el hecho que algunas empresas hayan logrado implementar con éxito estos enfoques de abastecimiento proactivos no significa que todas las demás puedan ni tampoco que dichos enfoques sean necesariamente el objetivo de toda empresa. Cox (2004) sostiene que no es posible para muchas empresas adoptar un enfoque de abastecimiento proactivo, debido principalmente a la falta de recursos y capacidades internas para realizar el trabajo involucrado o para asumir los compromisos de largo plazo con los proveedores, requisitos indispensables para el éxito de este tipo de enfoques de abastecimiento. Asimismo, los enfoques de desarrollo de proveedores y de gestión de cadena de suministro tienden a funcionar mejor cuando las empresas tienen poder o dominio sobre sus proveedores, o al menos existe interdependencia en las relaciones de poder entre ambos. En consecuencia, no es una sorpresa que la mayoría de empresas que han logrado adoptar los enfoques de abastecimiento proactivos normalmente tienen grandes operaciones a nivel mundial, con una demanda regular y estandarizada atendida por proveedores que participan en mercados altamente competitivos, y con costos relativamente bajos para cambiar de un proveedor a otro.

Según Cox et al. (2003), citado por Cox (2004), dentro del régimen de una cadena de suministro se pueden identificar cuatro situaciones de poder e influencia, las cuales forman la matriz de poder empresa-proveedor que resulta de relaciones el nivel de poder de la empresa con el nivel de poder del proveedor.

Según Cox (2004), los enfoques de abastecimiento de desarrollo de proveedores y de gestión de cadena de suministro solamente son efectivos y posibles en las situaciones de dominio de la empresa e interdependencia. Asimismo, las empresas raramente operan en cadenas de suministro caracterizadas por situaciones de poder extendidas de dominio de la empresa o interdependencia. Este hecho explicaría por qué la mayoría de empresas no han estado y difícilmente estarán en la posición de implementar enfoques de abastecimiento proactivos.

Figura 2.4. Matriz de poder empresa-proveedor

Poder de la empresa respecto al proveedor	Alto	Dominio de la Empresa	Interdependencia
	Bajo	Independencia	Dominio del Proveedor
		Bajo	Alto

Poder del proveedor respecto a la empresa

Fuente: Cox (2004)

En consecuencia, Cox (2004) sostiene que no existe una única forma en que las empresas pueden trabajar con sus proveedores. Si bien “idealmente” podría considerarse que los enfoques de desarrollo de proveedores y de gestión de cadena de suministro representan las alternativas más deseables tanto para la empresa como para sus proveedores, “realmente” son muy pocas las empresas que por un lado cuentan con recursos y capacidades internas para desarrollar estos enfoques, y que además operan en situaciones de poder o interdependencia con sus proveedores que facilitan los enfoques de abastecimiento proactivos. En este marco, las empresas deberían conocer todos los enfoques de abastecimiento disponibles, y luego entender cuál de ellos representa la alternativa más beneficiosa según sus capacidades internas y las condiciones de poder e influencia que imperan en sus respectivas cadenas de suministro. Esto significa que algunas veces el desarrollo de proveedores puede ser la mejor opción, mientras que en otras circunstancias la selección de proveedores puede ser la única alternativa disponible.

2.2.4. Desarrollo de proveedores

Según Krause y Ellram (1997), debido a que las organizaciones hoy en día se concentran en su negocio principal (core business), éstas dependen cada vez más del desempeño de sus proveedores para competir en sus respectivos mercados. Las empresas deben asegurar que el desempeño y capacidades de sus proveedores sean equivalentes o superiores a los de sus competidores. En consecuencia, las empresas necesitan facilitar mejoras en el desempeño y capacidades de sus proveedores mediante la implementación de prácticas de desarrollo de proveedores. Krause y Ellram (1997) definen desarrollo de proveedores como “cualquier esfuerzo de una

empresa con un proveedor para mejorar su desempeño y/o capacidades y satisfacer las necesidades de abastecimiento de corto y/o largo plazo de la empresa” (p.39). En la práctica, las actividades de desarrollo de proveedores varían significativamente, desde esfuerzos limitados de la empresa como evaluación informal de proveedores o requerimientos para mejorar su desempeño, hasta esfuerzos que demandan un mayor involucramiento de la empresa, como capacitación al personal del proveedor o inversiones en las operaciones del proveedor.

Krause y Ellram (1997) realizaron un estudio de desarrollo de proveedores en diversas industrias de Estados Unidos, con el objetivo de recoger las percepciones de las empresas respecto a la naturaleza, extensión y resultados de sus esfuerzos de desarrollo de proveedores. Las empresas participantes del estudio fueron divididas en dos grupos según su nivel de satisfacción con los resultados de sus actividades de desarrollo de proveedores (muy satisfechas y poco satisfechas) y luego se analizaron las respuestas de ambos grupos a preguntas acerca de tres dimensiones del desarrollo de proveedores: la actitud o filosofía de las empresas hacia sus proveedores, el tipo de actividades de desarrollo de proveedores implementadas por las empresas, y la percepción de las empresas respecto a su nivel de comunicación con sus proveedores. A continuación se describen las tres dimensiones analizadas en este estudio.

La literatura especializada en desarrollo de proveedores hace referencia a la filosofía o actitud proactiva demostrada por las empresas involucradas en esfuerzos de desarrollo de proveedores. Es decir, una empresa con una actitud proactiva no se conforma con aceptar la calidad del servicio y/o producto recibida de sus proveedores, sino que además demanda grandes niveles de calidad y además está dispuesta a trabajar junto con ciertos proveedores para alcanzar los niveles especificados. Con el objetivo de establecer las características que diferencian a una empresa proactiva de otra que no lo es, Krause y Ellram (1997) identificaron y midieron las siguientes actitudes de las empresas hacia sus proveedores:

- a) La empresa está preparada para brindar asistencia a sus proveedores en el momento en que lo soliciten.
- b) La empresa trata de anticipar los problemas de desempeño de sus proveedores y los soluciona incluso antes de que aparezcan.
- c) La empresa contrata las capacidades de sus proveedores, no sólo sus productos.

d) No es trabajo de la empresa involucrarse en la forma en la que sus proveedores gestiona sus operaciones.

e) La empresa ve a sus proveedores como una extensión de la misma.

f) Los problemas de nuestros proveedores también son nuestros problemas.

g) La mejora continua de los productos y/o servicios suministrados por los proveedores es un objetivo del área de compras y contrataciones de la empresa.

h) La calidad de los productos y/o servicios de sus proveedores afectan la posición competitiva de largo plazo de la empresa.

El estudio concluye que el grupo de empresas muy satisfechas manifestaron una actitud más proactiva que el grupo de empresas poco satisfechas, en aspectos como el involucramiento en los problemas de sus proveedores (literales a, b, f), mejora de sus proveedores (literales d, g) y la importancia del desempeño de sus proveedores para el éxito de la empresa junto con la visión de largo plazo de la relación (literales c, e, h).

Con la finalidad de conocer el nivel alcanzado por las empresas en la implementación de diferentes tipos de actividades de desarrollo de proveedores, Krause y Ellram (1997) generaron un listado de actividades a partir de una revisión de la literatura especializada en el tema y discusiones con expertos de la industria y la academia. Las actividades incluidas en la lista indicada a continuación abarcan desde las que no demandan una mayor participación de la empresa hasta aquellas que requieren un alto nivel de interacción entre la empresa y sus proveedores:

a) Uso de dos o tres proveedores para un mismo producto o servicio con el propósito de crear competencia entre ellos.

b) Uso de cuatro o más proveedores para un mismo producto o servicio con el propósito de crear competencia entre ellos.

c) Evaluación de desempeño de proveedores a través de una evaluación informal, realizada a la medida y sin ningún tipo de estandarización.

d) Evaluación de desempeño de proveedores a través de una evaluación formal, utilizando guías y procedimientos preestablecidos.

e) Proveer retroalimentación a proveedores sobre los resultados de su evaluación.

f) Uso de programas de certificación de proveedores, haciendo innecesaria.

g) Requerimiento verbal o escrito a los proveedores para mejorar su desempeño.

h) Promesa de beneficios actuales como mayor volumen de órdenes de compra.

- i) Promesa de beneficios futuros como consideración para futuros negocios.
- j) Visitas a las instalaciones del proveedor para mejorar su desempeño.
- k) Invitar al personal de los proveedores a las instalaciones de la empresa para incrementar su sensibilidad y concientización de la forma en que sus productos o servicios son utilizados.
- l) Reconocimientos por buen desempeño y otros logros.
- m) Capacitación al personal de los proveedores.
- n) Inversiones en las operaciones de los proveedores.

El estudio concluye que la naturaleza de la interacción entre la empresa y sus proveedores fue significativamente más intensa en el grupo de empresas muy satisfechas que en el grupo de empresas poco satisfechas, pues el primer grupo reportó una participación mucho mayor en actividades que implican mucho esfuerzo por parte de la empresa para trabajar de forma colaborativa con sus proveedores (literales d, e, f, j, k, l, m, n).

Finalmente, Krause y Ellram (1997) también analizaron las respuestas de las empresas estudiadas a preguntas acerca de sus esfuerzos para comunicarse con sus proveedores, pues según la literatura revisada una efectiva comunicación es un aspecto crítico para lograr relación cliente-proveedor exitosa. En el marco de este estudio, se realizaron las siguientes preguntas:

- a) ¿En la relación con sus proveedores, es esperable compartir con el proveedor cualquier información que pueda ayudarlo a mejorar su desempeño?
- b) ¿El intercambio de información con sus proveedores ocurre de manera frecuente e informal y no sólo según el mecanismo formal de comunicación acordado?
- c) ¿Es esperable que las partes intercambien información confidencial si esta información puede ayudar a la otra parte?
- d) ¿Es esperable que ambas partes se mantendrán mutuamente informadas sobre cualquier evento o cambio que pueda afectar a la otra parte?
- e) ¿La comunicación entre la empresa y sus proveedores involucra muchos puntos de contacto dentro de la organización de ambas partes?
- f) ¿El intercambio de información en la relación con sus proveedores ocurre de manera oportuna?

Los resultados del estudio indicaron que el grupo de empresas muy satisfechas declararon estar de acuerdo con las preguntas referidas en un grado de intensidad mucho mayor que las empresas poco satisfechas. Estos hallazgos son consistentes con los obtenidos en el tipo de actividades de desarrollo de proveedores implementadas, pues ambos concluyen que el grupo de mayor satisfacción realiza un esfuerzo mucho mayor en el desarrollo de sus proveedores.

En conclusión, el estudio de Krause y Ellram (1997) comprueba que las empresas pueden obtener resultados satisfactorios o no en sus esfuerzos de desarrollo de proveedores, y que existen factores que influyen en dichos resultados. En primer lugar, las empresas con resultados satisfactorios reportan un involucramiento mucho mayor que las otras empresas en actividades de desarrollo de proveedores que demandan una mayor participación de su parte, tales como retroalimentación de resultados de evaluación, uso de programas de certificación, visitas a las instalaciones de sus proveedores, visitas de sus proveedores a la empresa, programas de reconocimiento, capacitación al personal de sus proveedores e inversiones en las operaciones de sus proveedores. Por otro lado, las empresas muy satisfechas consideran en mucha mayor medida que las comunicaciones con sus proveedores son oportunas, frecuentes, informarles, involucran varios interlocutores de ambas partes y facilitan el intercambio de información confidencial. Finalmente, el grupo de empresas con mayor éxito en el desarrollo de sus proveedores también respondieron más favorablemente a las preguntas que buscaban medir si tenían una actitud proactiva hacia el desempeño de sus proveedores.

En un estudio exploratorio basado en información recolectada de 84 compañías de diversas industrias ubicadas principalmente en Estados Unidos, Krause et al. (1998) desarrollaron un modelo de procesos para el desarrollo de proveedores. Utilizando este modelo de procesos como marco de referencia, los autores contrastaron dos enfoques comúnmente observados en las empresas para el desarrollo de proveedores: (i) enfoque reactivo, que busca mejorar el desempeño de los proveedores que presentan deficiencias en el corto plazo; y (ii) enfoque estratégico, que busca incrementar las capacidades de los proveedores críticos para mejorar en el largo plazo las ventajas competitivas de la empresa.

Luego de analizar las respuestas cualitativas de las empresas estudiadas, Krause et al. (1998) establecieron un modelo de procesos general de desarrollo de proveedores conformado por los siguientes 10 pasos:

- a) Identificación de suministros críticos
- b) Identificación de proveedores críticos
- c) Formación de un equipo de trabajo multifuncional
- d) Reunión de inicio con la alta dirección del proveedor
- e) Identificación de áreas de desempeño críticas que necesitan mejoras
- f) Identificación de oportunidades y viabilidad de las mejoras
- g) Definición de acuerdos para las mejoras
- h) Asignación de recursos e implementación de actividades
- i) Otorgamiento de incentivos y reconocimientos
- j) Transferencia sistemática y continua de mejoras obtenidas

Según Krause et al. (1998), las principales diferencias entre los enfoques reactivo y estratégico se encuentran en los primeros pasos del modelo de procesos. Las empresas con un enfoque estratégico de desarrollo de proveedores identifican proactivamente aquellos suministros y proveedores críticos que necesitan mejoras, con el objetivo principal de generar una base de proveedores de clase mundial capaces de brindar a las empresas una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Por esta razón, los pasos iniciales del proceso son estratégicamente liderados por un equipo de la alta dirección, y las actividades de desarrollo de proveedores son formuladas e implementadas por un equipo formado por representantes de todas las áreas funcionales involucradas. Por el contrario, las empresas con un enfoque reactivo de desarrollo de proveedores identifican reactivamente aquellos proveedores que necesitan mejoras, motivados principalmente por la ocurrencia de problemas de desempeño que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos operacionales de la empresa. Las empresas reactivas no emplean un proceso sistemático, formal y estructurado para la evaluación y mejora de sus proveedores, debido a que dicho esfuerzo no es resultado del planeamiento estratégico de tales empresas.

Según Krause et al. (2000), debido a que el desempeño de los proveedores es cada vez más crítico para el éxito de largo plazo de las empresas, se ha extendido el uso de diversas estrategias de desarrollo de proveedores con el objetivo de mejorar el

desempeño de los mismos. Éstas se pueden clasificar en: (i) competencia entre proveedores, (ii) evaluación de proveedores, (iii) incentivos para proveedores, e (iv) involucramiento directo de la empresa con sus proveedores. Estas cuatro estrategias se pueden agrupar a su vez en actividades externalizadas o internalizadas. Las primeras tres estrategias representan actividades externalizadas, debido a que las empresas utilizan las fuerzas externas del mercado para promover mejoras en el desempeño de sus proveedores. La estrategia de involucramiento directo es considerada una actividad internalizada, pues representa una inversión directa de los recursos de la empresa para mejorar el desempeño de sus proveedores. Haciendo uso de la teoría basada en recursos, la teoría de la internalización y los modelos de ecuaciones estructurales, Krause et al. (2000) evaluaron el impacto individual y conjunto de las cuatro estrategias de desarrollo de proveedores mencionadas sobre el desempeño de la empresa. La conclusión del estudio es que el desarrollo de proveedores basado en el involucramiento directo de la empresa tiene un impacto positivo y directo en la mejora del desempeño de la empresa, mientras que el desarrollo de proveedores basado en la evaluación e incentivos de proveedores tiene un impacto positivo y directo sobre la estrategia de involucramiento directo de la empresa, impactando indirectamente sobre el desempeño de la empresa. Respecto al desarrollo de proveedores basado en una mayor competencia entre proveedores, el estudio no encontró una relación significativa entre esta estrategia y la mejora del desempeño de la empresa.

Según Wagner y Krause (2009), antes de iniciar un programa de desarrollo de proveedores e invertir en dichas actividades, una empresa debe establecer primero los objetivos que espera alcanzar y determinar cómo conseguirlo. En su estudio sobre los objetivos del desarrollo de proveedores y su relación con los métodos de comunicación y actividades de desarrollo de proveedores, Wagner y Krause (2009) establecen una diferencia entre los objetivos de desarrollo de proveedores de naturaleza inmediata o de corto plazo, como mejorar el desempeño en la entrega, tiempos de ciclo y calidad, y aquellos objetivos no inmediatos o de largo plazo, como fortalecer las capacidades de gestión, operativas y de desarrollo de productos de los proveedores. Asimismo, los autores consideran tres tipos de actividades basadas en los enfoques de comunicación o interacción empleados: (i) evaluación y retroalimentación de proveedores, (ii) transferencia de conocimiento, e (iii) intercambio de personal

entre la empresa y sus proveedores. Los resultados del estudio de Wagner y Krause (2009) indican que el desarrollo de proveedores basado en la transferencia de conocimiento tiene un impacto positivo en ambos objetivos de desarrollo de proveedores. Asimismo, el intercambio de personal entre la empresa y sus proveedores amplifica el impacto positivo de la transferencia de conocimiento sobre el objetivo de mejorar las capacidades de los proveedores. Por el contrario, en el estudio no se encontró una relación significativa entre la evaluación y retroalimentación de proveedores y los objetivos de desarrollo de proveedores de corto y largo plazo. Este resultado confirma que la evaluación y retroalimentación de proveedores son prácticas comúnmente utilizadas en la gestión de proveedores (Wagner y Johnson, 2004) pero no necesariamente en el desarrollo de proveedores. Sin embargo, dichas prácticas preceden o facilitan las actividades de desarrollo de proveedores directas (Krause et al., 2000).

A partir de un análisis sistemático de 40 investigaciones sobre desarrollo de proveedores, Sucky y Durst (2013) desarrollaron el marco de referencia presentado a continuación, el cual contiene los elementos e interdependencias que a criterio de los autores son los más relevantes para el desarrollo de proveedores:

Figura 2.5. Marco de referencia para el desarrollo de proveedores



Fuente: Sucky y Durst (2013)

Sucky y Durst (2013) definen los elementos e interdependencias de su marco de referencia de la siguiente manera: las condiciones marco representan los factores clave que caracterizan las condiciones del mercado, las condiciones de la relación de la

empresa con sus proveedores y las condiciones específicas de la empresa y sus proveedores. Estas condiciones marco afectan tanto el tipo de actividades de desarrollo de proveedores implementadas como la participación de la empresa en dichas actividades. Estas actividades tienen un impacto directo sobre el desempeño y/o capacidades de los proveedores y en la relación empresa-proveedor, el cual está moderado por factores de éxito como la comunicación efectiva entre la empresa y sus proveedores o el soporte de la alta dirección de la empresa. Las mejoras en el desempeño y/o capacidades de los proveedores impactan a su vez sobre el desempeño integral de la empresa. Finalmente, un factor de éxito que modera el impacto sobre el desempeño de la empresa es la distribución de los beneficios generados por las actividades de desarrollo de proveedores implementadas. A continuación se presentan los elementos del marco de referencia de Sucky y Durst (2013).

2.2.5. Condiciones marco para el desarrollo de proveedores

Según Sucky y Durst (2013), las condiciones marco empíricamente estudiadas en la literatura existente se pueden dividir en tres categorías:

a. Condiciones del entorno

- *Incertidumbre tecnológica*, que puede definirse en función de la velocidad de los cambios tecnológicos en la industria y del nivel de complejidad e innovación de las nuevas tecnologías (Oh y Rhee, 2008). En un estudio realizado en empresas de Hong Kong, Lee et al. (2009) encontraron que los cambios tecnológicos tienen un impacto positivo en las decisiones de desarrollo de proveedores de las empresas. Esta relación se explica por la naturaleza de los cambios tecnológicos, la cual puede clasificarse según el nivel de obsolescencia de las tecnologías, habilidades y conocimientos existentes (Henderson y Clark, 1990; Tushman y Anderson, 1986; citados por Lee et al., 2009). Los cambios tecnológicos pueden clasificarse en la categoría “destrucción de competencias” cuando las capacidades requeridas para adoptarlos son completamente diferentes a las capacidades existentes en la empresa. Por otro lado, los cambios tecnológicos pertenecen al grupo “mejora de competencias” cuando las capacidades requeridas para aprovecharlos se desarrollan sobre la base de las capacidades existentes. En consecuencia, se puede esperar para el primer grupo que la relación entre las empresas y sus proveedores sea de corto plazo y que las empresas no

tengan interés en actividades de desarrollo de proveedores, pues lo más conveniente para ellas es tener flexibilidad para cambiar fácilmente de proveedores cuando sus capacidades queden obsoletas. En el segundo grupo, las empresas sí se pueden beneficiar de establecer alianzas con sus proveedores y buscar el desarrollo de los mismos, pues pueden aprovechar sus capacidades para adoptar los cambios tecnológicos. Considerando que Hong Kong presenta uno de los niveles más bajos de inversión en investigación y desarrollo entre los países desarrollados, es muy probable que las empresas en este mercado no presenten cambios radicales o innovadores en sus tecnologías, en consecuencia la naturaleza de los cambios tecnológicos debe ser del tipo “mejora de competencias” y por esta razón la velocidad de los cambios tecnológicos impacta positivamente en las decisiones de desarrollo de proveedores de las empresas (Lee et al., 2009).

Por otro lado, en un estudio realizado en empresas de Estados Unidos, Krause (1999) encontró que la velocidad de los cambios tecnológicos no tiene un impacto significativo en las decisiones de desarrollo de proveedores de las empresas. Este resultado podría explicarse por las siguientes razones: (i) un alto nivel de cambio tecnológico en la industria de la empresa no implica necesariamente que las tecnologías en las industrias de sus proveedores cambien al mismo nivel; (2) en empresas donde la tecnología es un factor determinante de su ventaja competitiva, los proveedores no tendrían mayor participación en las actividades de negocio relacionadas con tecnología; y (3) las variables utilizadas en el estudio para medir el nivel de cambio tecnológico podrían no representar adecuadamente la variación en los niveles de cambio tecnológico entre las empresas participantes.

- *Competencia en el mercado*, que puede definirse según la cantidad de competidores en el mercado de la empresa y el tipo de competencia que existe con los mismos (Krause, 1999). En un estudio sobre desarrollo de proveedores en empresas de Estados Unidos, Krause (1999) encontró que el nivel de competencia de mercado tiene un impacto positivo sobre las decisiones de desarrollo de proveedores de las empresas. Este resultado apoya la tesis que propone que un mayor nivel de competencia en el mercado es un factor que impulsa las decisiones de desarrollo de proveedores de las empresas (Hahn et al., 1990).

- *Incertidumbre del mercado*, que está relacionada con el nivel de cambio en el mercado del producto de la empresa. Un alto nivel de incertidumbre del mercado puede resultar en cambios frecuentes en los pedidos de los clientes, en los planes de producción y ventas, entre otros (Lee et al., 2009). En su estudio sobre proveedores e incertidumbre del entorno en empresas de Hong Kong, Lee et al. (2009) encontraron que la incertidumbre del mercado tiene una relación negativa con las inversiones específicas de las empresas en la relación con sus proveedores. Este resultado se debería a que para enfrentar un mercado con alto nivel de incertidumbre, las empresas prefieren tener la flexibilidad de reemplazar a sus proveedores en vez de establecer acuerdos de largo plazo con los mismos.

b. Condiciones de la relación empresa-proveedor

- *Duración de la relación*, que está determinada por la cantidad de tiempo durante el cual un proveedor le suministra continuamente bienes y servicios a la empresa. Si bien existe evidencia empírica que demuestra que la duración de la relación entre una empresa y sus proveedores tiene un impacto positivo en la confianza entre los mismos (Helper, 1991; Sako y Helper, 1998; citados por Sucky y Durst, 2013), por otro lado no hay evidencia en la literatura existente sobre desarrollo de proveedores que demuestre que la duración de la relación empresa-proveedor tenga un impacto significativo en el resultado de las actividades de desarrollo de proveedores de la empresas (Krause y Ellram, 1997; Krause et al., 1999; Krause et al., 2007).

- *Distribución de poder y dependencia*, que está determinada por el nivel de dependencia que existe entre las partes. Cuando la empresa tiene una significativa participación en las ventas de un proveedor, la dependencia del proveedor hacia la empresa tiende a incrementarse (Carr et al., 2008). La dependencia de la empresa en un proveedor tiene una relación directa y positiva con el nivel de dificultad que tiene la empresa para reemplazar al proveedor (Krause et al., 2007). En un estudio sobre desarrollo de proveedores realizado en empresas de Estados Unidos, Krause et al. (2007) encontraron que la dependencia tanto de la empresa como de sus proveedores es un factor determinante para las mejoras en el desempeño de la empresa, resultantes de las actividades de desarrollo de proveedores. Carr et al. (2008), en un estudio sobre la dependencia de proveedores en Estados Unidos, encontraron que la dependencia de

proveedores en las empresas tiene un impacto positivo en la participación de los proveedores en los programas de capacitación, así como en el desarrollo de productos de las empresas. Esta mayor participación tiene a su vez un impacto positivo en el desempeño operacional de los proveedores.

c. Condiciones específicas de la empresa y proveedor

- *Tamaño de la empresa*, que está determinada por el volumen anual de ventas y producción de la empresa. En un estudio sobre desarrollo de proveedores en empresas de Estados Unidos, Watts y Hahn (1993) encontraron que las empresas más grandes tienen una mayor disposición e interés en realizar actividades de desarrollo de proveedores. Por otro lado, Krause y Ellram (1997), en su estudio sobre factores de éxito para el desarrollo de proveedores, no encontraron una relación significativa entre el tamaño de la empresa y los resultados de sus actividades de desarrollo de proveedores.

- *Recursos del proveedor*, que está relacionada con la cantidad de recursos y el nivel de capacidades que el proveedor tiene a disposición para suministrar bienes o servicios a la empresa. En un estudio realizado en empresas automotrices de Corea del Sur, Oh y Rhee (2008), encontraron que el nivel de capacidades de producción, investigación y desarrollo, marketing y abastecimiento de los proveedores tiene un impacto positivo en el nivel de colaboración entre las empresas y sus proveedores. Asimismo, Handfield et al. (2000) encontraron que la falta de recursos de ingeniería, equipos, sistemas, habilidades o capacitación requeridos para implementar actividades de desarrollo de proveedores, representa un importante obstáculo para el éxito de estas actividades.

2.2.6. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores

Según Sucky y Durst (2013), en la literatura existente se han estudiado cerca de 30 diferentes factores de éxito. Este número implica la importancia de los factores de éxito en la investigación sobre desarrollo de proveedores, pero también la falta de consenso en cuáles factores de éxito son realmente cruciales. Sin embargo, los siguientes cuatro factores de éxito destacan como los más recurrentes en la literatura existente:

- *Comunicación efectiva*, que se caracteriza por ser rápida, frecuente e informal, debe incluir el intercambio de información confidencial y debe realizarse a través de varios puntos de contacto entre la empresa y sus proveedores (Krause y Ellram, 1997). La comunicación efectiva es considerada un aspecto crítico para la relación de una empresa con sus proveedores (Carter y Miller, 1989; Heide y Miner, 1992; citados por Sucky y Durst, 2013). Según Krause y Ellram (1997), la naturaleza e intensidad de los esfuerzos de comunicación de la empresa con sus proveedores serían factores relevantes para el éxito de las actividades de desarrollo de proveedores de las empresas. Krause (1999) también encontró que los esfuerzos de comunicación entre la empresa y sus proveedores tienen un impacto positivo y significativo en la implementación de actividades de desarrollo.

- *Actitud hacia el proveedor*, que puede definirse en función del enfoque de la empresa hacia sus proveedores. La empresa puede ver a sus proveedores simplemente como suministradores de bienes y servicios, o por otro lado puede verlos como extensiones virtuales de la misma y fuentes de ventaja competitiva (Monczka y Trent, 1991). Hace más de 20 años, predominaba en las empresas de Estados Unidos un modelo tradicional de relación con proveedores, caracterizado por tener múltiples proveedores que compiten por ofrecer el menor precio y conseguir contratos de corto plazo con la empresa (Hahn et al., 1986). Este modelo es considerado un enfoque *táctico* hacia los proveedores e implica un bajo nivel de confianza entre la empresa y los mismos (Monczka y Trent, 1991). Por otro lado, en los últimos 20 años muchas empresas han decidido consolidar sus compras en una menor cantidad de proveedores, suscribir contratos de largo plazo con ellos e involucrar a los mismos en procesos clave como el desarrollo de nuevos productos, con el objetivo de alcanzar una mayor competitividad (Hartley y Choi, 1996; citados por Sucky y Durst, 2013). Este enfoque hacia los proveedores es más *colaborativo* y *estratégico*, y se diferencia completamente del modelo tradicional de relación con proveedores (Krause, 1999). La activa participación de las empresas en actividades de desarrollo de proveedores, representa un paso importante en el cambio de un enfoque *tradicional* hacia un enfoque *estratégico* por parte de las empresas hacia sus proveedores (Dyer y Ouchi; 1993; Lamming, 1993; citados por Sucky y Durst, 2013). En un estudio sobre factores de éxito para el desarrollo de proveedores, Krause y Ellram (1997) encontraron que las

empresas con mejores resultados en sus esfuerzos de desarrollo de proveedores fueron aquellas que demostraron una actitud o filosofía más proactiva en la gestión del desempeño de sus proveedores. Por su parte, Krause (1999) encontró que el enfoque estratégico de la empresa hacia sus proveedores tiene un efecto positivo y significativo sobre el compromiso de estos hacia la empresa y por ende en sus esfuerzos de desarrollo de proveedores.

- *Compromiso mutuo*, que puede definirse por el lado de la empresa en función de su interés por mantener relaciones de largo plazo con sus proveedores clave (Krause et al., 2007), y por el lado del proveedor según su sentido de lealtad hacia la empresa y su interés en realizar inversiones específicas para mejorar los servicios brindados a la empresa (Krause, 1999). Estudios como el de Krause et al. (2007) encontraron que el compromiso de la empresa en la relación con sus proveedores clave es un factor de éxito para las mejoras en el desempeño de la empresa derivadas de sus actividades de desarrollo de proveedores. Respecto al compromiso de los proveedores, Krause (1999) encontró que este factor tiene un impacto positivo y significativo en los esfuerzos de desarrollo de proveedores de la empresa, y Handfield et al. (2000) encontraron que la falta de compromiso del proveedor y la falta de confianza mutua son obstáculos comunes para implementar con éxito cualquier iniciativa de desarrollo de proveedores.

- *Soporte de la alta dirección*, que depende de la importancia de la función de compras en la estrategia corporativa de la empresa, así como del interés y soporte demostrados por la alta dirección en las actividades de desarrollo de proveedores iniciadas por la empresa. Krause (1999) encontró que el soporte de la alta dirección tiene un efecto positivo y significativo en el enfoque estratégico de la empresa hacia sus proveedores. En consecuencia, cuando la alta dirección reconoce que la función de compras tiene una contribución importante en la estrategia corporativa de la empresa, cualquier esfuerzo de desarrollo de proveedores recibirá el soporte necesario para cumplir los objetivos de mejora de desempeño establecidos por la empresa. Según Li et al. (2012), el soporte de la alta dirección tiene un impacto positivo y significativo tanto en las condiciones que favorecen el desarrollo de proveedores, como en el involucramiento directo de la empresa en actividades de desarrollo de proveedores.

- *Distribución de beneficios*, que según Praxmarer-Carus et al. (2013) es un factor relevante en el contexto del desarrollo de proveedores debido a que esta práctica requiere inversiones significativas de ambas partes y permite obtener mayores beneficios en la relación empresa-proveedor. Praxmarer-Carus et al. (2013) encontraron que los beneficios percibidos por los proveedores como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores implementadas tiene un impacto positivo en la satisfacción y compromiso de los proveedores. Fink et al. (2007) demostraron que las empresas fabricantes de papel obtienen costos más competitivos como resultado de cultivar relaciones cercanas con sus proveedores de tecnología, pero por lo general no comparten estos beneficios con los mismos. Asimismo, el estudio de New y Burnes (1998) concluye que cuando las actividades de desarrollo de proveedores implican cambios únicamente en las operaciones del proveedor, los costos son asumidos en su mayor parte por el proveedor, mientras que las ganancias o ahorros resultantes tienden a beneficiar principalmente a la empresa.

2.2.7. Estrategias de desarrollo de proveedores

Según Sucky y Durst (2013), si bien en la literatura existente no se utiliza una conceptualización consistente acerca del desarrollo de proveedores, es posible distinguir las siguientes dimensiones principales en esta práctica de gestión de la cadena de suministro:

- *Enfoque de la empresa*, que según Krause et al. (1998), puede ser de dos tipos: reactivo o estratégico. Cuando la empresa decide implementar actividades de desarrollo de proveedores en respuesta a un problema específico, y por lo general urgente, en el desempeño de sus proveedores, el enfoque de desarrollo de proveedores adoptado por la empresa es *reactivo*. Por otro lado, cuando la empresa implementa actividades de desarrollo de proveedores de manera planificada, anticipada y sistemática para alcanzar mejoras sostenidas en el desempeño de sus proveedores, este tipo de enfoque es considerado *estratégico*.

- *Actividades indirectas*, que según Monczka et al. (1993), son aquellas actividades de desarrollo de proveedores en las que la empresa adopta un rol pasivo. La generación de competencia entre dos o más proveedores y la evaluación del desempeño de proveedores acompañada de una retroalimentación que sólo brinda

recomendaciones y objetivos para mejorar su desempeño, son ejemplos de actividades indirectas de desarrollo de proveedores en las que la empresa no se involucra realmente en los esfuerzos de mejora.

- *Actividades directas*, que según Monczka et al. (1993), son aquellas actividades de desarrollo de proveedores en las que la empresa juega un rol activo y protagónico, aportando sus propios recursos (humanos y financieros) en los esfuerzos de mejora. Son ejemplos de actividades directas de desarrollo de proveedores: capacitación del personal del proveedor, soporte y asistencia técnica al proveedor e inversiones conjuntas en proyectos dirigidos a mejorar el desempeño del proveedor.

2.2.8. Impactos del desarrollo de proveedores

Según Sucky y Durst (2013), en la literatura existente se pueden identificar las siguientes áreas de impacto del desarrollo de proveedores:

- *Desempeño en plazo, calidad y costo del proveedor*, que según Wagner y Krause (2009), está definido por el desempeño en el producto y en la entrega. El desempeño en el producto incluye la calidad y el tiempo de ciclo de pedido, siendo este último un indicador de la flexibilidad del proveedor. El desempeño en la entrega tiene dos componentes principales: confiabilidad (cumplimiento de fechas ofrecidas) y servicio. Según Sucky y Durst (2013), la mayor parte de estudios empíricos sobre desarrollo de proveedores concuerdan en que esta práctica tiene un impacto positivo en el desempeño de los proveedores (Li et al., 2012; Humphreys et al., 2011; Carr et al., 2008; Wagner, 2006; Wagner, 2005; Monczka et al., 1993).

- *Capacidades del proveedor*, que según Wagner y Krause (2009), incluyen las capacidades de desarrollo de productos, administración y producción, así como la capacidad del proveedor de gestionar su viabilidad financiera. Según Sucky y Durst (2013), sólo una investigación ha estudiado explícitamente la relación entre las actividades directas de desarrollo de proveedores y las mejoras en las capacidades de los proveedores (Wagner, 2005).

- *Desempeño en plazo, calidad y costo de la empresa*, que según Krause et al. (2000), está determinado por el nivel de ventas, el ciclo de producción, el diseño y la calidad del producto. Según Sucky y Durst (2013), la mayor parte de investigaciones

ha identificado una correlación positiva entre el desarrollo de proveedores y el desempeño operativo de las empresas (Sánchez-Rodríguez, 2009; Wagner y Krause, 2009; Krause et al., 2007; Li et al., 2007; Sánchez-Rodríguez et al., 2005; Krause et al., 2000).

- *Desempeño corporativo de la empresa*, que según Li et al. (2012), está determinado por la capacidad de la empresa de lograr y mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Según Sucky y Durst (2013), sólo un puñado de investigadores ha explorado la relación entre el desarrollo de proveedores y el desempeño corporativo de las empresas (Li et al., 2012; Wagner y Krause, 2009; Wagner, 2006).

- *Relación empresa-proveedor*, que según Li et al. (2012), está determinado por la continuidad de la relación empresa-proveedor y la percepción de las partes respecto al fortalecimiento de su relación. Según Sucky y Durst (2013), pocos estudios han investigado el vínculo entre el desarrollo de proveedores y la relación de la empresa con sus proveedores. La mayoría de ellos han confirmado una correlación positiva (Li et al., 2012; Humphreys et al., 2004).

2.3. Marco teórico de investigación

El marco teórico de Sucky y Durst (2013) es el más completo de los modelos comprendidos en la literatura revisada, pues no sólo incluye la mayor cantidad de elementos que explican cómo y por qué las empresas mejoran el desempeño y capacidades de sus proveedores, sino que también presenta una estructura lógica que organiza y relaciona los elementos para un mejor entendimiento del tema, a partir de una revisión detallada de 40 estudios empíricos sobre el desarrollo de proveedores.

El presente estudio se basa en el marco teórico de Sucky y Durst (2013), bajo el supuesto que los elementos para el desarrollo de proveedores de este modelo son aplicables y relevantes para el objetivo general de investigación: describir los elementos que caracterizan el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú. El marco teórico seleccionado es utilizado en el Capítulo IV para elaborar la matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores, en la cual se definen las variables que permiten describir las prácticas de desarrollo de proveedores implementadas en el subsector de la gran minería peruana.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Panorama macroeconómico

3.1.1. Panorama económico mundial

De acuerdo a cifras del Banco Mundial (2019), se espera que la economía mundial continúe su proceso de desaceleración, de 3.0% en el año 2018 a 2.9% para el año 2019, y con una proyección a 2.8% para el año 2021. Dentro de los principales factores que explican esta contracción se encuentran el debilitamiento del comercio internacional e inversiones afectadas por las crecientes tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, el endurecimiento de las condiciones de financiamiento y la volatilidad de los mercados financieros internacionales.

A nivel de las economías de mercados emergentes y en desarrollo, la recuperación económica iniciada en el año 2017 se prevé tenga un ligero freno para el año 2019, manteniendo una tasa de crecimiento de 4.2%. Esta tendencia, impacta directamente en los países exportadores de productos básicos, los cuales perderán el impulso ganado en años anteriores. En general, las proyecciones de la economía mundial presentan perspectivas de tendencia a la baja en las principales regiones del mundo.

Tabla 3.1. Variación porcentual del Producto Bruto Interno

	2016	2017	Estimado		Proyectado	
			2018	2019	2020	2021
Mundo	2.4	3.1	3.0	2.9	2.8	2.8
Economías Avanzadas	1.7	2.3	2.2	2.0	1.6	1.5
Economías de Mercados Emergentes y en Desarrollo	3.7	4.3	4.2	4.2	4.5	4.6
Este de Asia y Pacífico	6.3	6.6	6.3	6.0	6.0	5.8
Europa y Asia Central	1.7	4.0	3.1	2.3	2.7	2.9
Latinoamérica y Caribe	-1.5	0.8	0.6	1.7	2.4	2.5
Medio Este y Norte de África	5.1	1.2	1.7	1.9	2.7	2.7
Asia del Sur	7.5	6.2	6.9	7.1	7.1	7.1
Sur de África	1.3	2.6	2.7	3.4	3.6	3.7

Fuente: Banco Mundial (2019)

No obstante la incertidumbre del panorama mundial, según las proyecciones realizadas por el Banco Mundial, las economías de América Latina y el Caribe, esperan un crecimiento de 1.7% para el 2019, con expectativas de alcanzar un 2.5% de crecimiento para el año 2021.

El principal riesgo que presenta esta región es la posibilidad de un menor flujo de capitales producto del endurecimiento del financiamiento internacional. Las consecuencias que ello puede traer en los países de esta región dependerán de su nivel de exposición y necesidad de financiamiento externo. Del mismo modo, las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, pueden generar una contracción a mediano plazo de las exportaciones, la confianza y el mercado de productos básicos.

Las estimaciones muestran un crecimiento en Brasil (2.2%), México (2.0%), Colombia (3.3%), y Chile (3.5%). En Argentina se espera una contracción de 1.7%, mientras que en Perú del orden del 3.8%. Asimismo, para el 2020, se espera que el Producto Bruto Interno per cápita en esta región tenga un mayor crecimiento que en las economías avanzadas.

Tabla 3.2. Previsiones sobre los países de la región de América Latina y el Caribe (variación porcentual anual respecto del año anterior)

Crecimiento del PBI	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Argentina	-1.8	2.9	-2.8	-1.7	2.7	3.1
Belize	-0.5	1.2	1.5	1.9	1.7	1.7
Bolivia	4.3	4.2	4.5	4.3	3.8	3.4
Brazil	-3.3	1.1	1.2	2.2	2.4	2.4
Chile	1.3	1.5	3.9	3.5	3.3	3.2
Colombia	2.0	1.8	2.7	3.3	3.7	3.6
Costa Rica	4.2	3.3	2.7	2.7	2.8	3.0
Dominican Republic	6.6	4.6	5.8	5.1	5.0	4.8
Ecuador	-1.2	2.4	1.0	0.7	0.7	1.2
El Salvador	2.6	2.3	2.8	2.5	2.4	2.4
Grenada	3.7	5.1	5.2	4.2	2.8	2.8
Guatemala	3.1	2.8	2.7	2.9	3.0	3.1
Guyana	2.6	2.1	3.4	4.6	30.0	24.8
Haiti ²	1.5	1.2	1.6	2.3	2.4	2.5
Honduras	3.8	4.8	3.6	3.8	3.8	3.7
Jamaica	1.4	1.0	1.7	1.8	2.0	2.0
Mexico	2.9	2.1	2.1	2.0	2.4	2.4
Nicaragua	4.7	4.9	-3.8	-0.5	2.6	3.6
Panama	5.0	5.3	4.0	6.0	5.4	5.2
Paraguay	4.3	5.0	4.0	3.9	4.0	4.0
Peru	4.0	2.5	3.9	3.8	3.8	3.7
St. Lucia	3.4	3.8	1.5	2.7	2.8	2.3
St. Vincent and the Grenadines	1.3	0.5	1.2	1.6	1.6	2.0
Suriname	-5.6	1.7	1.4	1.6	1.8	1.9
Trinidad and Tobago	-6.1	-2.6	1.0	0.9	1.2	1.2
Uruguay	1.7	2.7	2.1	2.1	2.3	2.5
Venezuela	-16.5	-14.5	-18.0	-8.0	-5.0	-4.0

Fuente: Banco Mundial (2019)

3.1.2. Panorama económico nacional

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022, documento aprobado en sesión del Consejo de Ministros del 22 de agosto de 2018, que presenta las proyecciones macroeconómicas oficiales del país elaboradas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), así como también, según los posteriores ajustes en las proyecciones revisadas por el Banco Central de Reserva (BCR) en diciembre de 2018, la economía peruana espera contar con un PBI de 4.0% para el año 2019, principalmente por “el fortalecimiento de la demanda interna, el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada”. Dicha proyección es ligeramente mayor a los pronósticos realizados por el Banco Mundial para el mismo año, no obstante coinciden en la estabilidad de sus valores hasta el año 2020.

En cuanto al PBI por sectores, se espera principalmente un mayor crecimiento del sector construcción (6.9%) y del sector minero (5.1%) para el año 2019. La participación de otros sectores se detalla en la Tabla 1.4. PBI por sectores.

Tabla 3.3. Demanda interna y PBI del Perú (variaciones porcentuales reales)

	2017	2018	RI. Dic. 2018			RI. Set. 2018	
		Ene-Oct	2018*	2019*	2020*	2018*	2019*
Demanda interna	1,4	4,4	4,4	3,9	4,0	4,4	4,0
Consumo privado	2,5	3,6	3,7	3,7	3,9	3,8	3,6
Consumo público	-0,2	1,0	1,8	2,9	1,8	3,4	3,2
Inversión privada	0,2	4,7	4,7	6,5	6,0	5,5	6,5
Inversión pública	-2,3	6,5	9,9	2,8	3,4	9,9	2,8
Exportaciones	7,8	2,1	2,1	4,7	4,8	3,5	4,6
Importaciones	4,1	4,7	3,6	4,3	5,1	5,0	4,7
PBI	2,5	3,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
<i>Nota:</i>							
<i>Gasto público</i>	-0,8	2,4	4,1	2,9	2,2	5,2	3,1
<i>Demanda interna sin inventarios</i>	1,5	3,7	3,9	4,1	4,1	4,3	4,0

Fuente y Elaboración: Banco Central de Reserva (Diciembre 2018)

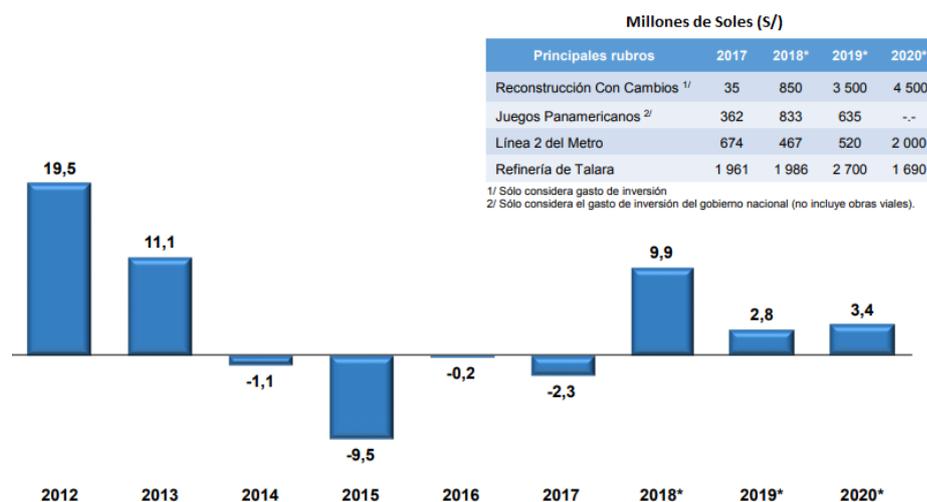
Tabla 3.4. PBI por sectores económicos (variaciones porcentuales reales)

	2017	2018	RI. Dic.18			RI. Set.18	
		Ene-Oct	2018*	2019*	2020*	2018*	2019*
PBI primario	3,1	2,5	3,3	3,9	3,3	2,6	4,2
Agropecuario	2,6	7,9	7,0	4,0	4,0	6,0	4,0
Pesca	4,7	18,1	39,8	-6,7	5,4	30,0	-4,2
Minería e hidrocarburos	3,4	-1,1	-1,1	5,1	2,5	-1,1	4,6
Manufactura	1,9	7,7	13,9	0,0	5,5	10,7	4,1
PBI no primario	2,3	4,1	4,1	4,0	4,2	4,3	4,0
Manufactura	-0,9	3,6	3,6	3,8	3,8	3,8	3,4
Electricidad y agua	1,1	3,5	3,9	4,0	4,0	3,4	4,0
Construcción	2,1	4,7	5,9	6,9	7,5	6,0	7,0
Comercio	1,0	2,7	2,7	3,4	3,5	3,3	3,1
Servicios	3,3	4,4	4,3	3,9	4,0	4,5	3,9
Producto Bruto Interno	2,5	3,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Fuente y Elaboración: Banco Central de Reserva (Diciembre 2018)

En relación al aspecto fiscal, se tiene previsto un impulso moderado de la inversión pública considerando la ejecución del programa Reconstrucción con Cambios, la implementación de medidas de reorientación del gasto y de la gestión pública. Del mismo modo, en cuanto a la inversión privada se espera que esta crezca de 4.7% en 2018 a 6.5% en 2019, considerando el desarrollo de megaproyectos de construcción en el sector minero tales como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho, así como la inversión de otros sectores productivos, principalmente en infraestructura. Cabe resaltar que, a nivel privado se esperan inversiones en megaproyectos por más de US\$ 19 mil millones en el período 2019-2020.

Figura 3.1. Crecimiento de inversión pública (%)



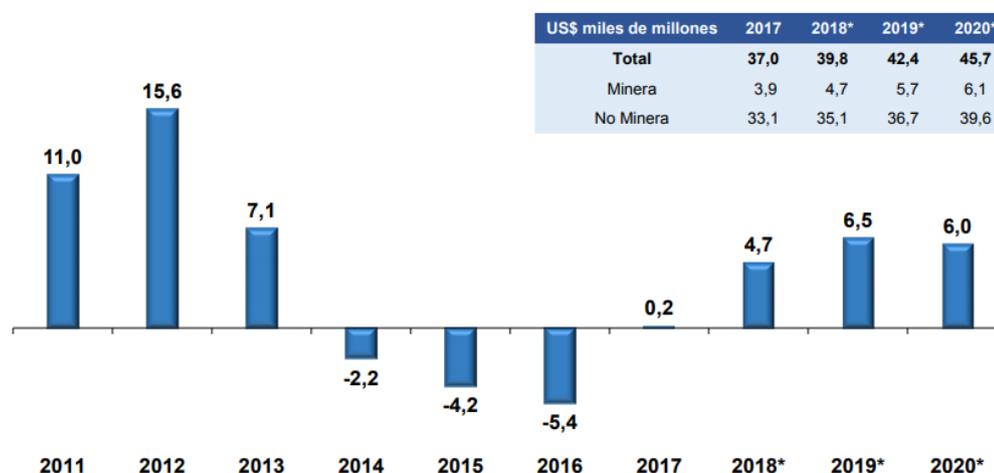
Millones de Soles (S/)

Principales rubros	2017	2018*	2019*	2020*
Reconstrucción Con Cambios ^{1/}	35	850	3 500	4 500
Juegos Panamericanos ^{2/}	362	833	635	-
Línea 2 del Metro	674	467	520	2 000
Refinería de Talara	1 961	1 986	2 700	1 690

^{1/} Sólo considera gasto de inversión
^{2/} Sólo considera el gasto de inversión del gobierno nacional (no incluye obras viales).

Fuente y Elaboración: Banco Central de Reserva (Diciembre 2018)

Figura 3.2. Crecimiento de inversión privada (%)



Fuente y Elaboración: Banco Central de Reserva (Diciembre 2018)

Tabla 3.5. Cartera de proyectos de inversión privada

SECTORES (Millones de US\$)	Proyectos
Minería (9 800)	<ul style="list-style-type: none"> • Quellaveco • Mina Justa • Ampliación de Toromocho
Infraestructura (4 427)	<ul style="list-style-type: none"> • Línea 2 del Metro de Lima • Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez • Terminal portuario y puertos – Chancay, Salaverry, San Martín
Hidrocarburos (1 315)	<ul style="list-style-type: none"> • Masificación de Gas (Calidda) • Exploración del Lote Z-38 • Ampliación de capacidad de transporte (Pluspetrol)
Electricidad (965)	<ul style="list-style-type: none"> • Enlace Mantaro-Nueva Yanango-Carapongo y subestaciones asociadas • Santa Teresa 2 (Luz del Sur)
Industrial (346)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en infraestructura y equipos (Lindley) • Ampliación de planta en Pisco (Aceros Arequipa) • Mega planta en Chilca (Precor)
Otros sectores (2 436)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de servicios y redes 4G • Centros comerciales • Inversiones inmobiliarias

Fuente y Elaboración: Banco Central de Reserva (Diciembre 2018)

Las inversiones antes indicadas, se espera impacten de manera positiva impulsando el consumo privado a niveles de 3.7% para el año 2019 y 3.9% para el año 2020, ello mediante una mayor generación de puestos de empleo formal y la consiguiente mejora del ingreso familiar.

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (2019), en el periodo 2020-2022, la actividad económica espera crecer 4,8% en promedio, debido a la consolidación del gasto privado, junto con la puesta en marcha de medidas de política económica que fortalezcan la productividad y competitividad del país.

En este contexto, se anticipa que la economía peruana mantendrá sus sólidos fundamentos macroeconómicos, los cuales permitirán mitigar eventuales choques internos y externos. En el frente interno, la inflación se mantendrá controlada, en un escenario de expectativas ancladas dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (entre 1% y 3%). El ratio de deuda pública bruta se irá moderando gradualmente hasta descender a 26% del PBI en 2022, por debajo de la mediana de países emergentes (55,5% del PBI) y de países con similar calificación crediticia (42,2% del PBI). En el frente externo, el déficit en cuenta corriente se mantendrá en niveles bajos y convergerá a una tasa de 1,3% del PBI en 2022, favorecido por el mayor dinamismo de las exportaciones, y estará totalmente financiado por los flujos de inversión extranjera directa (IED) y desembolsos de largo plazo.

Finalmente, se proyecta que Perú mantendrá un nivel de reservas internacionales confortable, el cual es equivalente a 28% del PBI y a 18 meses de importaciones a julio de 2018. Como resultado de la evolución estimada para los próximos años de las finanzas públicas y de la economía en general, la deuda pública peruana espera mantener su calificación crediticia (S&P y Fitch Rating: BBB+ / Moodys: A3) con una perspectiva estable, a diferencia de las revisiones a la baja que han experimentado otros países de la región.

3.2. Panorama del sector minero en el Perú

3.2.1. Política de gestión del sector minero

El Estado Peruano, a través del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) viene impulsando una política de promoción minera al 2021, buscando la reactivación de las inversiones mineras, mediante el desarrollo de proyectos de exploración y la ejecución de la cartera de proyectos de construcción de mina. En dicho marco, se ha trazado los siguientes objetivos: (i) Fomentar nuevas exploraciones esperando captar 8% del presupuesto mundial en exploraciones mineras; (ii) Viabilizar una cartera de 49 proyectos mineros en conjunto con las comunidades cuyo monto global de inversión

es de US\$ 58,507 millones; (iii) Garantizar la continuidad de las actuales operaciones consolidando el liderazgo del país en la producción de los principales metales a nivel mundial; (iv) Promover la formalización del 100% de los mineros informales; y (v) Gestionar integralmente los pasivos ambientales.

Para su cumplimiento, de acuerdo al MINEM (2018), se ha establecido una estrategia basada en cuatro ejes: (i) Mayor dinamismo para el desarrollo de nuevos proyectos y operaciones actuales, vía la reducción de trámites y procesos; (ii) Mejora de la normatividad sectorial analizando el impacto regulatorio y promoviendo un proceso normativo participativo; (iii) Recuperación de la confianza de las comunidades vía nuevos mecanismos de gestión de conflictos sociales, el impulso del Fondo de Adelanto Social (FAS) y el cumplimiento de compromisos adquiridos por el Estado; y (iv) Desarrollo de estrategias diferenciadas para cada proyecto minero en base a su propia realidad.

Figura 3.3. Objetivos del sector minero



Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2018)

3.2.2. *Ventajas competitivas para las inversiones en el sector minero*

Según el MINEM (2019), el Perú ofrece para la inversión en el sector minero las siguientes ventajas competitivas: Bajos costos de operación y energía, estabilidad de la economía peruana, nivel de innovación de los proveedores locales, potencial geológico minero reconocido internacionalmente, y el compromiso del gobierno peruano para promover la convergencia entre sectores productivos, comunidades y la minería.

Otros factores que coadyuvan a la competitividad del sector minero es el marco normativo que establece un trato igualitario a los inversionistas, el modelo económico de libre mercado peruano y el acceso a garantías e incentivos para la inversión privada.

3.2.3. *Importancia del sector minero*

Según cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector minero peruano representa actualmente aproximadamente 10% del PBI nacional, 18% del PBI Regional (menos Lima), 60% de las exportaciones nacionales, 20% de los ingresos tributarios del país, 40% del impuesto a la renta corporativa y 3% del PBI nacional equivalente de sus compras.

Tabla 3.6. Posición del Perú en el ranking mundial y de América Latina de producción minera

PRODUCTO	LATINOAMÉRICA	MUNDO
Oro	1	6
Cobre	2	2
Plata	2	2
Zinc	1	2
Plomo	1	4
Estano	3	6
Molibdeno	2	4
Cadmio	2	8
Roca Fosfórica	2	10
Boro	1	2
Diatomita	2	6
Indio	1	7
Andalucita / Kyanita y minerales relacionados	1	4
Selenio	1	10

Fuente: U.S. Geological Survey (2018) / Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2018)

De otro lado, de conformidad a las últimas estadísticas anuales emitidas por el Ministerio de Energía y Minas el año 2017, el Perú se ubica en el ranking mundial de producción minera ocupando el segundo lugar como productor de cobre, plata y zinc. Otros metales ocupan igualmente posiciones dentro de los seis primeros lugares del mundo. Asimismo, a nivel de América Latina, la minería peruana ocupa el primer

lugar como productor de oro, zinc y plomo; y el segundo lugar como productor de cobre, plata y molibdeno.

3.2.4. Producción minera

Durante el año 2017, la producción de hierro se incrementó en 14.9%, zinc en 10.2%, molibdeno en 9.3% y cobre en 3.9% respecto del año 2016, mientras que en el mismo período la producción de plata, plomo y estaño se vio disminuida en 1.64%, 2.43% y 5.32% respectivamente.

Según el MINEM (2018), las empresas que destacaron por su contribución a los principales metales fueron Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. en la producción de cobre y molibdeno, Compañía Minera Antamina S.A. en la producción de cobre, zinc y plata. Asimismo, Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. tuvo un importante aporte en la producción de plata y plomo; mientras que Minera Yanacocha S.R.L y Minera Barrick Misquichilca destacaron como las principales empresas productoras de oro. En cuanto a Hierro y Estaño, las principales empresas productoras fueron Shougang Hierro Perú S.A. y Minsur S.A. respectivamente.

Tabla 3.7. Producción minera metálica del Perú (variación porcentual anual)

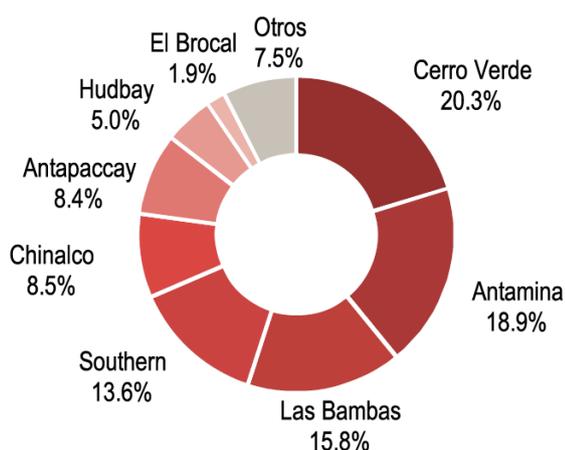
PRODUCTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ^U
COBRE	6.48%	0.66%	-2.28%	-0.95%	5.13%	5.92%	0.15%	23.46%	38.40%	3.90%
ORO	5.66%	2.29%	-10.82%	1.28%	-2.79%	-6.23%	-7.52%	4.80%	4.21%	-1.24%
ZINC	10.96%	-5.60%	-2.81%	-14.56%	1.98%	5.46%	-2.65%	8.04%	-5.92%	10.17%
PLATA	5.27%	6.42%	-7.20%	-6.09%	1.81%	5.56%	2.55%	8.85%	6.67%	-1.64%
PLOMO	4.84%	-12.36%	-13.38%	-12.13%	8.27%	6.92%	4.06%	13.79%	-0.35%	-2.43%
HIERRO	1.12%	-14.38%	36.75%	16.02%	-4.66%	-0.06%	7.66%	1.78%	4.68%	14.92%
ESTAÑO	0.05%	-3.93%	-9.75%	-14.67%	-9.61%	-9.34%	-2.38%	-15.56%	-3.70%	-5.32%
MOLIBDENO	-0.40%	-26.46%	37.95%	12.84%	-12.28%	8.04%	-6.18%	18.43%	27.80%	9.26%

Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2018)

a. Empresas productoras de cobre

En el año 2018, la producción nacional de cobre tuvo una ligera disminución de 0.4% respecto al año anterior, alcanzando un total de 2,436,951 TMF (MINEM, 2019). Seis empresas mineras concentran el 85% de la producción nacional, destacando su importancia para la economía nacional, según se muestra en la figura 3.4.

Figura 3.4. Producción de cobre por empresas 2018 (%)



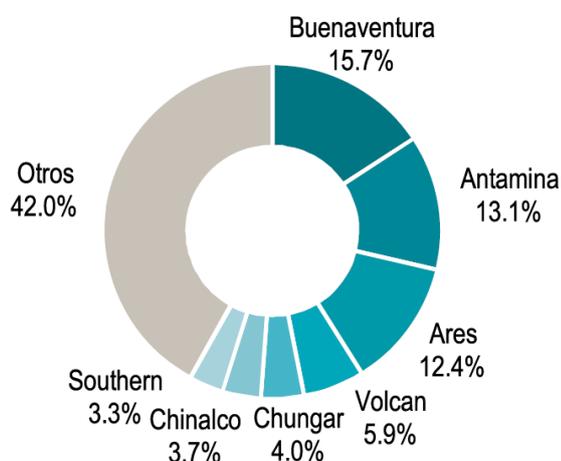
Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2019)

Cabe destacar que algunas de las empresas indicadas son subsidiarias de empresas extranjeras con una importante participación en el mercado mundial minero: Freeport-McMoran (Cerro Verde), MMG Limited (Las Bambas), BHP Billiton (Antamina), Southern Copper (Southern Perú) y Glencore (Antapaccay).

b. Empresas productoras de plata

En el año 2018, la producción de plata disminuyó en 5.8% respecto al año anterior, alcanzando un total de 4,163 toneladas finas (MINEM, 2019). Tres empresas concentran el 41% de la producción nacional, dos de ellas de capitales peruanos (Compañía de Minas Buenaventura y Compañía Minera Ares) y la tercera de capitales extranjeros (Compañía Minera Antamina), según se muestra en la figura 3.5.

Figura 3.5. Producción de plata por empresas 2018 (%)

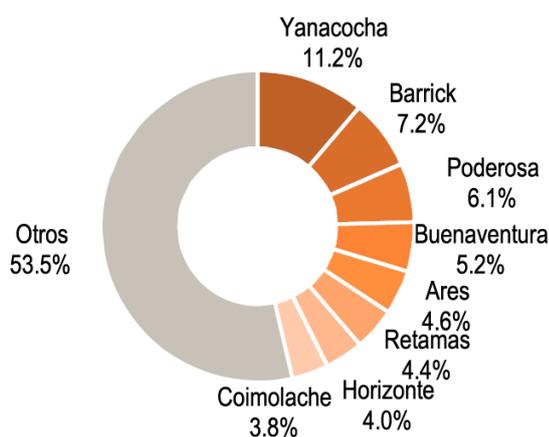


Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2019)

c. Empresas productoras de oro

En el año 2018, la producción nacional de oro se redujo en 6.1% respecto al año anterior, habiéndose producido 142.6 toneladas finas (MINEM, 2019). Las empresas más importantes fueron Yanacocha, Barrick, Poderosa y Buenaventura.

Figura 3.6. Producción de oro por empresas 2018 (%)

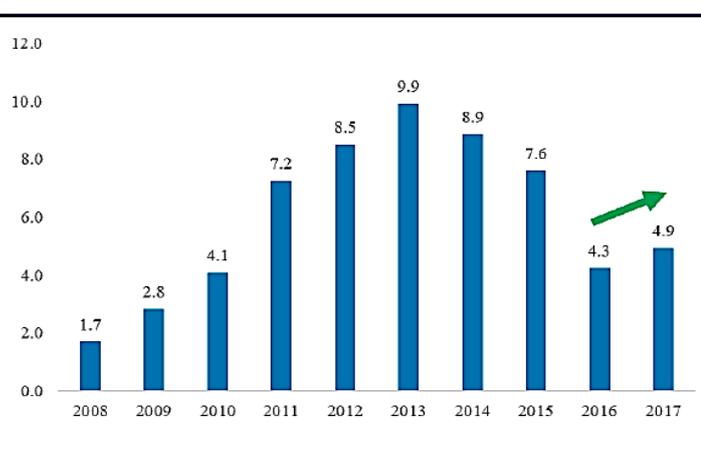


Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2019)

3.2.5. Inversiones mineras

Las inversiones mineras luego de un período de contracción constante del año 2013 al año 2016, tuvieron durante el año 2017, de acuerdo a cifras oficiales del MINEM (2018), un ligero repunte (+16%) respecto del año 2016, debido principalmente a un nuevo ciclo de precios favorables de los minerales.

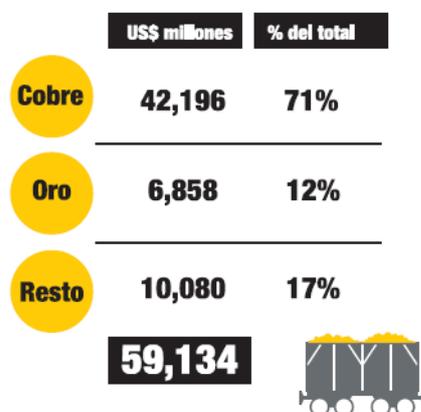
Figura 3.7. Inversiones mineras (miles de millones de US\$)



Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2018)

Estadísticas actuales de la SNMPE (2018), resaltan que a noviembre de 2018, el nivel de inversiones de dicho período alcanzó los US\$ 4,181 millones y que al cierre del año la inversión minera representaría el 12% de la inversión privada en el país.

Figura 3.8. Estructura de la cartera de inversiones del sector minero (2018)



Fuente y Elaboración: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2018)

Durante la década del 2008 al 2018, en el ámbito de las inversiones puede apreciarse una primera etapa de inversiones crecientes, en el que se desarrollaron proyectos como Las Bambas (Apurímac), la ampliación de Cerro Verde (Arequipa), Antapaccay (Cusco), Toromocho (Junín), Constancia (Cusco), entre otros, habiéndose invertido US\$ 29,629 millones. La segunda etapa presenta inversiones decrecientes relacionadas con el pase de la construcción de megaproyectos a la operación de grandes unidades productivas, con montos de inversión del orden de US\$ 18,237 millones. Finalmente, una tercera etapa en el que las inversiones registran un leve crecimiento producto como se mencionó anteriormente de la coyuntura del precio de los minerales.

Según el reporte World Exploration Trends (2018), elaborado por S&P Global Market Intelligence, el Perú ingresó al ranking de los principales 5 países en exploración minera logrando captar el 7% del presupuesto global de exploración (US\$ 8,400 millones).

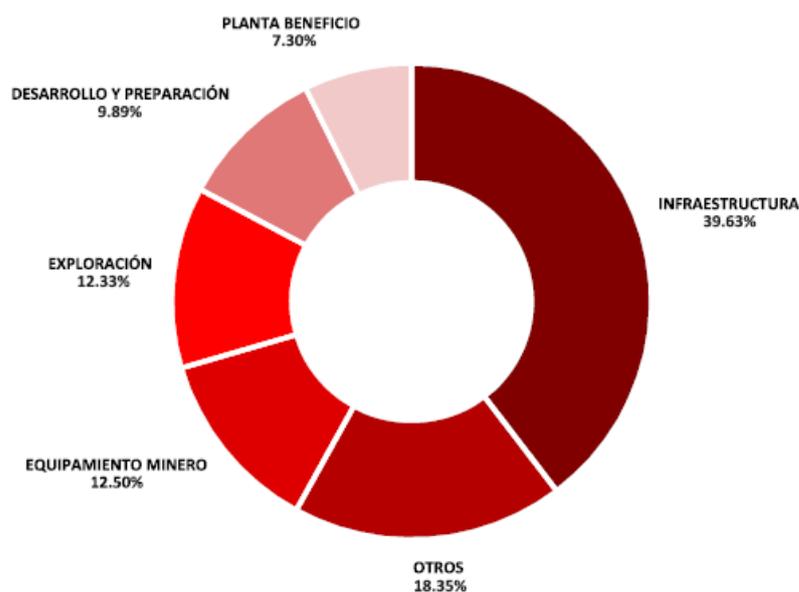
Por motivos de relevancia para la presente investigación, resulta pertinente ahondar en los rubros a los cuales se destina la inversión del sector minero. De las estadísticas del sector, se puede observar que las inversiones mineras en infraestructura responden a un crecimiento de 44.2% en el año 2017 respecto del 2016,

y representan el 39.6% del total de inversiones. Destacan en este rubro, Southern Perú Copper Corporation (US\$ 541 millones) y Shougang Hierro Perú (US\$ 238 millones). De otro lado, las inversiones en exploración registraron un crecimiento de 28.5% respecto del 2016 con un valor total de US\$ 484 millones. En este rubro destaca, Compañía de Minas Buenaventura con US\$ 67 millones, representando 14% de las inversiones en exploración.

En cuanto a inversiones en equipamiento, en el año 2017 se obtuvo un crecimiento de 27%, con un valor total de inversiones de US\$ 491 millones, de los cuales Sociedad Minera Cerro Verde, Southern Perú Copper Corporation y Compañía Minera Antapaccay cerca del 50% de dichas inversiones.

Las inversiones en plantas de beneficio totalizaron US\$ 287 millones (+20.4% respecto del año 2016), destacando en este rubro Sociedad Minera Cerro Verde, Compañía Minera Antapaccay y Southern Peru Copper Corporation, todas ellas explicaron el 60% de este tipo de inversiones. Finalmente, las inversiones en desarrollo y preparación registraron un valor de US\$ 388 millones en el año 2017, siendo la empresa Compañía de Minas Buenaventura la que registró la mayor inversión (US\$ 119 millones).

Figura 3.9. Inversión anual en minería por rubros 2017 (%)

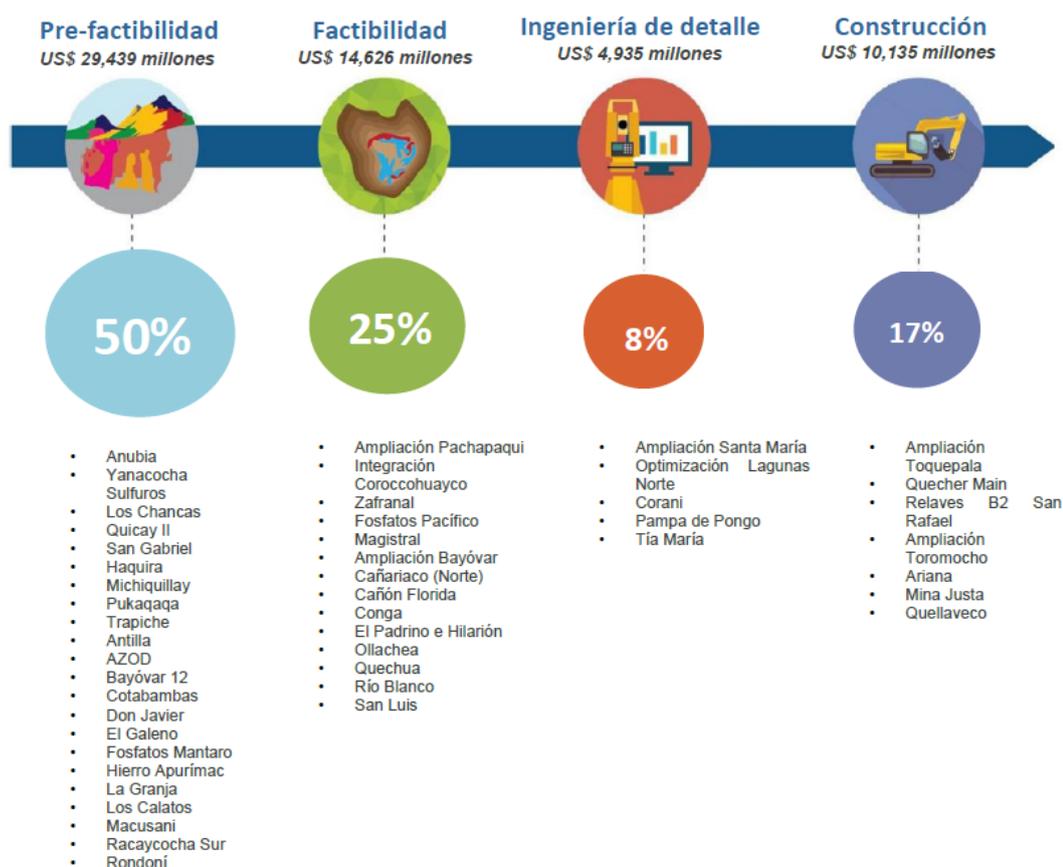


Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2018)

La cartera de inversiones comprende los proyectos que tienen como finalidad la construcción de nuevas minas, la ampliación o reposición de las ya existentes, así como aquellas de reaprovechamiento de relaves, debiendo cumplir con requisitos como una inversión superior a US\$ 70 millones, inicio de operación o puesta en marcha en los próximos 10 años, y que al menos cuenten con estudios de pre-factibilidad desarrollados (MINEM, 2018).

Esta cartera a marzo de 2018 consta de 48 proyectos con un monto de inversión total de US\$ 59,134 millones. Según la etapa de avance, 7 proyectos se encuentran en fase de construcción (US\$ 10,135 millones), 6 de los cuales han iniciado en 2018. Además, 5 proyectos se encuentran en ingeniería de detalle (US\$ 4,935 millones), 14 proyectos en etapa de factibilidad (US\$ 14,626 millones) y los 22 proyectos restantes en etapa de pre factibilidad (US\$ 29,439 millones).

Figura 3.10. Proyectos mineros en cartera según su etapa de avance

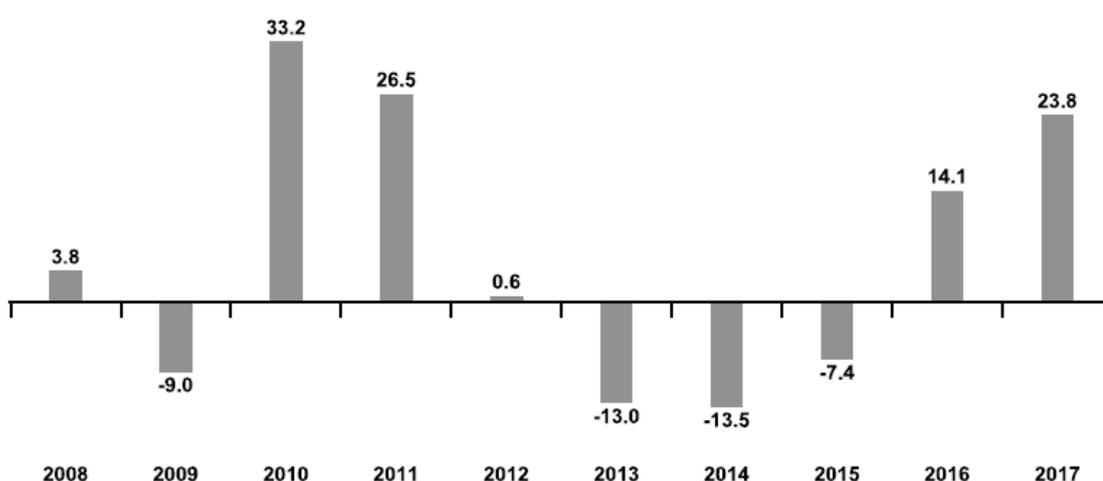


Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2018)

3.2.6. Exportaciones mineras

Según el Anuario Minero 2017, publicado por el Ministerio de Energía y Minas, en el año 2017 el valor de las exportaciones nacionales alcanzaron los US\$ 44,918 millones, de los cuales 61.8% (US\$ 27,745 millones) correspondieron a productos de la minería metálica y no metálica. Este valor significa un incremento de 23.8% de las exportaciones mineras respecto del año 2016 y ubica a este sector productivo como el principal aportante al total de exportaciones nacionales.

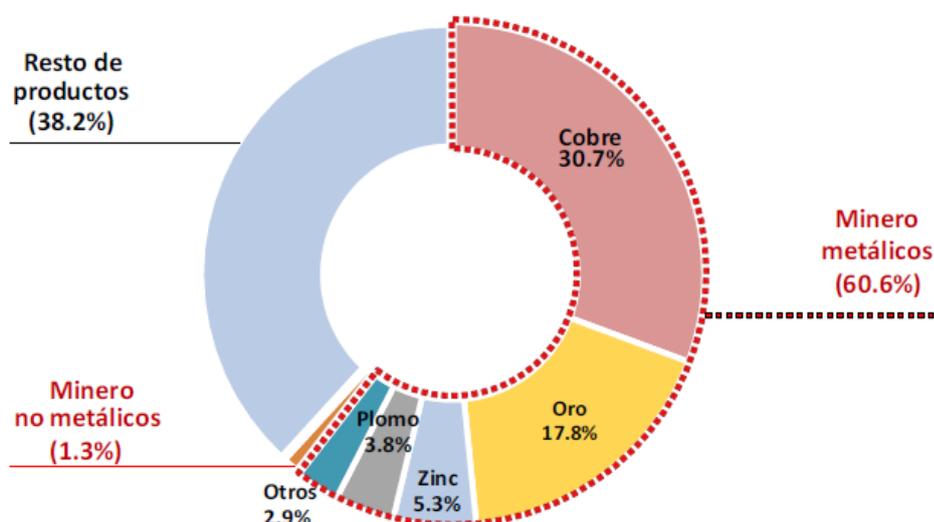
Figura 3.11. Crecimiento de exportaciones mineras 2008-2017 (%)



Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2018)

La participación de los metales en las exportaciones mineras ubican al cobre en primer lugar (30.7%), el oro en segundo lugar (17.8%) y el zinc en tercer lugar (5.3%), los cuales en total representan el 50% de las exportaciones de este sector. Los productos mineros tienen como destino China representando el 36% del valor exportado y Estados Unidos con el 9%. De otro lado, 25% de las exportaciones mineras peruanas tienen como destino India, Corea del Sur, Japón, Canadá y Brasil.

Figura 3.12. Estructura del valor de las exportaciones mineras nacionales



Fuente y Elaboración: Ministerio de Energía y Minas (2018)

3.3. Impacto de la minería sobre la economía

3.3.1. Tabla insumo producto 2007

Con la finalidad de identificar los efectos que tendría para el país la ejecución de la cartera de proyectos del sector minero sobre otros sectores de la economía peruana, a continuación se presenta información de relevancia para la presente investigación respecto de la tabla insumo producto (INEI, 2007), la misma que constituye la versión más actualizada desarrollada oficialmente en el país. Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), con la información disponible del modelo insumo producto “se pueden estimar y diferenciar los efectos directos, indirectos e inducidos de la actividad minera sobre las principales variables económicas -producción, empleo, consumo, exportaciones e importaciones, entre otros- tanto a nivel agregado como para cada sector productivo” (IPE, 2012: 16). En ese sentido, la información proporcionada por esta tabla permite identificar los encadenamientos productivos entre sectores y a su vez determinar el valor de las compras que cada uno de los sectores ha efectuado a los demás. Es así, que la tabla insumo producto presenta la producción de cada sector en función de los insumos comprados a otros sectores incluyendo el empleo y capital requerido por cada sector.

La tabla insumo producto 2007, mostrada en la tabla 3.8, nos muestra que el Valor Bruto de Producción Nacional alcanza un monto de S/ 564,128 millones (soles del 2007), y el sector minero representa 9.6% de este valor, constituyéndose en el principal sector productivo de la economía, seguido por el sector comercio y el sector transportes y construcción.

Tabla 3.8. Tabla insumo producto 2007: Valor bruto de la producción por sectores (como porcentaje de la producción nacional total)

Valor bruto de producción nacional	%
Productos minerales y servicios conexos	9.6%
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	9.3%
Construcción	6.7%
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	6.7%
Productos agropecuarios, de caza y silvicultura	4.8%
Alojamiento y restaurantes	3.7%
Servicios de administración pública, defensa y otros	3.6%
Metales preciosos y metales no ferrosos	3.4%
Servicios de educación	3.4%
Petróleo refinado	3.3%
Actividades inmobiliarias	3.2%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	2.3%
Servicios financieros	2.2%
Telecomunicaciones	2.1%
Otras actividades de servicios personales	2.1%
Petróleo crudo, gas natural y servicios conexos	2.0%
Prendas de vestir	1.9%
Servicios de salud	1.9%
Servicio de electricidad, gas y agua	1.8%
Productos de molinería, fideos, panadería y otros	1.8%
Otros servicios administrativos y de apoyo a empresas	1.7%
Otros productos manufacturados diversos	1.6%
Carnes, menudencias, cueros y subproductos de la matanza	1.5%
Productos químicos	1.2%
Textiles	1.2%
Productos minerales no metálicos	1.1%
Productos de caucho y plástico	1.1%
Productos metálicos diversos	1.0%
Resto	13.8%

Fuente y Elaboración: INEI (2007)

Cabe resaltar, que la demanda nacional no es únicamente atendida por la producción nacional, las importaciones son también un componente que se suma a esta última. Para el año 2007, el valor de las exportaciones ascendieron a S/ 77,257 millones, de los cuales el sector minero contribuye con el 1.1% de las importaciones totales.

El valor bruto de la producción incluye el consumo intermedio, producción utilizada por otros sectores como insumo, cuyo valor para el año 2007 ascendió a S/ 270,938 millones. De acuerdo a ello, según la tabla insumo producto 2007 elaborada

por el INEI, el 4.6% de los insumos usados en la producción, los provee el sector minero. Del mismo modo, si se analiza la demanda de insumos del sector minero, se puede identificar su efecto sobre otros sectores de la economía. Las cifras de esta demanda para el año 2007 fueron de S/ 16,989 millones. Los principales sectores que proveyeron a la industria minera fueron: Sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería (16.7%) considerando que el acarreo de mineral es uno de los principales costos de la actividad minera; el sector petróleo refinado (15.0%), la propia minería (13.2%), y el sector sustancias químicas básicas y abonos (9.1%).

En general, según el IPE (2012), el sector minero demanda a 35 sectores de la economía y los insumos nacionales que utiliza son equivalentes al 44% del valor agregado de la minería, demostrando con ello un alto grado de interrelación entre este sector y el resto de la economía nacional.

Tabla 3.9. Tabla insumo producto 2007: Insumos para la minería según sectores (como porcentaje de los insumos totales para el sector minero)

Insumos para la minería	%
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	16.7%
Petróleo refinado	15.0%
Productos minerales y servicios conexos	13.2%
Sustancias químicas básicas y abonos	9.1%
Servicio de electricidad, gas y agua	7.6%
Servicios financieros	6.3%
Productos metálicos diversos	5.1%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	3.1%
Maquinaria y equipo	3.0%
Alquiler de vehículos, maquinaria y equipo y otros	3.0%
Productos químicos	2.8%
Productos minerales no metálicos	2.7%
Resto	12.4%

Fuente y Elaboración: INEI (2007)

3.3.2. Impacto estimado del aumento en exportaciones

El Instituto Peruano de Economía (2012), en su publicación “Efecto de la minería sobre el empleo, el producto y la recaudación en el Perú”, realiza un estimado utilizando las variables de la tabla insumo producto 2007 del INEI para establecer cómo impactaría el sector minero en la economía nacional de ejecutarse los proyectos mineros más probables de implementación cuyo valor de inversión es de US\$ 27,000 millones.

El cálculo resultante es que se generarían exportaciones adicionales por US\$ 14,877 millones por año, lo cual tendría un impacto de US\$ 21,869 millones adicionales en el PBI, equivalente al 20% del PBI del 2007, ello generaría 1,163,000 puestos de trabajo anuales adicionales, US\$ 3,174 millones en importaciones adicionales y S/ 2,604 millones en impuestos indirectos.

Tabla 3.10. Resumen de impactos de inversión en los proyectos de ampliación y en los proyectos mineros con Estudio de Impacto Ambiental (EIA) aprobado

Variable	Incremento
Exportaciones (US\$ millones)	14,877
PBI (US\$ millones)	21,869
Empleo (millones)	1.16
Importaciones (US\$ millones)	3,174
Impuestos indirectos (millones de S/.)	2,604

Fuente y Elaboración: IPE (2012)

3.4. Responsabilidad social del sector minero peruano

La responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas del sector minero se establecen a través de sus respectivos planes de y políticas de responsabilidad social, los mismos que enmarcan la respuesta social de la empresa.

De acuerdo a Social Capital Group (2007), los principales condicionamientos que influyen en el concepto de la RSE de las empresas del sector minero son (i) la necesidad creciente de financiamiento que deben cumplir para ello con estándares sociales establecidos, (ii) las expectativas internacionales respecto del desempeño social de las empresas mineras, (iii) la legislación nacional cuyo marco regulatorio es cada vez más exigente en materia social, (iv) la licencia local relacionado con cubrir las expectativas y aprobación de las comunidades de la zona de operación de las empresas, y (v) la participación de los gremios empresariales que son una fuente de aprendizaje y desarrollo de buenas prácticas de RSE.

Social Capital Group también menciona en su estudio “Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Minero en el Perú”, que la coyuntura peruana, presenta temas claves para la industria minera, estos son: (i) el uso de tierras que requiere en ocasiones el reasentamiento de pobladores locales, (ii) el empleo, el cual es percibido por las comunidades como el mayor beneficio inmediato que puede traer un proyecto a

la zona, (iii) la conducta de los trabajadores, considerando que la interacción del personal foráneo con la población local puede ser una fuente de conflicto; (iv) impactos ambientales que pueden ocurrir en la cantidad y calidad del agua y en los suelos si no se realiza de forma adecuada para lo cual es necesario desarrollar y comunicar adecuadamente los planes de manejo ambiental; (vi) las adquisiciones locales, los cuales pueden generar beneficios a la economía local, pero al mismo tiempo, sin una adecuada planificación puede generar inflación en los mercados locales, afectando el poder adquisitivo de las familias que no se benefician directamente de las actividades mineras, para lo cual resulta importante también planificar las adquisiciones buscando evitar que los negocios locales dependan exclusivamente de las empresas mineras.

Otros temas claves, se encuentran en la inversión social esperada por las comunidades, para lo cual es necesario asegurar que genere beneficios colectivos y sostenibles; el transporte a través de la construcción de vías de comunicación que coadyuven a la eliminación del aislamiento de las comunidades; el uso de impuestos, regalías y canon siendo un reto para las empresas gestionar estos fondos para el desarrollo local y regional.

Las prácticas de RSE en la minería se pueden resumir en la siguiente cita:

Las empresas mineras practican la RSE en distintos grados. Por lo general, son las empresas de capitales extranjeros o mixtos, las que destinan porcentajes significativos de su presupuesto a la gestión social. Muchas de ellas se adhieren a declaraciones internacionales de principios y optan por obtener certificaciones ambientales, como por realizar balances sociales. La RSE impulsada por las corporaciones desde sus casas matrices, se convierte así en un elemento importante a considerarse. Es importante mencionar que un número cada vez mayor de empresas medianas y pequeñas está adoptando e implementando políticas y estándares sociales altos; muchas veces son estas empresas las que emprenden las iniciativas más innovadoras y exitosas en cuanto a RSE (Social Capital Group, 2007: 32).

Como conclusión del marco contextual presentado, se puede observar la alta relevancia del sector minero para la economía nacional por su capacidad para generar encadenamientos productivos con otros sectores, destacando con ello la necesidad de contar con estrategias efectivas de desarrollo de proveedores en las empresas mineras. Asimismo, las empresas del sector tienen el desafío de desarrollar a sus proveedores locales para mejorar el relacionamiento con sus comunidades.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Introducción

En la presente investigación cualitativa se utiliza el diseño sistemático de teoría fundamentada como metodología base de investigación, con el objetivo de analizar las condiciones y factores que influyen en la implementación y efectividad de las prácticas de desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú. Para cumplir este propósito, además de revisar los documentos que contienen las políticas y las prácticas de gestión de proveedores de las empresas mineras seleccionadas, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los ejecutivos tomadores de decisiones en las áreas de logística, compras o contratos de tales empresas. La información recolectada de las fuentes mencionadas fue analizada con profundidad para elaborar una matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores, la cual permite diagnosticar y comprender las condiciones, factores, estrategias e impactos del desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú.

4.2. Diseño general de la investigación

El objetivo general del presente estudio es describir y comprender, a través de un diseño de teoría fundamentada sistemático, los elementos críticos que contextualizan e inciden en las prácticas de desarrollo de proveedores implementadas por empresas de la gran minería en el Perú, cuyos valores de venta anuales superan los US\$ 820 millones.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), el diseño de teoría fundamentada propuesto por Glaser y Strauss (1967), tiene el propósito de desarrollar una teoría basada en datos empíricos para explicar un fenómeno o proceso que se aplica a un contexto específico. Glaser y Strauss propusieron la teoría fundamentada como un único diseño, sin embargo, luego ambos autores tuvieron diferentes enfoques conceptuales, originando dos diseños de la teoría fundamentada: sistemático y emergente.

El diseño de teoría fundamentada sistemático está basado en el planteamiento de Corbin y Strauss (2007), y enfatiza el uso del procedimiento de codificación cualitativa, bajo el cual se generan categorías a partir de los datos (codificación

abierta), luego se relacionan las categorías entre sí para producir un modelo o esquema fundamentado en una categoría central y otras clases de categorías (codificación axial), y finalmente se compara el modelo con los datos para describir e interpretar el significado profundo de las categorías y relaciones (codificación selectiva). Así se obtiene la teoría fundamentada en los datos recolectados en campo (Hernández Sampieri et al., 2014).

El diseño de teoría fundamentada emergente fue planteado por Glaser (1992) como una reconsideración del estudio de Strauss y Corbin (1990), el cual fue criticado por resaltar en exceso las reglas y procedimientos para la generación de categorías y el desarrollo de un modelo fundamentado en categorías prefijadas. Según Glaser, dicho procedimiento estaría más orientado en verificar una teoría más que en desarrollarla. En el diseño emergente, las categorías emergen de la codificación abierta, no existiendo un sistema de categorías preconcebidas, y se conectan entre sí para producir una teoría que proviene íntegramente de los datos (Hernández Sampieri et al., 2014).

El diseño de esta investigación de teoría fundamentada es sistemático pues se utiliza el marco teórico sobre desarrollo de proveedores revisado en el Capítulo II para definir las variables que inciden en el proceso de desarrollo de proveedores. Es decir, que para cumplir el objetivo de describir y comprender la naturaleza del desarrollo de proveedores en la gran minería peruana, este estudio se fundamenta en un sistema de categorías preconcebidas para definir las variables que describen el objeto de estudio en las empresas de la gran minería seleccionadas como unidades de análisis.

El diseño del presente estudio contempla entrevistas semiestructuradas a los gerentes de logística, compras o contratos de las empresas mineras participantes, mediante una guía de preguntas abiertas y cerradas elaborada por el equipo investigador. Como herramientas adicionales para complementar el proceso de entrevistas se utilizan medios de comunicación virtuales como llamadas telefónicas o correos electrónicos, este último como medio de recepción de información complementaria y aclaratoria de las entrevistas realizadas.

Asimismo, esta investigación también considera el análisis de fuentes de información secundarias de las empresas seleccionadas como unidades de análisis, las

cuales incluyen políticas corporativas, memorias anuales, reportes de sostenibilidad, códigos de conducta, entre otras fuentes.

4.3. Justificación del diseño

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la investigación cualitativa se enfoca en comprender un fenómeno, estudiándolo desde la perspectiva de sus protagonistas en su ambiente natural y en relación con su contexto. Asimismo, un diseño de teoría fundamentada es aplicable, entre otros criterios, cuando: (i) no se dispone de teorías o las que existen son inadecuadas para el contexto del estudio; (ii) el objeto de estudio es un proceso, acción o interacciones entre individuos; y (iii) el resultado del estudio es una teoría que explica un fenómeno o responde al planteamiento (Hernández Sampieri et al., 2014).

El problema de investigación del presente estudio es la falta de una teoría adecuada y específica para el desarrollo de proveedores en el contexto de las empresas de la gran minería en el Perú. Asimismo, el objeto de estudio está representado por procesos, actividades y relaciones entre las empresas mineras y sus proveedores, siendo el objetivo general de investigación elaborar una matriz de elementos críticos que permita describir y comprender las condiciones, factores, estrategias e impactos del desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería peruana.

En consecuencia, las características mencionadas del planteamiento del problema, del objeto de estudio y del objetivo de investigación cumplen con los criterios que justifican la utilización de un diseño de investigación de teoría fundamentada.

4.4. Población y muestra

Para el desarrollo de este estudio, la búsqueda y selección de las empresas mineras participantes se basa en la importancia de las mismas en el sector de la gran minería, considerando su tamaño y el uso de estándares de clase mundial en operación y gestión de proveedores, de tal forma que dichas empresas sean una muestra representativa de la gran minería en el Perú. Estas empresas, consideradas las líderes del sector y adoptadores tempranos de las mejores prácticas y nuevas tecnologías, facilitan el análisis del tema central de la investigación.

Dentro de las empresas seleccionadas para participar en esta investigación, se identifican a los ejecutivos líderes del área de logística, compras o contratos, pues son los responsables de las estrategias adoptadas por las empresas para la gestión de proveedores en general y el desarrollo de proveedores en particular.

La población materia de la presente investigación está compuesta por el conjunto de empresas del sector minero metálico pertenecientes a la gran minería y que desarrollan sus actividades en el Perú. Según el Ministerio de Energía y Minas - MINEM (2010), la gran minería en el país está constituida por los titulares mineros con una capacidad instalada y/o de producción de 5,000 toneladas métricas día (TMD). Asimismo, conforme a la clasificación en función del volumen de ventas anuales realizada por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía - SNMPE (2018), la gran minería está compuesta por aquellas empresas de dicho sector con un valor de ventas anuales mayor de US\$ 820 millones. Bajo este marco, y de conformidad a la información recabada de la SNMPE (2018), existen en el Perú nueve (9) empresas mineras que cumplen con la clasificación de gran minería metálica.

Se ha seleccionado una muestra de seis (6) empresas de la gran minería peruana, que representan las unidades de análisis en las que se ha recolectado y analizado la información necesaria para cumplir con los objetivos de esta investigación. Las empresas seleccionadas fueron las siguientes:

a. ***Compañía Minera Antamina S.A.***: Complejo minero a tajo abierto, ubicado en la Región Ancash. Productor de concentrados de cobre, zinc, molibdeno, plata y plomo, con una capacidad de procesamiento de 130,000 toneladas métricas por día y ventas netas de US\$ 3,495 millones en el año 2017.

b. ***Minera Yanacocha S.R.L.***: Complejo minero a tajo abierto ubicado en la región Cajamarca y productor de oro, con una capacidad de procesamiento de 5,000,000 toneladas métricas por año y ventas netas de US\$ 671 millones en 2017.

c. ***Southern Peru Copper Corporation Sucursal del Perú***: Empresa minera con operaciones a tajo abierto ubicadas en las regiones de Tacna y Moquegua. Productora de cobre, molibdeno, zinc, plomo, carbón y plata, con una capacidad de procesamiento de 900,000 toneladas métricas por año y ventas netas de US\$ 2,244 millones en 2017.

d. *Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.*: Empresa productora del sector minero con operaciones a tajo abierto y subterráneas ubicadas en las regiones de Cajamarca, Lima, Huancavelica y Arequipa. Productora de oro, plata, cobre, plomo y zinc, con una capacidad de procesamiento de 5,016,298 toneladas métricas secas por año en minas subterráneas y 26,982,137 toneladas métricas secas por años en minas a tajo abierto, y ventas netas de US\$ 1,224 millones en el año 2017.

e. *Minera Las Bambas S.A.*: Mina de cobre con operaciones a tajo abierto, ubicada en la Región Apurímac. Productora de cobre, oro, plata y molibdeno, con una capacidad de procesamiento de 170,000 toneladas métricas por día y ventas netas de US\$ 2,782 millones en el año 2017.

f. *Compañía Minera Antapaccay S.A.*: Complejo cuprífero a tajo abierto ubicado en la región Cusco, con una capacidad de procesamiento de 70,000 toneladas métricas por día y ventas netas de US\$ 1,243 millones en el año 2017.

Según la información al año 2018 presentada en el Capítulo III, las empresas que integran la muestra de este estudio representan el 57% de la producción nacional de cobre, el 32% de la producción nacional de plata y el 16% de la producción nacional de oro. Como se puede apreciar, las empresas seleccionadas son una muestra representativa de la población objetivo de la presente investigación: el subsector de la gran minería en el Perú.

4.5. Definición de variables

Sobre la base del marco de referencia para el desarrollo de proveedores propuesto por Sucky y Durst (2013), se elaboró la matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores mostrada en la tabla 4.1. En dicha matriz se plantean dieciocho (18) variables clasificadas en cuatro categorías: (i) condiciones influyentes, (ii) factores de éxito, (iii) estrategia de gestión de proveedores, e (iv) impactos sobre el proveedor y la empresa. Las variables y categorías propuestas se utilizan para cumplir con el objetivo general de investigación: describir los elementos críticos que caracterizan las prácticas de desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú.

Tabla 4.1. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores

Categoría	Variable	Indicador	Medición
Condiciones influyentes	Incertidumbre tecnológica	Velocidad de cambio tecnológico y nivel de obsolescencia tecnológica	Escala Likert 1 a 7: Muy baja = 1 Baja = 2 Media baja = 3 Media = 4 Media alta = 5 Alta = 6 Muy alta = 7
	Competencia en el mercado	Cantidad de competidores y tipo de estrategia competitiva	
	Incertidumbre del mercado	Variabilidad de la demanda y precios de productos de la empresa	
	Duración de la relación	Plazo de duración de la relación empresa - proveedor	
	Poder de la empresa en la relación	Participación en ingresos del proveedor y facilidad para reemplazarlo	
	Tamaño de la empresa	Ventas netas del último año reportado	
	Capacidades del proveedor	Nivel de capacidades de gestión, técnicas y financieras	
Factores de éxito	Comunicación efectiva	Frecuencia y cantidad de canales de comunicación	Escala Likert 1 a 7: Muy baja = 1 Baja = 2 Media baja = 3 Media = 4 Media alta = 5 Alta = 6 Muy alta = 7
	Actitud hacia el proveedor	Visión de la relación con el proveedor	
	Compromiso mutuo	Interés y cantidad de recursos invertidos en la relación	
	Soporte de la alta dirección	Interés y participación de la alta dirección	
	Distribución de beneficios	Asignación equitativa de costos y beneficios entre las partes	
Estrategia de gestión de proveedores	Enfoque estratégico	Orientación de largo plazo de las mejoras en desempeño y capacidades del proveedor	Escala Likert 1 a 7: Muy baja = 1 Baja = 2 Media baja = 3 Media = 4 Media alta = 5 Alta = 6 Muy alta = 7
	Proceso de gestión	Formalidad y madurez del proceso de gestión y desarrollo de proveedores	
	Actividades indirectas	Implementación de actividades con bajo involucramiento de la empresa	
	Actividades directas	Implementación de actividades con alto involucramiento de la empresa	
Impactos sobre el proveedor y la empresa	Impacto sobre desempeño del proveedor	Mejora en desempeño operacional del proveedor	Escala Likert 1 a 7: Muy baja = 1 Baja = 2 Media baja = 3 Media = 4 Media alta = 5 Alta = 6 Muy alta = 7
	Impacto sobre desempeño de la empresa	Mejora en desempeño corporativo de la empresa	
	Impacto sobre relación empresa-proveedor	Mejora en relación empresa - proveedor	

Elaboración: Autores de esta tesis

La matriz de elementos críticos presentada contiene las variables cualitativas de este estudio, las cuales fueron definidas a partir del marco de referencia para el desarrollo de proveedores de Sucky y Durst (2013), presentado en el Capítulo II. La información necesaria para realizar la medición de las variables según las escalas indicadas fue obtenida mediante el procedimiento de recolección de datos descrito en la siguiente sección. A continuación se presenta la descripción y los criterios de medición de las variables planteadas en la matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores, clasificadas en las cuatro categorías indicadas.

4.5.1. *Condiciones influyentes*

Bajo esta categoría se agrupan aquellas variables que conforman el contexto externo e interno en el cual la empresa contrata el suministro de bienes y servicios de sus proveedores, mantiene relaciones con ellos y lleva a cabo actividades para mejorar el desempeño de los mismos. Conforme al diseño sistemático de teoría fundamentada, basado en el procedimiento de Corbin y Strauss (2007), las variables consideradas en esta categoría tienen la función de *condiciones contextuales*, pues forman parte del ambiente o situación y enmarcan a la *categoría central* del modelo: estrategias de gestión de proveedores. Las variables de condiciones influyentes son las siguientes:

- *Incertidumbre tecnológica*: Definida por la velocidad de los cambios en la tecnología utilizada por la empresa y sus proveedores, así como por la obsolescencia de las capacidades actuales de la empresa y sus proveedores para adaptarse a la nueva tecnología. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La tecnología cambia cada 3 años o menos y las capacidades de la empresa y sus proveedores no les permiten adaptarse a la nueva tecnología.
Media = 4	La tecnología cambia cada 3 años o menos y las capacidades de la empresa y sus proveedores sí les permiten adaptarse a la nueva tecnología.
Muy baja = 1	La tecnología cambia cada 3 años o más y las capacidades de la empresa y sus proveedores sí les permiten adaptarse a la nueva tecnología.

- *Competencia en el mercado:* Definida por la cantidad de competidores en el mercado objetivo de la empresa, así como por el tipo de estrategia competitiva que predomina en la industria. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa tiene 3 o más competidores y la estrategia competitiva predominante es liderazgo en costos.
Media = 4	La empresa tiene 2 o menos competidores y la estrategia competitiva predominante es liderazgo en costos.
Muy baja = 1	La empresa no tiene competidores y la estrategia competitiva predominante es diferenciación del producto.

- *Incertidumbre del mercado:* Definida por el nivel de variabilidad del precio y la cantidad demandada de los productos de la empresa. Esta variable se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La demanda y el precio de los productos de la empresa varían significativamente y varias veces durante el año.
Media = 4	La demanda y el precio de los productos de la empresa varían levemente y pocas veces durante el año.
Muy baja = 1	La demanda y el precio de los productos de la empresa varían mínimamente y pocas veces durante el año.

- *Duración de la relación:* Definida por la cantidad de años que duran las relaciones comerciales entre la empresa y sus proveedores críticos. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La relación tiene una duración de más de 5 años.
Media = 4	La relación tiene una duración de 1 a 3 años.
Muy baja = 1	La relación tiene una duración de menos de 1 año.

- *Poder de la empresa en la relación:* Definida por el porcentaje de participación de las compras de la empresa en las ventas de sus proveedores críticos, así como por el nivel de dificultad que tiene la empresa para reemplazar a sus proveedores. Esta variable se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa tiene una significativa participación en los ingresos anuales de sus proveedores críticos y puede reemplazarlos con facilidad.
Media = 4	La empresa tiene una moderada participación en los ingresos anuales de sus proveedores críticos y no puede reemplazarlos con facilidad.
Muy baja = 1	La empresa tiene una mínima participación en los ingresos anuales de sus proveedores críticos y no puede reemplazarlos con facilidad.

- *Tamaño de la empresa:* Definida por el valor en dólares de las ventas netas de la empresa en el último año reportado. Considerando que las empresas participantes pertenecen al sector de la gran minería y sus ventas anuales superan los US\$ 820 millones, esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa tiene ventas de US\$ 3,000 millones o más.
Media alta = 5	La empresa tiene ventas entre US\$ 1,500 y US\$ 3,000 millones.
Media baja = 3	La empresa tiene ventas de de US\$ 1,500 millones o menos.

- *Capacidades del proveedor:* Definida por el nivel de las capacidades de gestión, técnicas y financieras de los proveedores críticos de la empresa para alcanzar y mantener los estándares de desempeño establecidos por la empresa. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	Las capacidades de gestión, técnicas y financieras del proveedor le permiten cumplir completamente con los estándares de desempeño de la empresa.
Media = 4	Las capacidades de gestión, técnicas y financieras del proveedor le permiten cumplir parcialmente con los estándares de desempeño de la empresa.
Muy baja = 1	Las capacidades de gestión, técnicas y financieras del proveedor no le permiten cumplir con ninguno de los estándares de desempeño de la empresa.

4.5.2. Factores de éxito

En esta categoría se encuentran las variables que representan los factores de éxito que, según Sucky y Durst (2013), influyen en el impacto que el desarrollo de proveedores tiene sobre el desempeño de los proveedores. En el diseño sistemático de teoría fundamentada, esta categoría cumple la función de *condiciones intervinientes* en el modelo referencial, pues las variables definidas bajo esta categoría mediatizan la relación entre la *categoría central* (estrategias de gestión de proveedores) y las *consecuencias* (impactos sobre el proveedor y la empresa) (Hernández Sampieri et al., 2014). Las variables de la categoría de factores influyentes son las siguientes:

- *Comunicación efectiva*: La presencia de esta variable puede ser identificada si la comunicación es rápida, frecuente e informal, con apertura de diversos canales de comunicación. Asimismo, tanto la empresa como el proveedor comparten información sea incluso ésta confidencial y establecen diversos niveles de contacto. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa y su proveedor intercambian información abiertamente e interactúan permanentemente a través de equipos de trabajo multifuncionales de ambas partes.
Media = 4	La empresa y su proveedor intercambian información abiertamente e interactúan periódicamente a través los representantes comerciales de ambas partes.
Muy baja = 1	La empresa y su proveedor no intercambian información abiertamente e interactúan sólo cuando es requerido por un representante comercial de la empresa o del proveedor.

- *Actitud hacia el proveedor*: Puede ser identificada si el cliente tiene como práctica el desarrollo de una filosofía ganar-ganar con sus proveedores, la generación de valor compartido y la adopción de actitudes de confianza mutua. Es decir, si la empresa tiene una visión estratégica de la relación con sus proveedores críticos. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa considera a sus proveedores como socios estratégicos y fuentes de ventajas competitivas, la relación es colaborativa y los acuerdos son de largo plazo.

Muy baja = 1 La empresa considera a sus proveedores sólo como suministradores de bienes y servicios, la relación es de confrontación y los acuerdos son de corto plazo.

- *Compromiso mutuo:* Esta variable se define en función de la definición de objetivos comunes y el fortalecimiento de la relación a través de un involucramiento directo de ambas partes en las actividades de desarrollo de proveedores. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa cuenta con un programa formal de desarrollo de proveedores con objetivos y beneficios claramente definidos, en el que ambas partes invierten recursos específicos en su implementación.
Media = 4	La empresa cuenta con lineamientos para el desarrollo de sus proveedores con objetivos y beneficios parcialmente definidos, pero sólo una de las partes invierte recursos específicos en su implementación.
Muy baja = 1	La empresa no cuenta con un programa formal ni lineamientos para el desarrollo de sus proveedores, las actividades implementadas son aisladas y ninguna de las partes invierte recursos específicos en su implementación.

- *Soporte de la alta dirección:* Se manifiesta a través de la presencia de estrategias, políticas, desarrollo de planes e indicadores de gestión que son evaluados constantemente por la gerencia de la empresa. Mide el nivel de involucramiento de la alta dirección en el proceso de desarrollo de proveedores. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La alta dirección comunica formalmente su compromiso con el desarrollo de proveedores, cuenta con un presupuesto para su implementación y con indicadores para su seguimiento anual.
Media = 4	La alta dirección comunica formalmente su compromiso con el desarrollo de proveedores, pero no cuenta con un presupuesto para su implementación ni con indicadores para su seguimiento.
Muy baja = 1	La alta dirección no comunica formalmente su compromiso con el desarrollo de proveedores, no cuenta con un presupuesto para su implementación ni con indicadores para su seguimiento.

- *Distribución de beneficios*: Se traduce en la medida que existe una distribución equitativa de los costos y beneficios de las actividades de desarrollo de proveedores, a través de acuerdos tácitos o explícitos entre las partes. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	Tanto los costos como los beneficios son compartidos equitativamente por la empresa y sus proveedores.
Media = 4	Los costos son asumidos en mayor medida por una parte y los beneficios recaen en mayor medida en la otra.
Muy baja = 1	Los costos son asumidos totalmente por una parte y los beneficios recaen totalmente en la otra.

4.5.3. Estrategia de gestión de proveedores

Esta categoría comprende las variables definidas para describir las prácticas de desarrollo de proveedores propiamente dichas implementadas por las empresas mineras. Según Sucky y Durst (2013), el desarrollo de proveedores puede caracterizarse en función de la naturaleza de las actividades implementadas y el enfoque o estrategia adoptado por la empresa para el desarrollo de sus proveedores. En la matriz de elementos críticos propuesta se ha incorporado una variable adicional bajo esta categoría: el proceso utilizado por las empresas mineras para el desarrollo de proveedores. Según Glock et al. (2017), el proceso de desarrollo de proveedores se divide en tres etapas: (i) preparación del desarrollo de proveedores; (ii) implementación del desarrollo de proveedores; y (iii) seguimiento y control del desarrollo de proveedores. La categoría de estrategias de gestión de proveedores tiene relación con todas las demás categorías; por un lado está influenciada por las categorías de condiciones influyentes y factores de éxito; y por el otro incide sobre la categoría de impactos sobre el proveedor y la empresa. En consecuencia, bajo el diseño sistemático de teoría fundamentada, esta categoría cumple la función de *categoría central* (Hernández Sampieri et al., 2014). A continuación se definen las variables de esta categoría:

- *Enfoque estratégico*: Definido por la orientación de largo plazo de las mejoras resultantes de las actividades de desarrollo de proveedores en el desempeño y las

capacidades de los proveedores. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa implementa desarrollo de proveedores para mejorar su competitividad a través del desempeño eficiente de sus proveedores en el largo plazo.
Muy baja = 1	La empresa implementa desarrollo de proveedores sólo para resolver problemas derivados del desempeño deficiente de sus proveedores en el corto plazo.

- *Proceso de gestión*: Definido por la formalidad y madurez del procedimiento establecido por la empresa para el desarrollo de sus proveedores. Según Glock et al. (2017), el proceso de desarrollo de proveedores se divide en tres etapas: (i) preparación, (ii) implementación y (iii) seguimiento y control. Esta variable cualitativa se mide de la siguiente manera:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa tiene un proceso formal para el desarrollo de proveedores con políticas, objetivos, indicadores, responsables y procedimientos estandarizados.
Muy baja = 1	La empresa no tiene un proceso formal para el desarrollo de proveedores ni políticas, objetivos, indicadores, responsables y procedimientos estandarizados.

- *Actividades indirectas*: Definida por la implementación de actividades para mejorar el desempeño de los proveedores y que demandan un bajo involucramiento directo por parte de la empresa. De acuerdo a la definición de actividades indirectas de Monczka et al. (1993), esta variable se clasifica en:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa reporta una muy alta implementación de las siguientes actividades: competencia entre dos o más proveedores, incentivos de mayor contratación, evaluaciones de desempeño, auditorías, certificaciones, bonos de desempeño.
Muy baja = 1	La empresa reporta una muy baja implementación de las siguientes actividades: competencia entre dos o más proveedores, incentivos de mayor contratación, evaluaciones de desempeño, auditorías, certificaciones, bonos de desempeño.

- *Actividades directas*: Definida por la implementación de actividades para mejorar el desempeño de los proveedores y que demandan un alto involucramiento directo por parte de la empresa. De acuerdo a la definición de actividades indirectas de Monczka et al. (1993), esta variable se clasifica en:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa reporta una muy alta implementación de las siguientes actividades: visitas de la empresa al proveedor y viceversa, soporte técnico y de gestión, capacitaciones, inversiones específicas en la relación.
Muy baja = 1	La empresa reporta una muy baja implementación de las siguientes actividades: visitas de la empresa al proveedor y viceversa, soporte técnico y de gestión, capacitaciones, inversiones específicas en la relación.

4.5.4. Impactos sobre el proveedor y la empresa

En esta categoría se definen las variables que determinan los impactos de las prácticas de desarrollo de proveedores y su importancia radica en que constituyen la justificación de las empresas mineras para invertir su tiempo y recursos en mejorar el desempeño de sus proveedores. Según Sucky y Durst (2013), el desarrollo de proveedores tiene en primer lugar un impacto directo sobre el desempeño operativo (plazo, calidad, costo y otros) del proveedor, sus capacidades de largo plazo y la relación empresa-proveedor; y en segundo lugar un impacto indirecto sobre el desempeño operativo y corporativo de la empresa, el cual es moderado por el impacto sobre el desempeño y capacidades del proveedor. Según el diseño sistemático de teoría fundamentada, la categoría de impactos sobre el proveedor y la empresa cumple la función de *consecuencias*, pues constituye el resultado de las estrategias de gestión de proveedores implementadas por las empresas (Hernández Sampieri et al., 2014).

- *Impacto sobre desempeño del proveedor*: Por su naturaleza, las operaciones en el sector minero son ininterrumpidas y en consecuencia pueden requerir el suministro de bienes y servicios a cualquier hora y día del año. Por otro lado, como ya se indicó las empresas mineras no controlan el precio de venta de sus productos y necesitan reducir sus costos para mantenerse competitivas. Asimismo, las operaciones mineras imponen un alto riesgo para la integridad física de las personas y los activos de la empresa. En consecuencia, el desempeño del proveedor está definido por su

desempeño en tres aspectos críticos para las empresas mineras: plazo, costo y seguridad. Esta variable se mide en función de la variación porcentual en tiempos de atención del proveedor y/o costos de producción del proveedor y/o cantidad de incidentes/accidentes reportados por el proveedor, luego de implementar actividades de desarrollo de proveedores:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	Los tiempos de atención y/o costos de producción y/o cantidad de incidentes/accidentes del proveedor disminuyen significativamente como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores.
Media = 4	Los tiempos de atención y/o costos de producción y/o cantidad de incidentes/accidentes del proveedor disminuyen levemente como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores.
Muy baja = 1	Los tiempos de atención y/o costos de producción y/o cantidad de incidentes/accidentes del proveedor no disminuyen como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores.

- *Impacto sobre desempeño de la empresa:* Por tratarse de commodities, los precios de venta de los minerales no son controlados por la minería, en consecuencia las empresas de este sector están obligadas a reducir sus costos en forma constante para seguir siendo competitivas. Por consiguiente, los costos de producción son una medida representativa del desempeño operativo y corporativo de las empresas mineras. En consecuencia, esta variable se mide en función de la reducción de los costos de producción de la empresa resultante de las actividades de desarrollo de proveedores:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	Los costos de producción de la empresa disminuyen significativamente como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores.
Media = 4	Los costos de producción de la empresa disminuyen levemente como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores.
Muy baja = 1	Los costos de producción de la empresa no disminuyen como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores.

- *Impacto sobre relación empresa-proveedor:* Los proveedores locales representan un grupo de interés crítico para la sostenibilidad de las operaciones

mineras. Por esta razón, la contratación de proveedores locales y más aún el fortalecimiento de la relación con los mismos son objetivos estratégicos para las empresas mineras en general. Esta variable cualitativa se mide en función de la mejora en la relación empresa-proveedor resultante de las actividades de desarrollo de proveedores de la empresa:

Medición	Descripción
Muy alta = 7	La empresa considera que la relación con sus proveedores la mejorado significativamente como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores.
Media = 4	La empresa considera que el clima laboral con sus proveedores ha mejorado levemente como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores.
Muy baja = 1	La empresa considera que el clima laboral con sus proveedores no ha mejorado como resultado de las actividades de desarrollo de proveedores.

4.6. Recolección de datos

En una investigación cualitativa, los instrumentos de recolección de datos no buscan medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos como en el caso de las investigaciones de tipo cuantitativo. El objetivo de un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información luego del análisis) de personas o procesos en profundidad, tal como son percibidos y expresados en la realidad, con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, para así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (Hernández Sampieri et al., 2014).

El presente estudio contempló el uso de fuentes de información secundarias para la recolección de datos sobre las políticas, estrategias y otros aspectos relevantes de las prácticas de desarrollo de proveedores en las empresas mineras seleccionadas en la muestra. Tales fuentes incluyeron portales electrónicos, memorias anuales, informes de sostenibilidad, políticas corporativas, códigos de conducta, entre otros documentos.

Asimismo, en la presente investigación también se utilizó como fuente de información primaria una entrevista con los gerentes de logística, compras o contratos de las empresas seleccionadas, considerando su experiencia e involucramiento directo en el tema de estudio. Cabe destacar que las entrevistas fueron semiestructuradas, es

decir, tuvieron como marco de referencia el empleo de preguntas cerradas, según la guía presentada en el Anexo I, y además el uso de preguntas abiertas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información de los entrevistados.

Las entrevistas constituyen una de las fuentes más importantes de recolección de datos para el desarrollo de una investigación cualitativa. Según Hernández Sampieri et al. (2014), las entrevistas, como herramientas para obtener datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar directamente o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad. Las prácticas de desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería peruana, objeto de estudio de la presente investigación, no pueden observarse directamente en todos sus aspectos debido a que involucran actividades e interacciones en las que participan únicamente las partes que conforman la relación empresa-proveedor.

Si bien el proceso de recolección de información primaria se planteó a través de entrevistas presenciales, las limitaciones encontradas para el desarrollo de la investigación se encuentran en el acceso a los ejecutivos de las empresas seleccionadas y a la disponibilidad de tiempo de los mismos para realizar entrevistas. En tal sentido, algunas de las entrevistas fueron realizadas de forma no presencial vía telefónica y complementadas con información adicional recabada por correo electrónico.

En las entrevistas se hizo referencia a los documentos revisados, tales como políticas, códigos de conducta, reportes de sostenibilidad, entre otros, varios de los cuales son difundidos por estas compañías en sus sitios web. La revisión de estos documentos permitió corroborar la información proporcionada en las entrevistas.

El procedimiento para recolectar la información a través de las entrevistas se explica a continuación. Los representantes de las empresas mineras seleccionadas fueron invitados a participar y aquellos que aceptaron recibieron una explicación general de la investigación, así como de los objetivos y requerimientos de la misma. Luego de esta explicación se solicitó a los gerentes de logística o compras de cada empresa acceder a una entrevista de 45 minutos de duración. Como ya se indicó, las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas, en las que se utilizó una guía de preguntas específicas que fueron complementadas con algunas preguntas abiertas. La guía de preguntas específicas se desarrolló a partir del marco teórico seleccionado y la

definición de las variables de estudio, siendo validada en primera instancia por el asesor de esta investigación.

Se entrevistaron a los siguientes representantes de las empresas seleccionadas:

Tabla 4.2. Relación de personas entrevistadas

Empresa	Cargo	Fecha	Duración
Compañía Minera Antamina S.A.	Gerente de Logística	06/03/2019	40 minutos
Minera Las Bambas S.A.	Superintendente de Contratos	07/03/2019	34 minutos
Compañía Minera Antapaccay S.A.	Superintendente de Desarrollo de Proveedores	13/03/2019	48 minutos
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Director de Procesos Logísticos	15/03/2019	50 minutos
Southern Peru Copper Corporation Sucursal del Perú	Director de Logística	15/03/2019	30 minutos
Minera Yanacocha S.R.L.	Jefe General de Compras	25/03/2019	60 minutos

Elaboración: Autores de esta tesis

4.7. Análisis de datos

Los datos recopilados en las entrevistas realizadas y documentos revisados fue categorizada y analizada usando los procedimientos de codificación cualitativa indicados por Hernández Sampieri et al. (2014), quienes detallan los pasos para este análisis. En este estudio se codificaron los datos para tener una descripción más completa de éstos, se eliminó la información irrelevante y se emplearon métodos cuantitativos (estadística descriptiva y comparativa) para tabular y analizar los resultados de las variables definidas para describir los elementos críticos para el desarrollo de proveedores en cada empresa seleccionada. La codificación cualitativa tiene dos planos o niveles: en el primero (codificación abierta), se codifican las unidades (datos en bruto) en categorías; en el segundo (codificación axial y selectiva), se comparan las categorías entre sí para agruparlas en temas y encontrar posibles relaciones. (Hernández Sampieri et al., 2014).

Un aspecto importante de esta investigación fue que la información obtenida refleje concordancia entre las políticas y las prácticas reales de las empresas. Este

análisis corresponde a la consistencia de las políticas, es decir, la congruencia entre lo que la empresa afirma a través de sus políticas, informes de sostenibilidad y otras fuentes, y lo que la empresa hace realmente según lo indicado por las personas entrevistadas. La información obtenida tanto de las entrevistas realizadas como de la revisión de documentos es analizada para dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas en el Capítulo I.

El análisis de la información obtenida se hizo en primera instancia por cada empresa, esto es, describiendo y analizando las variables definidas en la matriz de elementos críticos de cada empresa para establecer patrones de comportamiento en la misma respecto al desarrollo de proveedores. El segundo análisis se realizó entre las matrices de elementos críticos de cada empresa, para buscar generalizar los comportamientos relacionados con el desarrollo de proveedores en las empresas del sector de la gran minería. La generalización mencionada es de tipo analítica, utilizada en investigaciones cualitativas de teoría fundamentada, ya que los resultados de este tipo de diseño de investigación no pueden generalizarse desde un sentido estadístico o probabilístico (Hernández Sampieri et al., 2014). Finalmente, el análisis se completó con el planteamiento de una matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería peruana, entregable principal de esta investigación que integra las matrices individuales de las empresas partícipes del estudio y describe las condiciones influyentes, los factores de éxito, las estrategias de gestión de proveedores y los impactos sobre el proveedor y la empresa que caracterizan el desarrollo de proveedores en la gran minería en el Perú.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1. Introducción

En este capítulo se presenta en primer lugar un análisis descriptivo individual de los elementos críticos para el desarrollo de proveedores en cada una de las empresas de la gran minería que conforman la muestra de estudio, en el contexto específico de las relaciones con sus proveedores locales. Este análisis está basado en las variables definidas en la matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores presentada en el Capítulo IV. Posteriormente, se realiza un análisis integral de los resultados individuales de cada empresa que resulta en una descripción general de las condiciones influyentes, factores de éxito, estrategias de gestión e impactos del desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú, en el contexto específico del desarrollo de proveedores locales.

5.2. Compañía Minera Antamina S.A.

5.2.1. Descripción general de la empresa

Antamina es un complejo minero polimetálico que produce concentrados de cobre, zinc, molibdeno, plata y plomo. La mina está ubicada en el distrito de San Marcos, provincia de Huari en la región Ancash, a 200 km de la ciudad de Huaraz y a una altitud promedio de 4,300 msnm. También cuenta con el puerto de embarque Punta Lobitos, ubicado en la provincia costera de Huarvey.

La mina comenzó a producir comercialmente el 1 de octubre de 2001, habiendo realizado la empresa una de las mayores inversiones mineras en la historia del Perú, la cual asciende a US\$ 3,600 millones incluyendo lo invertido en la expansión de sus operaciones. En la actualidad, Antamina es uno de los mayores productores peruanos de concentrados de cobre y zinc y una de las diez minas más grandes del mundo en términos de volumen de producción. En el año 2018, la empresa alcanzó una producción acumulada total de 459,539 toneladas de concentrado de cobre, equivalente al 19% de la producción nacional (MINEM, 2019).

Los actuales accionistas de Antamina son: BHP Billiton (33.75%), Glencore (33.75%), Teck (22.5%) y Mitsubishi Corporation (10%).

Según el Reporte de Sostenibilidad 2017 de la empresa, en el año 2017 las ventas netas ascendieron a US\$ 3,495 millones y los gastos por compras de bienes y servicios ascendieron a US\$ 972 millones, monto equivalente al 32% de los costos totales de la empresa (Antamina, 2018).

5.2.2. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores

La experiencia de Antamina se puede considerar como un caso de éxito no sólo para el desarrollo de proveedores, sino también en general para el relacionamiento empresa-proveedor en la gran minería en el Perú. Antamina ha implementado diversas iniciativas para el desarrollo de las capacidades de sus proveedores, considerados socios estratégicos de la empresa, así como para el fortalecimiento de la relación con los mismos. Todas estas iniciativas están estratégicamente alineadas con la propuesta de valor de Antamina: “maximizar el valor con resultados positivos para todos los grupos de interés” (Antamina, 2018: 14).

Entre las principales iniciativas de desarrollo de proveedores de Antamina se encuentran: (i) Comité de Empresas de Transporte y Proveedores; (ii) Programa de compras locales y desarrollo de proveedores locales “Exportando Ancash”; y (iii) Programa “Desarrollo de Proveedores de Excelencia para la Industria Minera”.

Luego de realizar la entrevista al Gerente de Logística de Antamina, presentada en el Anexo II, y de revisar diversas fuentes de información secundaria de la empresa, como reportes de sostenibilidad, página web y otras publicaciones relacionadas con la empresa, se obtuvieron las mediciones presentadas en la tabla 5.1 para las variables que caracterizan el desarrollo de proveedores en Antamina: condiciones influyentes, factores de éxito, estrategia de gestión de proveedores e impactos sobre el proveedor y la empresa.

5.2.3. Condiciones influyentes

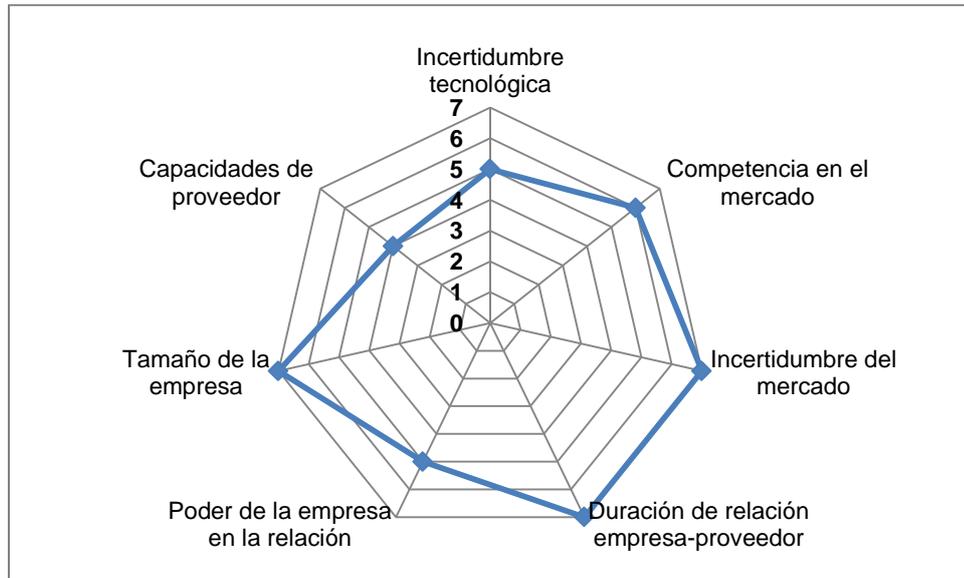
En la figura 5.1 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir las condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Antamina.

Tabla 5.1. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Antamina

Categoría	Variable	Indicador	Medición
Condiciones influyentes	Incertidumbre tecnológica	Velocidad de cambio tecnológico y nivel de obsolescencia tecnológica	Media alta = 5
	Competencia en el mercado	Cantidad de competidores y tipo de estrategia competitiva	Alta = 6
	Incertidumbre del mercado	Variabilidad de la demanda y precios de productos de la empresa	Muy alta = 7
	Duración de la relación	Plazo de duración de la relación empresa - proveedor	Muy alta = 7
	Poder de la empresa en la relación	Participación en ingresos del proveedor y facilidad para reemplazarlo	Media alta = 5
	Tamaño de la empresa	Ventas netas del último año reportado	Muy grande = 7
	Capacidades del proveedor	Nivel de capacidades de gestión, técnicas y financieras	Media = 4
Factores de éxito	Comunicación efectiva	Frecuencia y cantidad de canales de comunicación	Alta = 6
	Actitud hacia el proveedor	Visión de la relación con el proveedor	Muy alta = 7
	Compromiso mutuo	Interés y cantidad de recursos invertidos en la relación	Alta = 6
	Soporte de la alta dirección	Interés y participación de la alta dirección	Alta = 6
	Distribución de beneficios	Asignación equitativa de costos y beneficios entre las partes	Alta = 6
Estrategia de gestión de proveedores	Enfoque estratégico	Orientación de largo plazo de las mejoras en desempeño y capacidades del proveedor	Alta = 6
	Proceso de gestión	Formalidad y madurez del proceso de gestión y desarrollo de proveedores	Alta = 6
	Actividades indirectas	Implementación de actividades con bajo involucramiento de la empresa	Media alta = 5
	Actividades directas	Implementación de actividades con alto involucramiento de la empresa	Media = 4
Impactos sobre el proveedor y la empresa	Impacto sobre desempeño del proveedor	Mejora en desempeño operacional del proveedor	Alta = 6
	Impacto sobre desempeño de la empresa	Mejora en desempeño corporativo de la empresa	Alta = 6
	Impacto sobre relación empresa-proveedor	Mejora en relación empresa - proveedor	Muy alta = 7

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 5.1. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Antamina



Elaboración: Autores de esta tesis

La incertidumbre tecnológica es media alta (5/7). Por un lado, el programa Desarrollo de Proveedores de Excelencia tiene el objetivo de desarrollar proveedores capaces de prestar servicios cada vez más complejos, o dicho de otra manera, conseguir que los proveedores de la empresa desarrollen nuevas capacidades tecnológicas. Las soluciones desarrolladas por los proveedores participantes de este programa tienen un nivel de incertidumbre tecnológica alta. Por otro lado, las mejoras obtenidas en el caso del Comité de Transportistas y Proveedores y del programa de desarrollo de proveedores locales “Exportando Ancash” tienen un nivel de incertidumbre tecnológica media baja, pues el programa está enfocado en el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los transportistas y proveedores de servicios, varios de ellos locales.

La competencia en el mercado es alta (6/7), porque en la industria del cobre las empresas compiten intensamente con otras a nivel nacional e internacional, no por vender sus productos porque las empresas no controlan los precios y por lo general todas venden el 100% de su producción, sino por minimizar sus costos de producción y maximizar sus ganancias.

La incertidumbre del mercado es muy alta (7/7), porque los precios internacionales del cobre presentan una alta volatilidad. Esta variabilidad

incertidumbre en los niveles de ganancias de empresas productoras de cobre como Antamina.

La duración de la relación de Antamina con sus proveedores es muy alta (7/7), porque la empresa mantiene relaciones de largo plazo, mayores de 5 años, con la mayor parte de sus proveedores y en particular con aquellos que participan en sus programas de desarrollo.

El poder de la empresa en la relación con sus proveedores es medio alto (5/7). Si bien en la relación con sus proveedores locales Antamina tiene un poder alto, pues los ingresos de éstos dependen principalmente de la empresa. Sin embargo, en el caso de los transportistas y aquellos proveedores que participan en el Comité de Transportistas y Proveedores, el poder es balanceado al generarse una relación de interdependencia entre Antamina y dichos proveedores, pues éstos participan en programas de desarrollo, trabajan con la empresa en los problemas y van adquiriendo mayor conocimiento de la misma. En este contexto, el reemplazo de un proveedor resulta mucho más difícil, ya que todo ese conocimiento e identificación requiere tiempo y experiencia de trabajo conjunto (Alania et al., 2012).

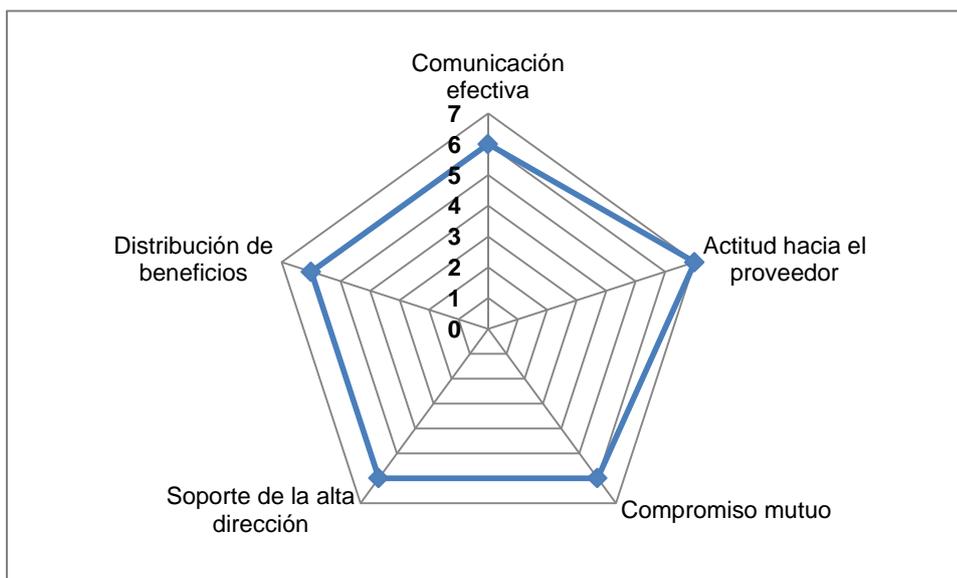
El tamaño de la empresa es muy alto (7/7), pues las ventas netas de Antamina en el año 2017 ascendieron a US\$ 3,495 millones.

Las capacidades de los proveedores de la empresa es media (4/7), pues si bien los transportistas y proveedores de Antamina que han participado en los programas de desarrollo mencionados muestran un alto desempeño, la base de proveedores de la empresa cuenta con 4,810 proveedores registrados al año 2017 (Antamina, 2018), siendo la mayoría de éstos proveedores locales los cuales presentan un nivel de capacidades por debajo de los estándares exigidos por la empresa.

5.2.4. Factores de éxito

En la figura 5.2 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Antamina.

Figura 5.2. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Antamina



Elaboración: Autores de esta tesis

La comunicación efectiva en el caso de Antamina es alta (6/7), porque la empresa ha desarrollado un mecanismo que promueve el intercambio permanente y mutuo de información entre ésta y sus proveedores de servicios críticos: el Comité de Empresas de Transporte y Proveedores. Este comité sesiona mensualmente desde el año 2004 y reúne a las áreas de Logística, Seguridad, Salud y Servicios de Emergencia de Antamina con las empresas de transporte y a los proveedores que contratan a estas empresas, quienes trabajan en equipo en el diseño, implementación y seguimiento mensual del plan estratégico para las empresas de transporte y proveedores de Antamina. La conformación del comité y la frecuencia mensual de las reuniones hacen posible los puentes de comunicación necesarios para una adecuada gestión del transporte y prestación de bienes y servicios en las operaciones de Antamina.

La actitud hacia el proveedor en Antamina es muy alta (7/7), pues los programas impulsados por la empresa buscan incentivar relaciones de tipo colaborativo que transforman el enfoque de interacción empresa-proveedor actual predominantemente transaccional. Esta actitud se puede evidenciar además en la siguiente declaración publicada en su Reporte de Sostenibilidad 2017:

Todo proveedor que trabaja habitualmente con nosotros es considerado nuestro socio estratégico. Este es el tipo de relación que queremos alcanzar con cada uno de ellos para el beneficio de ambas partes. Es “socio”, porque el concepto involucra asumir en conjunto y a la par el reto del abastecimiento de los bienes y servicios que requerimos en Antamina; y es “estratégico” porque la gestión y los

resultados de nuestros proveedores son factores clave para obtener nuestras metas y ayudar al logro de nuestros objetivos (Antamina, 2018: 55).

El compromiso mutuo en el caso de Antamina es alto (6/7), tal como se pudo evidenciar en la sesión del Comité de Transportistas y Proveedores realizada el día 13/03/2019. Las cuarenta y tres (43) empresas de transporte y proveedores que integran actualmente el comité comparten abiertamente sus buenas prácticas y lecciones aprendidas, en un ambiente de absoluta colaboración y confianza mutua entre este grupo de proveedores y los representantes de las áreas de Logística, Seguridad y Salud de Antamina.

El soporte de la alta dirección de Antamina para el despliegue de los programas y actividades de desarrollo de proveedores es alto (6/7). El sólo hecho de contar con tres iniciativas corporativas para el desarrollo de proveedores en las que participan muchas áreas de la empresa, implica que la alta dirección de Antamina apuesta plenamente por mejorar el desempeño y las capacidades de sus “socios estratégicos”. Esto se puede evidenciar en el siguiente extracto de la carta del Presidente y CEO de Antamina publicada en el Reporte de Sostenibilidad 2017:

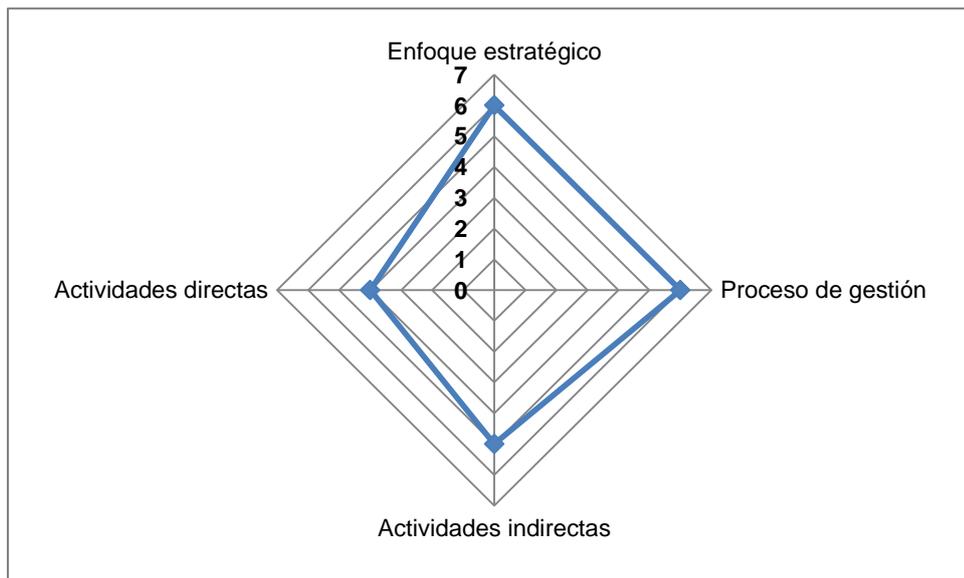
A nivel interno, continuamos impulsando nuestros valores corporativos en la Familia Antamina, buscando mantener su compromiso con la Excelencia y la Creación de Valor, a través del reconocimiento de las mejores ideas y desempeño de nuestros colaboradores; contagiando también a nuestros socios estratégicos y proveedores, quienes contribuyen también con iniciativas propias a la promoción constante de estos baluartes (Antamina, 2018: 4).

La distribución de beneficios entre Antamina y sus proveedores es alta (6/7), pues estos últimos son los principales beneficiarios de los programas de desarrollo de proveedores impulsados por la empresa. De igual manera, Antamina ha conseguido mejorar tanto su competitividad como su desempeño económico, social y ambiental a través de la implementación de estas iniciativas. Esta distribución de beneficios altamente equitativa se puede evidenciar en la siguiente declaración publicada en la página web de la empresa respecto a la visión del área de Logística: “Por ello, en Antamina apostamos por un modelo de creación de valor compartido y trabajo colaborativo con nuestros socios estratégicos para la creación de ideas nuevas y asegurar el funcionamiento integral de la compañía y la continuidad de las operaciones” (Antamina, 2019).

5.2.5. Estrategia de gestión de proveedores

En la figura 5.3 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir la estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Antamina.

Figura 5.3. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Antamina



Elaboración: Autores de esta tesis

El enfoque estratégico de Antamina es alto (6/7), debido a que el objetivo de los tres programas de desarrollo con los que cuenta la empresa es generar crecimiento en las capacidades tecnológicas, financieras y de gestión de los proveedores, es decir, tienen un enfoque hacia el largo plazo.

El proceso de gestión de Antamina para la gestión de proveedores en general y el desarrollo de proveedores en particular es alto (6/7). La empresa cuenta con un plan general y transversal de gestión de proveedores que es liderado por el área de Logística y en el que participan todas las áreas involucradas en la relación empresa-proveedor: Seguridad, Salud, Operaciones, entre otras.

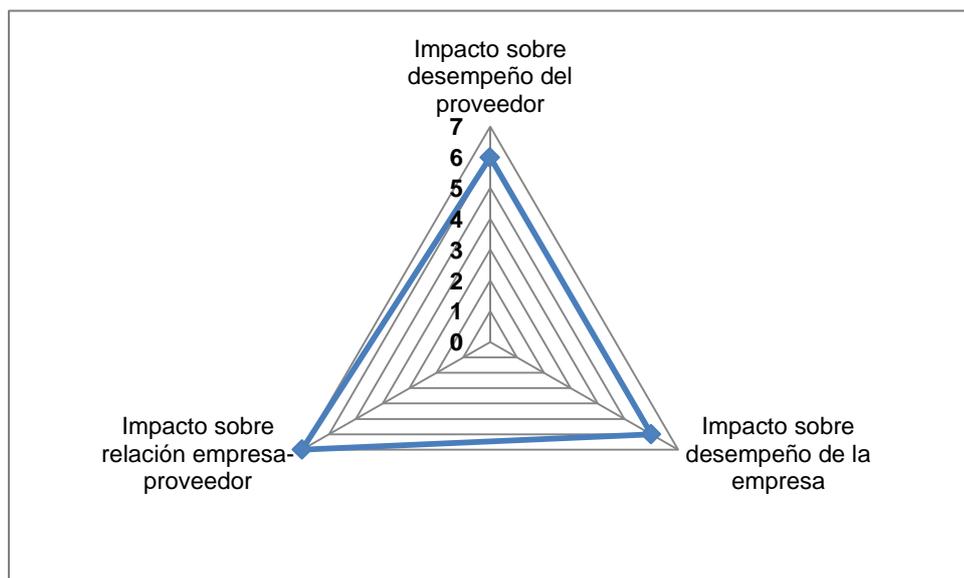
La implementación de actividades indirectas de desarrollo de proveedores en Antamina es media alta (5/7). La empresa reporta una implementación muy alta (7/7) de competencia entre dos o más proveedores, evaluaciones de desempeño, auditorías y programas de certificación. Por otro lado, reporta una implementación muy baja (1/7) de incentivos y bonos de desempeño. Los niveles de implementación reportados tienen consistencia con la información secundaria revisada.

La implementación de actividades directas de desarrollo de proveedores reportada por Antamina es media (4/7). La empresa reporta una implementación media alta (5/7) de visitas, soporte técnico y capacitaciones. Por otro lado, reporta una implementación muy baja (1/7) de inversiones específicas en la relación. Los niveles de implementación reportados no son congruentes con la información secundaria revisada y lo visto en la sesión del día 13/03/2019 del Comité de Transportistas y Proveedores. El soporte brindado por los representantes de Antamina en el comité es muy alto y constituye un factor clave para el cumplimiento del plan estratégico para las empresas de transporte y proveedores. Asimismo, la implementación de capacitaciones a proveedores es muy alta. Por ejemplo, como parte del programa “Exportando Ancash” y en convenio con la Universidad ESAN, se brinda un taller de capacitación a los empresarios locales denominado “Buenas Prácticas de Gestión para Proveedores de la Región Ancash”, así como el programa de capacitación “Ruta Exportadora” (Antamina, 2019). Bajo estas consideraciones, la implementación de actividades directas en Antamina sería en realidad media alta (5/7), en lugar de media.

5.2.6. Impactos sobre el proveedor y la empresa

En la figura 5.4 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los impactos en el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Antamina.

Figura 5.4. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Antamina



Elaboración: Autores de esta tesis

El impacto sobre el desempeño del proveedor en Antamina es alto (6/7). En el caso de las empresas de transporte y proveedores que participan en el Comité de Transportistas y Proveedores de Antamina, los índices de seguridad industrial han mejorado significativamente, siendo inclusive mejores que los de la propia empresa. Además, varios de los proveedores participantes han mejorado sus capacidades a tal punto que ahora prestan sus servicios a otras empresas o proyectos mineros, dentro del país y algunos también fuera del país (Alania et al., 2012).

El impacto sobre el desempeño de Antamina es alto (6/7). La empresa reporta que ha obtenido reducciones en sus costos de producción a partir del mejor desempeño en seguridad industrial de sus empresas de transporte y proveedores relacionados. Asimismo, las soluciones propuestas a los desafíos de alto valor de la empresa por los proveedores participantes del Programa de Desarrollo de Proveedores de Excelencia han contribuido a reducir los costos de Antamina, como en el caso del modelo de doble reencauche desarrollado por el proveedor de neumáticos de la empresa que logró incrementar en 40% la vida útil de los neumáticos utilizados en las operaciones de transporte de la mina.

El impacto sobre la relación entre Antamina y sus proveedores es muy alto (7/7). La empresa reporta que la confianza y la colaboración con sus empresas de transporte y proveedores han mejorado significativamente como resultado de los programas de desarrollo de proveedores implementados. El trabajo conjunto entre los representantes tanto de Antamina como de los proveedores participantes del Comité de Transportistas y Proveedores, resulta necesario para cumplir los objetivos del plan estratégico diseñado por el comité, y además contribuye a reforzar el vínculo entre la empresa y dichos proveedores. El mismo efecto ha tenido el co-diseño de soluciones innovadoras a los desafíos de alto valor de Antamina, en el marco del Programa de Desarrollo de Proveedores de Excelencia.

5.3. Minera Las Bambas S.A.

5.3.1. Descripción general de la empresa

La Unidad Minera Las Bambas se ubica entre los distritos de Challhuahuacho, Tambobamba y Coyllurqui, provincia de Cotabambas, y el distrito de Progreso,

provincia de Grau, en la región Apurímac, a una altitud que varía entre los 3,800 y 4,600 msnm, a aproximadamente 75 km al suroeste de la ciudad de Cusco.

En el año 2004 Xstrata Copper adquiere el derecho para explorar Las Bambas a través de una licitación pública internacional y posteriormente, en 2013, Glencore se convierte en propietaria de Las Bambas en el marco de la adquisición de Xstrata. Finalmente, el consorcio compuesto por MMG Limited (62.5%), Guoxin International Investment Co. Ltd. (22.5%) y CITIC Metal Co. Ltd. (15%) adquiere Las Bambas en el año 2014.

La operación comercial de Las Bambas se inició el 1 de julio de 2016. Actualmente, la planta concentradora de Las Bambas tiene una capacidad instalada de 145,000 toneladas por día, y obtiene concentrado de cobre y molibdeno como productos. En el año 2018, la producción alcanzó las 385,308 toneladas de cobre en concentrado, equivalente al 16% de la producción nacional (MINEM, 2019).

Las ventas netas de la empresa en el año 2017 ascendieron a US\$ 2,782 millones (AméricaEconomía, 2019a). Según el Reporte de Sostenibilidad 2017, los gastos por compras locales, nacionales e internacionales ascendieron a US\$ 1,169 millones (Las Bambas, 2018), monto que representa alrededor del 50% de los costos totales de la empresa.

5.3.2. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores

La gestión de proveedores en Las Bambas tiene el objetivo de lograr que los contratistas y proveedores de la empresa actúen de acuerdo con los estándares laborales, sociales, ambientales y de seguridad de su operador MMG. Los esfuerzos de desarrollo de proveedores de Las Bambas están especialmente enfocados en fomentar la generación de capacidades en los proveedores locales, como parte de las acciones implementadas para cumplir con el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible de las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que opera la empresa, el cual forma parte de los compromisos de sostenibilidad asumidos por MMG para el periodo 2015-2018 (Las Bambas, 2017).

En 2014, la empresa estableció el Programa de Desarrollo de Empresarios Locales (PDEL), liderado por la Superintendencia de Desarrollo de Empresarios Locales, el

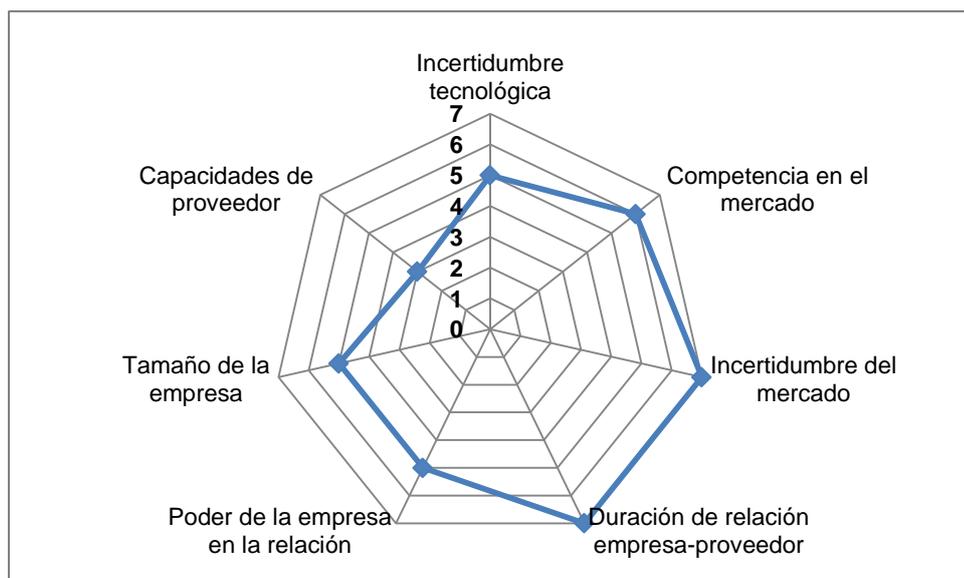
cual identifica oportunidades de negocios en la operación y las ofrece a empresas locales con potencial de crecimiento a nivel comercial. El objetivo del PDEL es ayudar a los proveedores locales a mejorar su gestión empresarial, productividad y rentabilidad para que estén en capacidad de suministrar, de manera competitiva, bienes y servicios no sólo a Las Bambas, sino también otras empresas nacionales y a nivel internacional. A largo plazo, la meta es lograr la viabilidad financiera y sostenibilidad de los proveedores locales para que no dependan de Las Bambas para hacer negocios.

Luego de realizar la entrevista al Superintendente de Contratos de Las Bambas, presentada en el Anexo III, y de revisar diversas fuentes de información secundaria de la empresa, como reportes de sostenibilidad, página web y otras publicaciones relacionadas con la empresa, se obtuvieron las mediciones presentadas en la tabla 5.2 para las variables que caracterizan el desarrollo de proveedores en Las Bambas: condiciones influyentes, factores de éxito, estrategia de gestión de proveedores e impactos sobre el proveedor y la empresa.

5.3.3. Condiciones influyentes

En la figura 5.5 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir las condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Las Bambas.

Figura 5.5. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Las Bambas



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 5.2. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Las Bambas

Categoría	Variable	Indicador	Medición
Condiciones influyentes	Incertidumbre tecnológica	Velocidad de cambio tecnológico y nivel de obsolescencia tecnológica	Media alta = 5
	Competencia en el mercado	Cantidad de competidores y tipo de estrategia competitiva	Alta = 6
	Incertidumbre del mercado	Variabilidad de la demanda y precios de productos de la empresa	Muy alta = 7
	Duración de la relación	Plazo de duración de la relación empresa - proveedor	Media alta = 5
	Poder de la empresa en la relación	Participación en ingresos del proveedor y facilidad para reemplazarlo	Media alta = 5
	Tamaño de la empresa	Ventas netas del último año reportado	Media alta = 5
	Capacidades del proveedor	Nivel de capacidades de gestión, técnicas y financieras	Media baja = 3
Factores de éxito	Comunicación efectiva	Frecuencia y cantidad de canales de comunicación	Alta = 6
	Actitud hacia el proveedor	Visión de la relación con el proveedor	Muy alta = 7
	Compromiso mutuo	Interés y cantidad de recursos invertidos en la relación	Media = 4
	Soporte de la alta dirección	Interés y participación de la alta dirección	Alta = 6
	Distribución de beneficios	Asignación equitativa de costos y beneficios entre las partes	Media alta = 5
Estrategia de gestión de proveedores	Enfoque estratégico	Orientación de largo plazo de las mejoras en desempeño y capacidades del proveedor	Muy alta = 7
	Proceso de gestión	Formalidad y madurez del proceso de gestión y desarrollo de proveedores	Alta = 6
	Actividades indirectas	Implementación de actividades con bajo involucramiento de la empresa	Media alta = 5
	Actividades directas	Implementación de actividades con alto involucramiento de la empresa	Alta = 6
Impactos sobre el proveedor y la empresa	Impacto sobre desempeño del proveedor	Mejora en desempeño operacional del proveedor	Alta = 6
	Impacto sobre desempeño de la empresa	Mejora en desempeño corporativo de la empresa	Alta = 6
	Impacto sobre relación empresa-proveedor	Mejora en relación empresa - proveedor	Muy alta = 7

Elaboración: Autores de esta tesis

La incertidumbre tecnológica en Las Bambas es media alta (5/7), pues si bien la tecnología utilizada en la adquisición de bienes y servicios no cambia constantemente, en particular en los bienes y servicios suministrados por los proveedores locales de la empresa, las capacidades de la gran mayoría de proveedores tienen un alto nivel de obsolescencia ante las altas tecnologías usadas en la mina, por lo que les cuesta mucho trabajo adaptarse a las mismas y en algunos casos simplemente no pueden hacerlo.

La competencia en el mercado de Las Bambas es alta (6/7), pues al ser MMG un productor global de metales base que cotiza en la Bolsa de Valores de Hong Kong y en el Mercado de Valores de Australia, enfrenta una alta competencia para lograr ser más competitivo que sus pares a nivel mundial, por lo cual necesita minimizar de manera continua sus costos operativos para maximizar sus ganancias.

La incertidumbre del mercado en Las Bambas es muy alta (7/7). La empresa no sólo enfrenta la alta variabilidad de los precios internacionales del cobre y zinc, sino que además al ser MMG una empresa de capitales chinos presenta una mayor exposición al riesgo de un escalamiento mayor de las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos.

La duración de la relación entre Las Bambas y sus proveedores de bienes y servicios es muy alta (7/7), pues la empresa mantiene relaciones de hasta 5 años con sus principales proveedores, tanto locales como nacionales.

El poder de Las Bambas en la relación con sus proveedores es medio alto (5/7). A pesar de que casi la totalidad de sus proveedores locales actualmente dependen en gran medida de la empresa para sostener sus negocios, esta dependencia está moderada por el compromiso asumido por Las Bambas de incluir a proveedores locales en su cadena de suministro, con la finalidad de generar desarrollo económico y social en su área de influencia directa.

El tamaño de Las Bambas es medio alto (5/7), pues las ventas netas de la empresa en el año 2017 ascendieron a US\$ 2,782 millones.

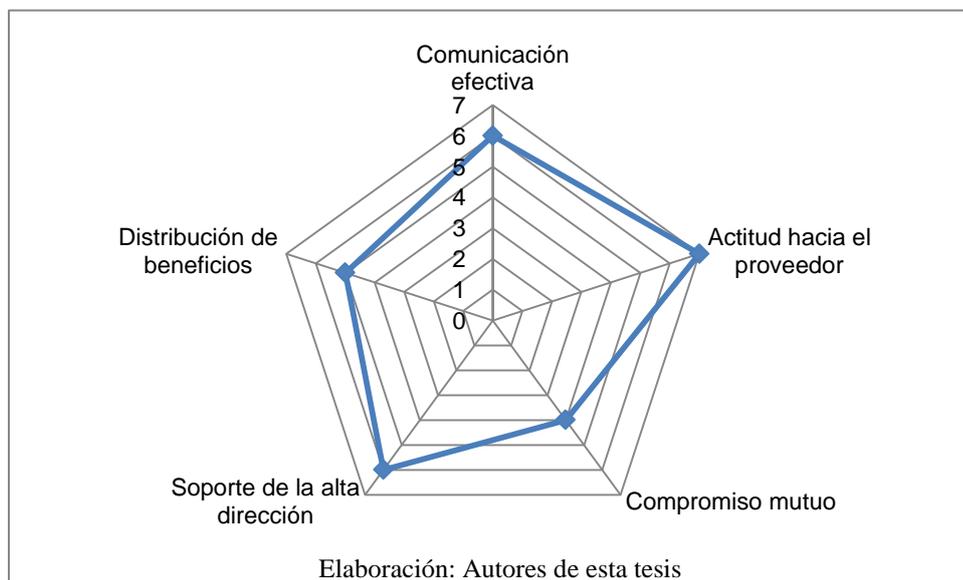
Las capacidades de los proveedores de Las Bambas es media baja (3/7), pues a pesar de los esfuerzos desplegados por la empresa para fortalecer las capacidades de sus proveedores locales, muchos de ellos aún presentan brechas técnicas y de gestión

que les impiden cumplir completamente con los estándares de desempeño exigidos por Las Bambas. Según lo reportado por Luis León, Superintendente de Desarrollo de Empresarios Locales, los proveedores locales presentan tres restricciones: baja calidad en la producción de bienes y servicios, escasa cultura en aspectos de seguridad y poca o nula capacidad en gestión empresarial (Innovate Perú, 2019b).

5.3.4. Factores de éxito

En la figura 5.6 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Las Bambas.

Figura 5.6. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Las Bambas



La comunicación efectiva entre Las Bambas y sus proveedores es alta (6/7), pues la empresa ha establecido mecanismos de comunicación específicos con todos sus grupos de interés. En el caso de sus proveedores y contratistas, las comunicaciones se realizan a través de canales y campañas, reuniones periódicas y de alineamiento, conversaciones sobre temas de seguridad, reuniones previas al inicio de las actividades y charlas de información práctica (Las Bambas, 2017). Estas comunicaciones involucran a diversas áreas de la empresa y ambas partes comparte información confidencial de ser necesario.

La actitud hacia el proveedor en Las Bambas es muy alta (7/7), pues el desempeño de los proveedores y contratistas de la empresa es un factor clave para el

cumplimiento de los objetivos de excelencia operativa establecidos por Las Bambas. En consecuencia, los proveedores y contratistas son altamente estratégicos para la empresa. Un ejemplo de cómo el desempeño de los contratistas tiene un alto impacto en la operación de Las Bambas, se puede evidenciar en los dos trágicos accidentes fatales ocurridos en el año 2016 que involucraron a trabajadores de dos contratistas de la empresa (Las Bambas, 2017).

El compromiso mutuo en la relación entre la empresa y sus proveedores es medio (4/7). Los proveedores locales que participan en el PDEL tienen un compromiso alto con el programa, pues para cumplir los objetivos del mismo se requiere mucho tiempo y esfuerzo de los propios empresario. Para asegurar este compromiso, en primer lugar Las Bambas emplea un riguroso proceso de identificación y selección en el que evalúa el potencial de liderazgo y emprendimiento de los postulantes; posteriormente, los participantes seleccionados deben firmar un contrato en el que reconocen su compromiso con el programa (Las Bambas, 2017). Sin embargo, el alto compromiso de los proveedores que conforman el PDEL, que en 2016 sumaban un total de 47 empresas, se ve opacado por el poco o nulo interés de muchos otros proveedores locales que no perciben ningún beneficio inmediato en fortalecer sus capacidades técnicas y de gestión empresarial, pues en el corto y mediano plazo Las Bambas seguirá contratando sus servicios por los compromisos asumidos con las comunidades del área de influencia de la mina.

El soporte de la alta dirección de Las Bambas es alto (6/7), pues la empresa ha asignado los recursos humanos y financieros necesarios para la implementación del Programa de Desarrollo de Empresarios Locales (PDEL). Este soporte se puede evidenciar en la creación de una unidad corporativa exclusivamente dedicada al cumplimiento del PDEL, la Superintendencia de Desarrollo de Empresarios Locales, así como en la inversión propia realizada para cofinanciar, junto con el Programa Innóvate Perú del Ministerio de la Producción, el proyecto “Mejorando la Competitividad y la Productividad de las MIPYMES en el ámbito de influencia directa de Minera Las Bambas”. Sebastián Lobo, Vicepresidente de Abastecimiento de Las Bambas, como muestra del compromiso de la alta dirección con el desarrollo de proveedores, indicó lo siguiente respecto al PDEL: “Continuaremos trabajando con la firme convicción de desarrollar empresarios locales de excelencia, comprometidos con

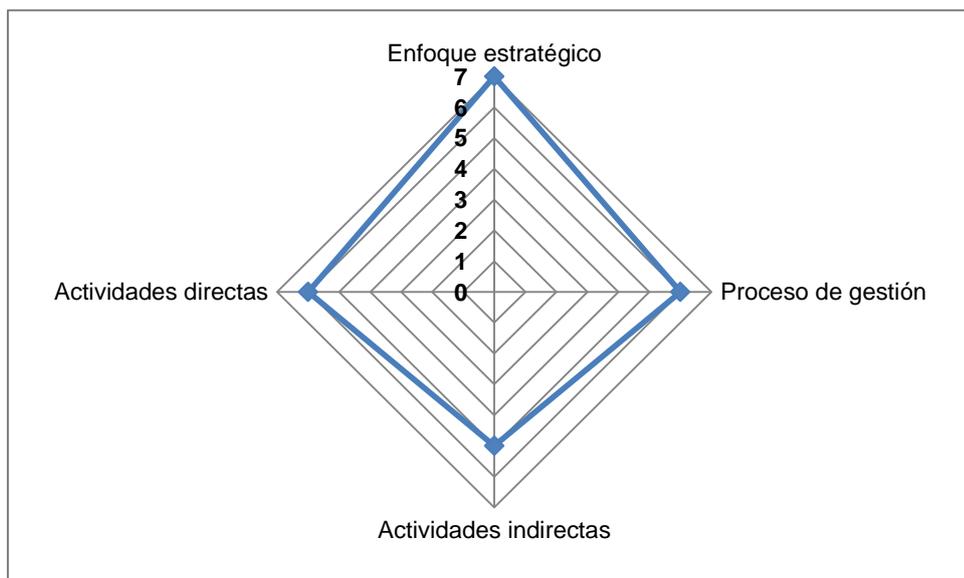
la seguridad y el medio ambiente, capaces de brindar bienes y servicios competitivos, tanto a Las Bambas como a otros mercados locales e internacionales” (AméricaEconomía, 2019b).

La distribución de los beneficios de los programas de desarrollo de proveedores en Las Bambas es media alta (5/7), pues el mayor beneficio recae sobre los proveedores locales que participan en el PDEL. A través del programa los empresarios locales tienen la posibilidad de incorporar los estándares de desempeño de Las Bambas y con ello estar en capacidad de brindar sus servicios a otras empresas mineras. Además, como parte de la articulación hacia otros mercados, el programa brinda a los proveedores locales la oportunidad de participar en rondas de negocios nacionales e internacionales. Por último, la empresa ha implementado el Directorio de Empresarios Locales de Las Bambas, herramienta de promoción de los proveedores locales que facilita el contacto entre ellos y sus potenciales clientes.

5.3.5. Estrategia de gestión de proveedores

En la figura 5.7 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir la estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Las Bambas.

Figura 5.7. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Las Bambas



Elaboración: Autores de esta tesis

El enfoque estratégico del desarrollo de proveedores en Las Bambas es muy alto (7/7), pues el objetivo del PDEL, principal iniciativa de desarrollo de proveedores de la empresa, es fortalecer las capacidades de sus proveedores locales, ayudándolos a mejorar su gestión empresarial para que en el largo plazo puedan prestar sus servicios tanto a Las Bambas como a otras empresas nacionales y extranjeras. El enfoque estratégico del PDEL se puede evidenciar en el siguiente testimonio publicado en el Informe de Sostenibilidad 2016:

Inés Martínez Chauca es la Gerente de General Contractors Varmar S.A.C., una empresa de transporte de personal con siete empleados. Inés empezó a trabajar con el PDEL en 2015: “Mi experiencia en el programa fue sumamente gratificante porque me ayudó a mejorar mis habilidades de gestión, y he aprendido a identificar nuevas oportunidades de negocios. Mis mayores logros han sido el aumento de las utilidades, la adquisición de nuevos vehículos y el incremento del capital de la empresa, lo que me permitirá ofrecer nuevos y mejores servicios. Personalmente, ahora tengo la seguridad necesaria para asumir nuevos desafíos y ofrecer servicios más especializados. Mi familia tiene una mejor calidad de vida, y puedo ofrecer una mejor educación a mis hijos. Una de mis metas es apoyar a mis hermanos menores para que puedan salir adelante como yo” (Las Bambas, 2017: 47).

El nivel de formalidad del proceso de gestión y desarrollo de proveedores en Las Bambas es alto (6/7). Para la implementación del PDEL, la empresa ha establecido un modelo de gestión al que han denominado “la ruta de la competitividad”, el cual consta de tres etapas: (i) en el primer año, los participantes definen su modelo de negocio y mejoran sus capacidades de gestión empresarial; (ii) en el segundo año, los participantes se dedican a implementar los marcos y procesos que les permitan cumplir los rigurosos estándares de desempeño de MMG, de tal forma que puedan ser elegibles para participar en las licitaciones de la empresa; y (iii) en la tercera etapa, que dura entre tres y cinco años, Las Bambas realiza un trabajo más especializado de asesoría y mentoring para que los participantes logren obtener la certificación de las normas ISO en gestión ambiental y de seguridad, de tal forma que puedan competir a nivel nacional e internacional (Las Bambas, 2017).

La implementación de actividades indirectas de desarrollo de proveedores en Las Bambas es media alta (5/7). La empresa reporta un nivel de implementación muy alto (7/7) en las siguientes actividades: competencia entre dos o más proveedores, evaluaciones de desempeño, auditorías, programas de certificación/homologación. En 2016, primer año de operación comercial de la mina, se sentaron las bases para la

homologación de contratistas y proveedores, logrando la certificación de once empresas locales que cumplen los estándares de Las Bambas. Por otro lado, se reporta un nivel de implementación muy bajo (1/7) de incentivos como compromisos de mayor contratación y de bonos por cumplir objetivos de desempeño.

La implementación de actividades directas de desarrollo de proveedores es alta (6/7). El PDEL involucra el trabajo directo y conjunto del personal de las áreas de abastecimiento, desarrollo social y relaciones comunitarias de Las Bambas. Como parte del PDEL, la empresa reporta una implementación muy alta (7/7) de actividades de soporte -en la forma de acompañamiento, asesoría y mentoring- y capacitación en temas de gestión empresarial, gestión de calidad, gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo. También se reportó un nivel de implementación alto (6/7) de visitas técnicas y de inversiones específicas para mejorar las capacidades de los proveedores de la empresa. En 2016, se realizó la capacitación y asesoramiento de 350 empresarios locales en gestión empresarial y de calidad (Las Bambas, 2017). Asimismo, además de la inversión realizada para cofinanciar junto con el Ministerio de la Producción la implementación del proyecto “Mejorando la Competitividad y la Productividad de las MIPYMES en el ámbito de influencia directa de Minera Las Bambas”, la empresa brindó apoyo en la adquisición de 23 camiones de transporte de concentrado por parte de cinco empresas de la comunidad (Las Bambas, 2017).

5.3.6. Impactos sobre el proveedor y la empresa

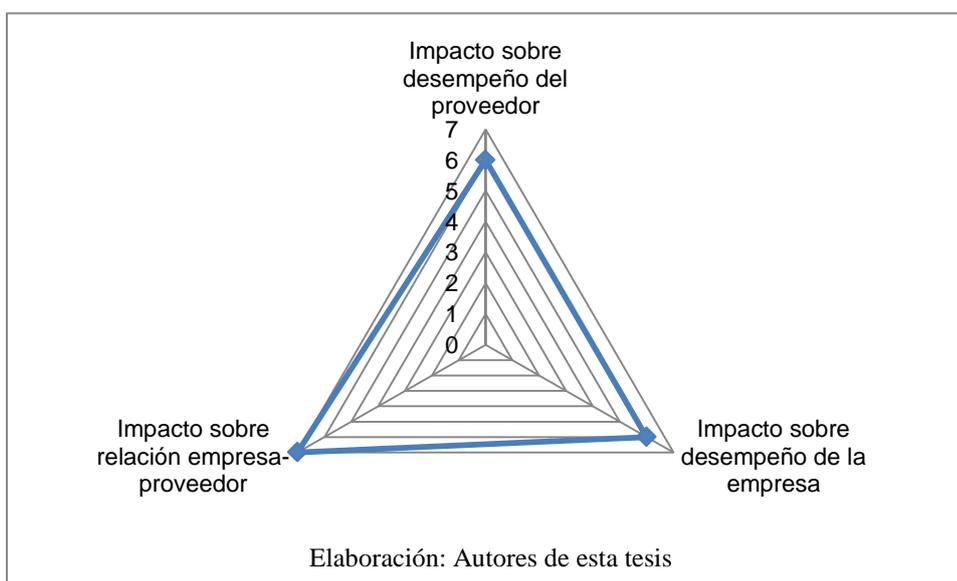
En la figura 5.8 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los impactos en el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Las Bambas.

El impacto del desarrollo de proveedores sobre el desempeño del proveedor, según lo reportado por Las Bambas, es alto (6/7). La implementación del PDEL ha contribuido directamente al desarrollo económico de los proveedores locales, a través del incremento continuo de sus ventas a la empresa como resultado tanto del ingreso de nuevos proveedores capaces de cumplir los altos estándares de Las Bambas, como del fortalecimiento de las capacidades de los proveedores más antiguos. Las ventas de los proveedores locales por los bienes y servicios suministrados a la empresa se incrementaron de US\$ 27 millones en 2016 (Las Bambas, 2017) a US\$ 35 millones en

2017 (Las Bambas, 2018). Asimismo, el impacto señalado sobre las capacidades de los proveedores locales se puede evidenciar en la siguiente declaración de Sebastián Lobo, Vicepresidente de Abastecimiento de Las Bambas:

En la zona de influencia primaria de Las Bambas, donde hace apenas 15 años la principal forma de comercio era el trueque, hoy hemos desarrollado una oferta local en diferentes rubros, tales como: transporte de personal y carga, servicio de catering, talleres metalmecánicos, instalaciones eléctricas industriales, maestranza, estiba y desestiba de carga general, servicios para equipos mineros, soldadura especializada, edificación e infraestructura, confección de equipos de protección personal, impresiones gráficas y señalética, centros de salud ocupacional, servicios de courier, entre otros (AméricaEconomía, 2019b).

Figura 5.8. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Las Bambas



Según lo reportado por la empresa, el impacto del desarrollo de proveedores sobre el desempeño de Las Bambas es alto (6/7). La capacitación y asesoramiento realizados por la empresa a sus proveedores y contratistas para lograr que cumplan los altos estándares de seguridad y medio ambiente de Las Bambas, ha contribuido a mejorar el desempeño integral de la empresa en ambos aspectos. Por ejemplo, el índice de frecuencia de lesiones registrables totales (TRIF) disminuyó de 1.94 en 2016 (Las Bambas, 2017) a 0.85 en 2017 (Las Bambas). Asimismo, en 2017 no se registró ningún accidente fatal que haya involucrado a trabajadores de contratistas, a diferencia de los dos accidentes fatales ocurridos en 2016.

El impacto del desarrollo de proveedores sobre la relación entre Las Bambas y sus proveedores, según lo reportado por la empresa, es muy alto (7/7). El alto nivel de involucramiento y activa participación de Las Bambas en la implementación del PDEL, junto con el compromiso y el esfuerzo demostrados por los proveedores locales que participan en el programa, han generado las condiciones necesarias para reforzar la confianza y el compromiso de ambas partes en la relación. De esta manera, el PDEL contribuye directamente con el objetivo de fortalecer el relacionamiento de Las Bambas con las comunidades del área de influencia de sus operaciones.

5.4. Compañía Minera Antapaccay S.A.

5.4.1. Descripción general de la empresa

Antapaccay está ubicada al sur del Perú, en la provincia de Espinar, en la región Cusco, a 4,100 msnm y aproximadamente a 10 km de distancia de la mina Tintaya, que en la actualidad se encuentra en proceso de cierre. La mina cuenta con una moderna planta de sulfuros que produce concentrado de cobre.

Antapaccay inició sus operaciones comerciales en noviembre de 2012 (bajo la administración de Xstrata Copper, hoy fusionada al grupo Glencore), tras una inversión de US\$ 1,500 millones. En el año 2018, la mina alcanzó una producción acumulada total de 205,414 toneladas de concentrado de cobre, equivalente al 8% de la producción nacional (MINEM, 2019).

Las ventas netas de la empresa en el año 2017 ascendieron a US\$ 1,234 millones (AméricaEconomía, 2019a). Según el Reporte de Sostenibilidad 2017, el gasto total por compras de bienes y servicios ascendió a US\$ 589 millones (Antapaccay, 2018), monto que equivale aproximadamente al 60% de los costos totales de Antapaccay.

5.4.2. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores

El alto nivel de madurez en la gestión de proveedores de Compañía Minera Antapaccay (antes Xstrata Tintaya) es resultado de la adopción de los estándares de sus empresas accionistas, Xstrata Copper desde el año 2006 y Glencore desde el año 2013, luego de la fusión de ambas empresas. Antapaccay, como empresa perteneciente a Glencore, forma parte del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM por sus siglas en inglés), por lo que está orientada a la excelencia en la gestión de

proveedores y otros ámbitos como seguridad y salud ocupacional, cuidado ambiental y relaciones comunitarias (Antapaccay, 2018).

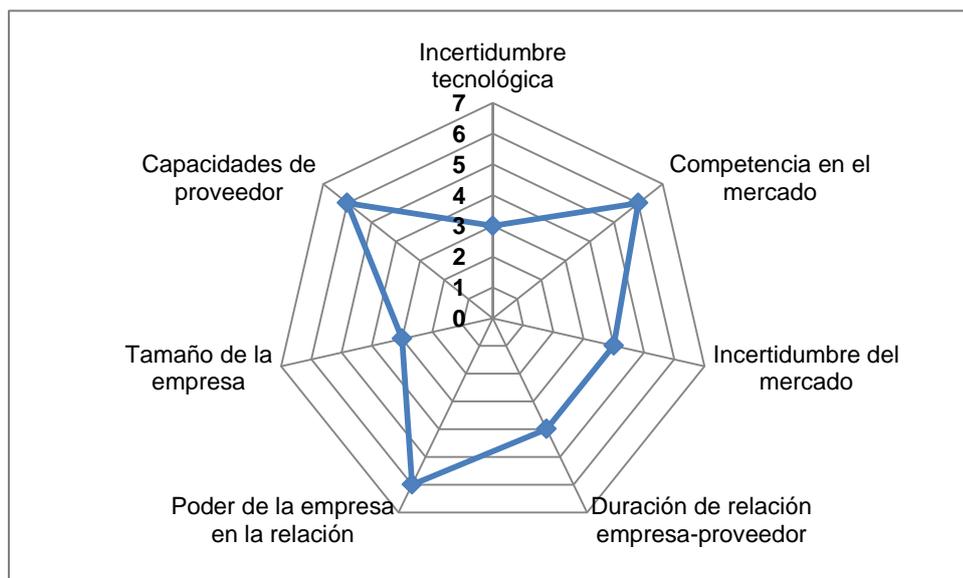
Las actividades de desarrollo de proveedores de Antapaccay están enfocadas principalmente en los proveedores de servicios de la empresa, y dentro de ese grupo, en los proveedores locales, es decir, aquellos provenientes de la provincia de Espinar.

Luego de realizar la entrevista al Supervisor de Desarrollo de Proveedores de Antapaccay, presentada en el Anexo IV, y de revisar diversas fuentes de información secundaria de la empresa, como reportes de sostenibilidad, página web y otras publicaciones relacionadas con la empresa, se obtuvieron las mediciones presentadas en la tabla 5.3 para las variables que caracterizan el desarrollo de proveedores en Antapaccay: condiciones influyentes, factores de éxito, estrategia de gestión de proveedores e impactos sobre el proveedor y la empresa.

5.4.3. Condiciones influyentes

En la figura 5.9 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir las condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Antapaccay.

Figura 5.9. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Antapaccay



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 5.3. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Antapaccay

Categoría	Variable	Indicador	Medición
Condiciones influyentes	Incertidumbre tecnológica	Velocidad de cambio tecnológico y nivel de obsolescencia tecnológica	Media baja = 3
	Competencia en el mercado	Cantidad de competidores y tipo de estrategia competitiva	Alta = 6
	Incertidumbre del mercado	Variabilidad de la demanda y precios de productos de la empresa	Media = 4
	Duración de la relación	Plazo de duración de la relación empresa - proveedor	Media = 4
	Poder de la empresa en la relación	Participación en ingresos del proveedor y facilidad para reemplazarlo	Alta = 6
	Tamaño de la empresa	Ventas netas del último año reportado	Media baja = 3
	Capacidades del proveedor	Nivel de capacidades de gestión, técnicas y financieras	Alta = 6
Factores de éxito	Comunicación efectiva	Frecuencia y cantidad de canales de comunicación	Media alta = 5
	Actitud hacia el proveedor	Visión de la relación con el proveedor	Muy alta = 7
	Compromiso mutuo	Interés y cantidad de recursos invertidos en la relación	Alta = 6
	Soporte de la alta dirección	Interés y participación de la alta dirección	Media alta = 5
	Distribución de beneficios	Asignación equitativa de costos y beneficios entre las partes	Muy alta = 7
Estrategia de gestión de proveedores	Enfoque estratégico	Orientación de largo plazo de las mejoras en desempeño y capacidades del proveedor	Muy alta = 7
	Proceso de gestión	Formalidad y madurez del proceso de gestión y desarrollo de proveedores	Muy alta = 7
	Actividades indirectas	Implementación de actividades con bajo involucramiento de la empresa	Media alta = 5
	Actividades directas	Implementación de actividades con alto involucramiento de la empresa	Alta = 6
Impactos sobre el proveedor y la empresa	Impacto sobre desempeño del proveedor	Mejora en desempeño operacional del proveedor	Media alta = 5
	Impacto sobre desempeño de la empresa	Mejora en desempeño corporativo de la empresa	Alta = 6
	Impacto sobre relación empresa-proveedor	Mejora en relación empresa - proveedor	Alta = 6

Elaboración: Autores de esta tesis

La incertidumbre tecnológica en Antapaccay es media baja (3/7), pues los servicios suministrados por sus proveedores de servicios en general, y por sus proveedores de servicios locales en particular, tienen una tecnología estable que no cambia en menos de 3 años y con un nivel de obsolescencia bajo.

La competencia en el mercado de Antapaccay es alta (6/7), porque en la industria del cobre las empresas compiten a nivel global por minimizar continuamente sus costos y maximizar sus ganancias, ante la alta volatilidad del precio internacional del cobre no controlado por las empresas.

La incertidumbre del mercado en Antapaccay es media (4/7), porque si bien en la industria del cobre la variabilidad de los precios internacionales es muy alta, la empresa percibe una incertidumbre de mercado menor porque pertenece a Glencore, uno de los productores y comercializadores integrados y diversificados de materias primas más importantes del mundo. Glencore produce y comercializa más de noventa materias primas, entre minerales, productos de energía y productos agrícolas. Esta cartera diversificada le permite contrarrestar las altas volatilidades de precios en el subsector de minerales.

La duración de la relación entre Antapaccay y sus proveedores es media (4/7), porque la mayoría de sus contratos son de mediano plazo, con una duración promedio de 3 a 5 años.

El poder de Antapaccay en la relación con sus proveedores es alto (6/7), porque la mayoría de sus proveedores y contratistas de servicios son locales o empresas nacionales medianas, cuyos ingresos anuales dependen en gran medida de Antapaccay. Asimismo, la empresa puede reemplazarlos con facilidad pues cuenta con una amplia cartera de proveedores con alta capacidad para cumplir los estándares de desempeño requeridos por Antapaccay.

El tamaño de la empresa es medio bajo (3/7), pues las ventas netas de Antapaccay en el año 2017 ascendieron a US\$ 1,234 millones.

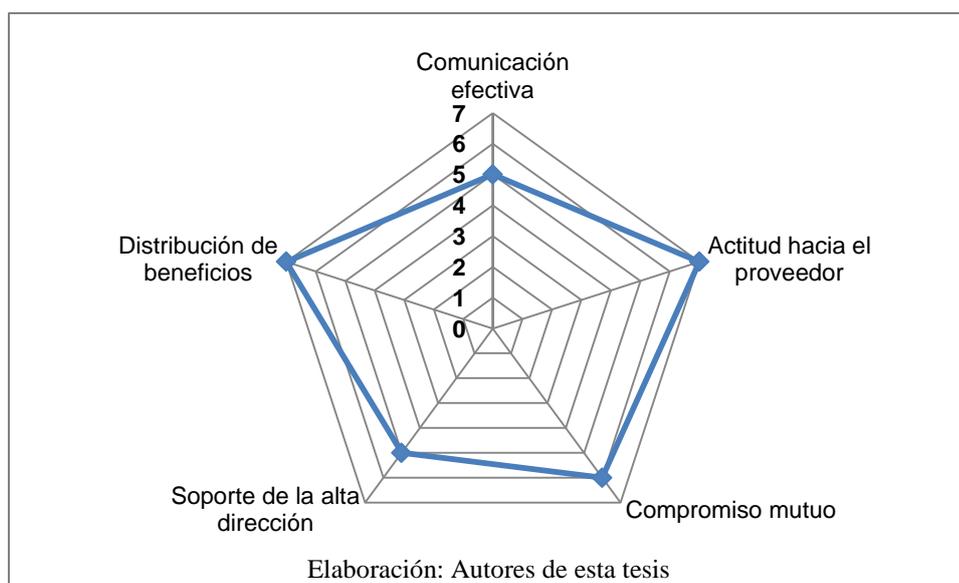
Las capacidades de los proveedores de Antapaccay para cumplir los niveles de desempeño requeridos por la empresa son altas (6/7). Según lo reportado por Antapaccay, desde 2013 y de manera continua, los resultados de los promedios de

calificación de sus proveedores en los procesos de homologación han superado el 80% de satisfacción (Antapaccay, 2018).

5.4.4. Factores de éxito

En la figura 5.10 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Antapaccay.

Figura 5.10. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Antapaccay



La comunicación efectiva entre Antapaccay y sus proveedores es media alta (5/7). La empresa ha establecido canales de comunicación interna con sus contratistas y proveedores de servicios, como campañas y medios presenciales. Asimismo, la empresa reporta que se realizan reuniones periódicas y de alineamiento, como las sesiones mensuales del comité de proveedores de Antapaccay.

La actitud hacia el proveedor en Antapaccay es muy alta (7/7), pues según lo reportado por la empresa los proveedores de servicios, tanto locales como nacionales, son considerados altamente críticos y estratégicos para las operaciones de la mina. Esta actitud se puede evidenciar en la siguiente declaración publicada en el Reporte de Sostenibilidad 2017 de la empresa: “Nuestros contratistas y proveedores son un grupo de interés prioritario para nuestra operación, siendo considerados como aliados estratégicos, posibilitando el desarrollo de nuestras actividades con altos estándares” (Antapaccay, 2018: 18).

El compromiso mutuo en Antapaccay es alto (6/7), pues la empresa reporta que tanto ésta como sus proveedores de servicios participan activamente y demuestran un alto interés en materializar los beneficios de las iniciativas impulsadas por Antapaccay para optimizar la gestión de proveedores. Este compromiso se puede evidenciar en lo declarado en el Reporte de Sostenibilidad 2017: “Por ello, buscamos establecer relaciones a largo plazo, basadas en la confianza y excelencia y su alineamiento a nuestros requerimientos” (Antapaccay, 2018: 18).

El soporte de la alta dirección de Antapaccay es medio alto (5/7). Tal como se puede evidenciar en el Reporte de Sostenibilidad 2016, el aseguramiento de los estándares de proveedores es uno de los 12 temas materiales desarrollados en dicho informe que reflejaron los aspectos que marcaron la gestión de sostenibilidad de Antapaccay en 2016. Sin embargo, la empresa reporta que se necesita un mayor soporte de la alta dirección de Antapaccay para aprovechar mejor iniciativas sectoriales como el Programa de Desarrollo de Proveedores, concurso promovido por el Programa Innóvate Perú del Ministerio de la Producción.

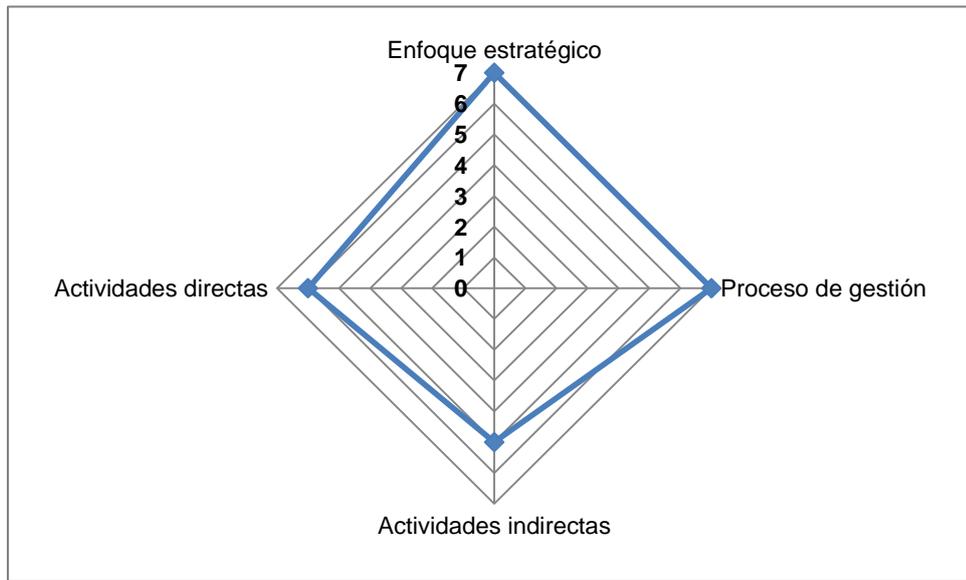
La distribución de beneficios del desarrollo de proveedores en Antapaccay es muy alta (7/7), siendo los proveedores los principales beneficiarios, pues ven fortalecidas sus capacidades a través de capacitaciones en gestión empresarial, gestión ambiental, seguridad, proyección social, competencias técnicas y derechos humanos (Antapaccay, 2018). La empresa también se beneficia mediante la optimización de costos y el cumplimiento de sus estándares de seguridad y medio ambiente.

5.4.5. Estrategia de gestión de proveedores

En la figura 5.11 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir la estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Antapaccay.

El enfoque estratégico del desarrollo de proveedores en Antapaccay es muy alto (7/7). Las iniciativas implementadas por la empresa están orientadas a fortalecer las capacidades de sus proveedores locales y nacionales, a través de capacitaciones, asesorías, procesos de homologación y auditorías. Este enfoque se puede evidenciar en las calificaciones obtenidas por los proveedores homologados durante los últimos 4 años, las cuales se han mantenido en promedio por encima del 80% de satisfacción.

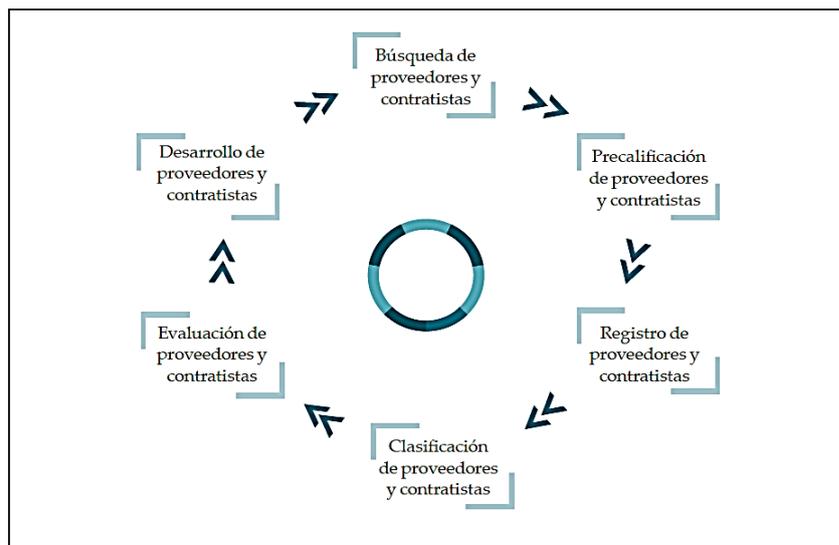
Figura 5.11. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Antapaccay



Elaboración: Autores de esta tesis

El proceso de gestión para el desarrollo de proveedores en Antapaccay es muy alto (7/7), pues la empresa lo viene implementando desde el año 2006 siguiendo el estándar de gestión de proveedores de Xstrata Copper hasta el 2012 y de Glencore desde el 2013. En la figura 5.12 se presentan los seis componentes de la gestión de contratistas y proveedores en Antapaccay.

Figura 5.12. Componentes de la gestión de contratistas y proveedores en Antapaccay



Fuente y Elaboración: Antapaccay (2017)

La implementación de actividades indirectas de desarrollo de proveedores en Antapaccay es medio alta (5/7). La empresa reporta un nivel de implementación muy alto (7/7) en las siguientes actividades: competencia entre dos o más proveedores, evaluaciones de desempeño, auditorías y certificaciones. Por otro lado, reporta una implementación media baja (3/7) de incentivos y una implementación muy baja (1/7) de bonos de desempeño. En Antapaccay, la certificación de proveedores es un proceso permanente para las empresas con contrato mayor a dos meses, y para las contratistas con contratos de largo plazo. En 2017, la empresa homologó a 58 contratistas nacionales y 37 locales (Antapaccay, 2018).

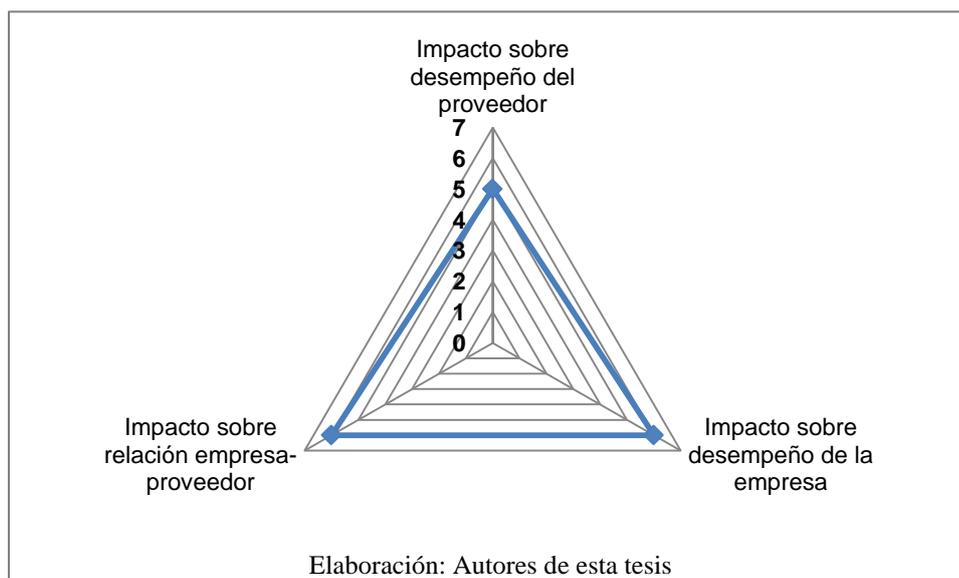
La implementación de actividades directas de desarrollo de proveedores en Antapaccay es alta (6/7). La empresa reporta una implementación muy alta (7/7) de capacitaciones y soporte en gestión empresarial, gestión ambiental y seguridad. Asimismo, se reporta una implementación media alta (5/7) de visitas entre ambas partes y de inversiones específicas en la relación. Por ejemplo, en 2017 Antapaccay impulsó iniciativas para el desarrollo de capacidades a través del Programa de Capacitación y Visitas de Orientación Empresarial, en convenio con PRODUCE Cusco, AI Invest 5.0 y la Cámara de Comercio de Lima, para asesorar a los proveedores locales con el asesoramiento de especialistas en gestión de empresas. Se realizaron un total de 18 visitas de orientación y 9 talleres de capacitación (Antapaccay, 2018).

5.4.6. Impactos sobre el proveedor y la empresa

En la figura 5.13 se presenta un diagrama con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Antapaccay.

El impacto sobre el desempeño del proveedor de los programas de desarrollo de proveedores, según lo reportado por Antapaccay, es medio alto (5/7). Este impacto se puede evidenciar en la mejora continua de las calificaciones obtenidas por los proveedores de la empresa en los procesos de homologación. En 2016, el promedio de calificación de proveedores nacionales fue 90% y de proveedores locales 85% (Antapaccay, 2017), mientras que en 2017, la calificación promedio de proveedores nacionales se incrementó a 93% y de proveedores locales a 89% (Antapaccay, 2018).

Figura 5.13. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Antapaccay



Según lo reportado por la empresa, el impacto sobre el desempeño de Antapaccay resultante de las actividades de desarrollo de proveedores implementadas es alto (6/7). Por ejemplo, en 2017 la empresa incrementó a 88% el uso efectivo de la flota de acarreo, proceso productivo altamente crítico, mediante la implementación del sistema Part Time, que permitió el desarrollo de un plan de competencias técnicas para la operación de equipo pesado y que estuvo dirigido a los proveedores estratégicos de las comunidades (Antapaccay, 2018).

El impacto reportado del desarrollo de proveedores sobre la relación entre Antapaccay y sus proveedores de servicios locales y nacionales es alto (6/7). Este impacto es congruente con la estrategia de Antapaccay de contribución social y relacionamiento comunitario, cuyo objetivo es desarrollar, fortalecer y consolidar relaciones de confianza con sus grupos de interés en su área de influencia. La gestión de proveedores de bienes y servicios locales forma parte de la política de relacionamiento comunitario de la empresa (Antapaccay, 2018).

5.5. Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.

5.5.1. Descripción general de la empresa

Compañía de Minas Buenaventura es una empresa peruana productora de metales preciosos -oro y plata principalmente- con más de 65 años de experiencia en actividades de exploración, desarrollo, construcción y operación de minas.

Buenaventura opera nueve unidades mineras, de las cuales seis son subterráneas (Orcopampa, Uchucchacua, Julcani, Tambomayo, Mallay y Marcapunta) y tres a tajo abierto (La Zanja, Coimolache y Tajo Norte). Las operaciones y proyectos de la empresa se ubican en diversas regiones del país, como se muestra en la figura 5.14.

Figura 5.14. Mapa de operaciones y proyectos de Buenaventura



Fuente y Elaboración: Buenaventura (2018)

En el año 2018, la empresa alcanzó una producción acumulada total de 653,190 kg finos de plata, equivalente al 16% de la producción nacional, y una producción acumulada total de 7,372 kg finos de oro, equivalente al 5% de la producción nacional (MINEM, 2019).

Según la Memoria Anual 2017 de Buenaventura, en el año 2017 las ventas netas ascendieron a US\$ 1,224 millones y los pagos en efectivo a proveedores superaron los US\$ 870 millones (Buenaventura, 2018a), monto que equivale aproximadamente al 80% de los costos totales de la empresa.

5.5.2. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores

Según lo reportado por Compañía de Minas Buenaventura, la gestión de la cadena de abastecimiento y de los proveedores de la empresa presenta un nivel de madurez bajo, debido a factores específicos de la propia empresa y sus proveedores, así como a las características de la relación empresa-proveedor.

Muchos de los proveedores de Buenaventura, en especial los proveedores de servicios, presentan un nivel de desarrollo en sus capacidades muy por debajo del requerido para cumplir los estándares de desempeño exigidos por una empresa minera como Buenaventura. Por otro lado, la empresa viene trabajando con gran parte de estos proveedores desde hace más de 20 años, con algunos de ellos inclusive desde la fundación de Buenaventura, es decir desde hace más de 60 años. Asimismo, la empresa tiene compromisos preestablecidos para contratar los servicios ofrecidos por muchos de los proveedores ubicados en las zonas de influencia directa de sus operaciones.

Luego de realizar la entrevista al Director de Procesos Logísticos de Buenaventura, presentada en el Anexo V, y de revisar diversas fuentes de información secundaria de la empresa, como reportes de sostenibilidad, página web y otras publicaciones relacionadas con la empresa, se obtuvieron las mediciones presentadas en la tabla 5.4 para las variables que caracterizan el desarrollo de proveedores en Buenaventura: condiciones influyentes, factores de éxito, estrategia de gestión de proveedores e impactos sobre el proveedor y la empresa.

Tabla 5.4. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Buenaventura

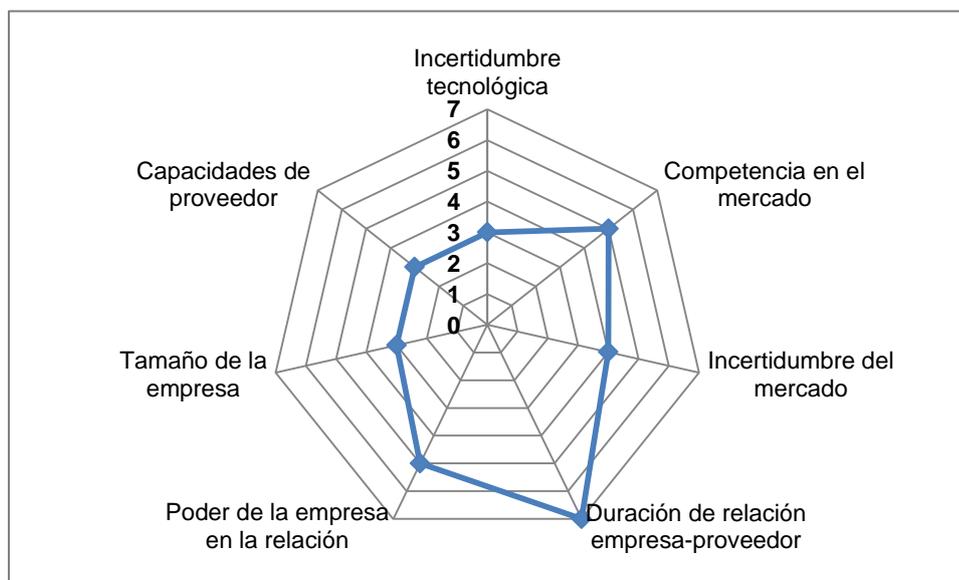
Categoría	Variable	Indicador	Medición
Condiciones influyentes	Incertidumbre tecnológica	Velocidad de cambio tecnológico y nivel de obsolescencia tecnológica	Media baja = 3
	Competencia en el mercado	Cantidad de competidores y tipo de estrategia competitiva	Media alta = 5
	Incertidumbre del mercado	Variabilidad de la demanda y precios de productos de la empresa	Media = 4
	Duración de la relación	Plazo de duración de la relación empresa - proveedor	Muy alta = 7
	Poder de la empresa en la relación	Participación en ingresos del proveedor y facilidad para reemplazarlo	Media alta = 5
	Tamaño de la empresa	Ventas netas del último año reportado	Media baja = 3
	Capacidades del proveedor	Nivel de capacidades de gestión, técnicas y financieras	Media baja = 3
Factores de éxito	Comunicación efectiva	Frecuencia y cantidad de canales de comunicación	Media baja = 3
	Actitud hacia el proveedor	Visión de la relación con el proveedor	Muy alta = 7
	Compromiso mutuo	Interés y cantidad de recursos invertidos en la relación	Media = 4
	Soporte de la alta dirección	Interés y participación de la alta dirección	Muy alta = 7
	Distribución de beneficios	Asignación equitativa de costos y beneficios entre las partes	Muy alta = 7
Estrategia de gestión de proveedores	Enfoque estratégico	Orientación de largo plazo de las mejoras en desempeño y capacidades del proveedor	Muy alta = 7
	Proceso de gestión	Formalidad y madurez del proceso de gestión y desarrollo de proveedores	Media baja = 3
	Actividades indirectas	Implementación de actividades con bajo involucramiento de la empresa	Media alta = 5
	Actividades directas	Implementación de actividades con alto involucramiento de la empresa	Media alta = 5
Impactos sobre el proveedor y la empresa	Impacto sobre desempeño del proveedor	Mejora en desempeño operacional del proveedor	Alta = 6
	Impacto sobre desempeño de la empresa	Mejora en desempeño corporativo de la empresa	Muy alta = 7
	Impacto sobre relación empresa-proveedor	Mejora en relación empresa - proveedor	Muy alta = 7

Elaboración: Autores de esta tesis

5.5.3. Condiciones influyentes

En la figura 5.15 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir las condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Buenaventura.

Figura 5.15. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Buenaventura



Elaboración: Autores de esta tesis

La incertidumbre tecnológica en Buenaventura es media baja (3/7), pues según lo reportado por la empresa la tecnología utilizada por los proveedores de servicios de la empresa, en especial por los proveedores locales, es estable -no cambia en menos de 3 años- y las capacidades tanto de la empresa como de sus proveedores les permiten adaptarse a cualquier cambio tecnológico.

La competencia en el mercado en Buenaventura es media alta (5/7). En la industria del oro y la planta, sus principales productos, las empresas compiten entre sí por minimizar sus costos y maximizar sus ganancias, en un entorno de alta variabilidad de los precios internacionales. No existe competencia por vender los minerales de oro y plata producidos, pues Buenaventura consigue vender el 100% de su producción.

La incertidumbre del mercado de Buenaventura es media (4/7), pues si bien existe una alta volatilidad en los precios del oro y la plata, la demanda en el corto y mediano

plazo se mantiene estable debido a que la empresa tiene contratada la mayor parte de su producción mediante acuerdos de mediano y largo plazo.

La duración de la relación entre Buenaventura y sus proveedores es muy alta (7/7), pues muchos de éstos trabajan con la empresa desde hace más de 20 años, y algunos inclusive desde hace más de 60 años.

El poder de Buenaventura en la relación con sus proveedores, que en su mayoría son proveedores locales de servicios, es medio alto (5/7). Si bien las ventas anuales de muchos de estos proveedores dependen casi totalmente de que la empresa contrate sus servicios, es difícil para Buenaventura reemplazarlos pues existen compromisos asumidos por ésta para contratar los servicios de los proveedores ubicados en el área de influencia de sus operaciones.

El tamaño de Buenaventura es medio bajo (3/7), pues las ventas netas de la empresa en el año 2017 ascendieron a US\$ 1,224 millones.

El nivel de capacidades de los proveedores de Buenaventura es medio bajo (3/7), pues según lo reportado por la empresa muchos de sus proveedores locales de servicios, que representan la mayor parte de sus proveedores, no cumplen los estándares de desempeño exigidos por Buenaventura o cualquier operación minera en general. El hecho que la empresa haya asumido compromisos de contratación con muchos de sus proveedores ha originado que éstos no tengan incentivos para mejorar su desempeño a pesar de las iniciativas impulsadas por Buenaventura para fortalecer sus capacidades.

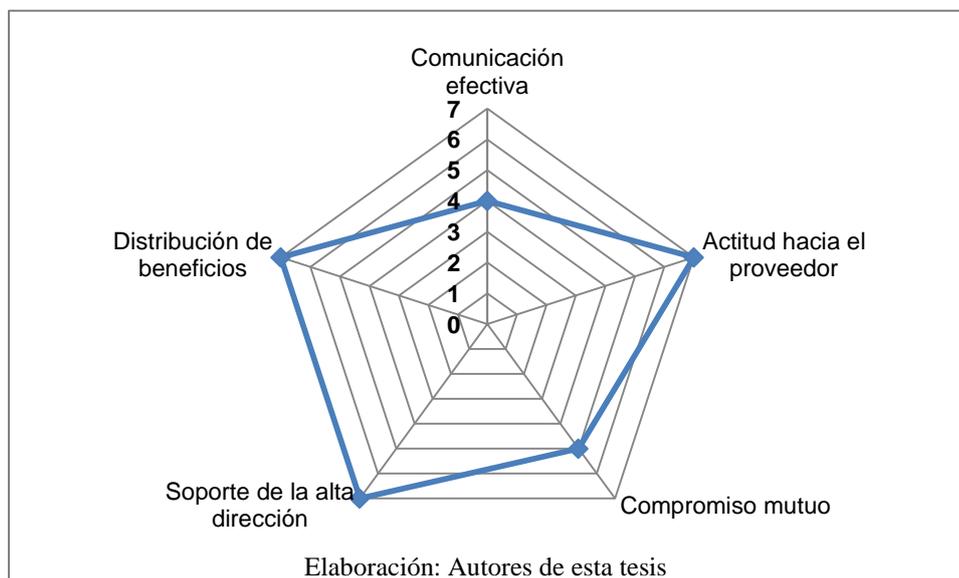
5.5.4. Factores de éxito

En la figura 5.16 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Buenaventura.

La comunicación entre Buenaventura y sus proveedores es media (4/7), pues si bien se comparte abiertamente toda la información requerida para la correcta prestación del servicio, incluyendo información confidencial cuando es necesario, todas las comunicaciones son canalizadas por el área de Logística de la empresa.

Según lo reportado por Buenaventura, la decisión de centralizar las comunicaciones con sus proveedores permite llevar un manejo más ordenado de la información.

Figura 5.16. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Buenaventura



La actitud hacia el proveedor en Buenaventura es muy alta (7/7). Según lo reportado por la empresa, los bienes y servicios suministrados por sus proveedores son altamente críticos pues representan alrededor del 80% de sus gastos operativos. Asimismo, el cumplimiento de los compromisos de contratación con proveedores locales es clave en la política de responsabilidad social corporativa de Buenaventura. En consecuencia, la empresa tiene una visión estratégica respecto al rol que cumplen sus proveedores.

El compromiso mutuo en la relación de Buenaventura y sus proveedores es medio alto (5/7), pues si bien la empresa demuestra un alto interés en fortalecer las capacidades de sus proveedores de servicios, en especial las de sus proveedores locales, dentro de estos últimos existen tanto proveedores comprometidos con los planes de desarrollo impulsados por la empresa como proveedores poco interesados en mejorar su oferta de servicios, debido a que Buenaventura está “obligada” a contratarlos por los compromisos asumidos con las comunidades.

El soporte de la alta dirección de Buenaventura es muy alto (7/7). Según lo reportado por la empresa, los programas para el desarrollo de proveedores, en especial aquellos dirigidos a los proveedores de sus áreas de influencia directa, reciben el

apoyo corporativo necesario para cumplir con contribuir al dinamismo económico de las comunidades relacionadas con Buenaventura. Este apoyo se puede evidencia en la siguiente declaración de Roque Benavides, Presidente del Directorio de Buenaventura:

La compañía genera desarrollo económico en la comunidad a través de la adquisición de diversos productos y la utilización de servicios de la zona. Para que las empresas locales alcancen los estándares de calidad y seguridad que exigimos en nuestras operaciones, desarrollamos un programa de capacitaciones que ayuda a las empresas locales a mejorar sus servicios, para que puedan atender las necesidades de las operaciones (Benavides, 2018: 88).

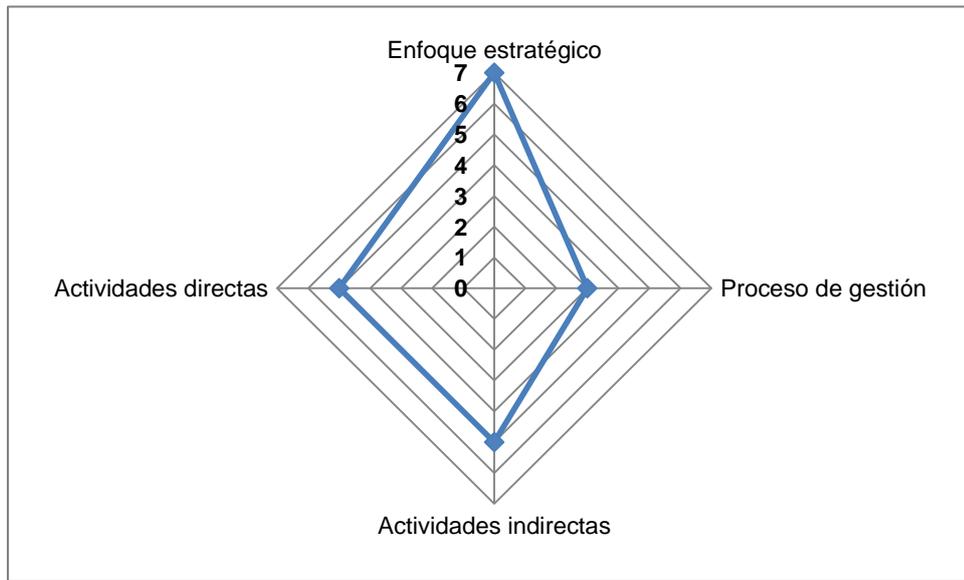
La distribución de beneficios de los programas de desarrollo de proveedores de Buenaventura es muy alta (7/7). Según lo reportado por la empresa, el monto inyectado a la economía local, mediante la compra de insumos y la contratación de servicios a proveedores locales, se incrementó de S/ 131 millones en 2016 (Buenaventura, 2017) a S/ 151 millones en 2017 (Buenaventura, 2018b). Asimismo, al desarrollar las capacidades de sus proveedores, principalmente de sus proveedores locales, la empresa se beneficia con el fortalecimiento de la sostenibilidad social de sus operaciones.

5.5.5. Estrategia de gestión de proveedores

En la figura 5.17 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir la estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Buenaventura.

El enfoque estratégico de los programas de desarrollo de proveedores de Buenaventura es muy alto (7/7). El objetivo principal de la empresa es mejorar las capacidades de sus proveedores, principalmente de aquellos pertenecientes a las comunidades ubicadas en sus áreas de influencia. Por ejemplo, en 2017 Buenaventura impulsó 37 diferentes proyectos y programas en los que más de 4,000 pobladores fortalecieron la capacidad productiva de sus empresas locales. Gracias a estas iniciativas, las comunidades beneficiadas pueden acceder ahora a mercados nacionales e internacionales, y pueden además brindar sus servicios a diversas empresas públicas y privadas (Buenaventura, 2018b).

Figura 5.17. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Buenaventura



Elaboración: Autores de esta tesis

El proceso de gestión y desarrollo de proveedores de Buenaventura es medio bajo (3/7), pues según lo reportado por la empresa, durante los más de 60 años de vida de sus operaciones nunca se estableció un proceso formal y estructurado para el manejo de las relaciones con sus proveedores. Hace algunos años se realizó una reorganización del área de logística de la compañía, con la finalidad de profesionalizar los procesos de gestión de proveedores, los cuales incluyen el desarrollo de proveedores. Dichos procesos se encuentran actualmente en etapa de maduración.

La implementación de actividades indirectas de desarrollo de proveedores en Buenaventura es media alta (5/7). La empresa reporta un nivel de implementación muy alto (7/7) en las siguientes actividades: competencia entre dos o más proveedores, evaluaciones de desempeño, auditorías y programas de certificación. Por otro lado, se reporta un nivel de implementación muy bajo o nulo (1/7) de incentivos (compromisos de mayor contratación u otros) y bonos por cumplimiento de objetivos de desempeño.

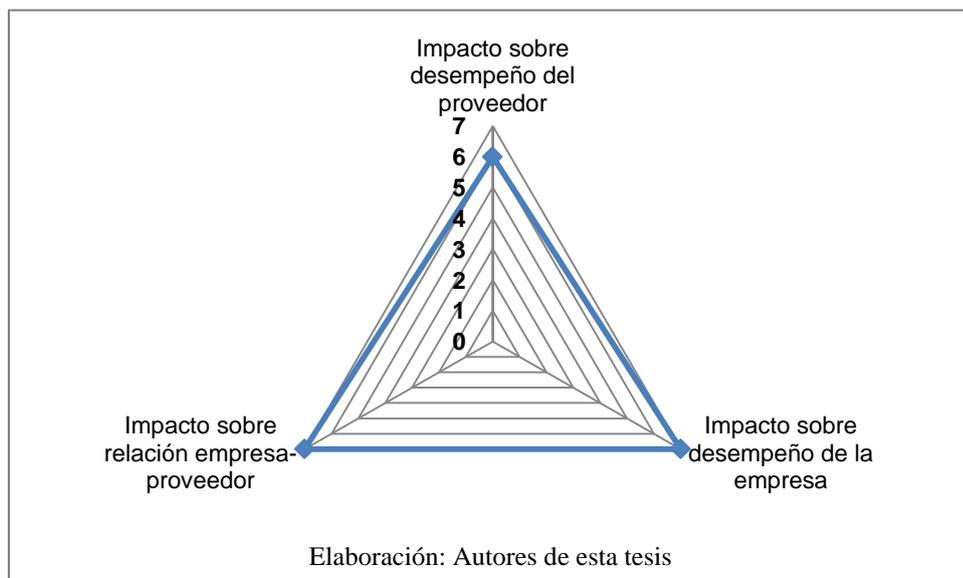
La implementación de actividades directas de desarrollo de proveedores en Buenaventura es media alta (5/7). La empresa reporta un nivel de implementación muy alto (7/7) en las siguientes actividades: soporte técnico y administrativo, capacitaciones e inversiones específicas en los proveedores. Por otro lado, se reporta un nivel de implementación muy bajo (1/7) de visitas a proveedores y de estos a la

empresa. Un ejemplo de las inversiones de Buenaventura para el desarrollo de sus proveedores, es la inversión de S/ 17 millones realizada en 2016 en diferentes programas y proyectos, como el PRA Buenaventura y Desarrollo Productivo en Cajamarca, de los cuales el 40% estuvieron dirigidos a fortalecer la capacidad productiva de los proveedores locales de la empresa (Buenaventura, 2017).

5.5.6. Impactos sobre el proveedor y la empresa

En la figura 5.18 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Buenaventura.

Figura 5.18. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Buenaventura



El impacto del desarrollo de proveedores en Buenaventura sobre el desempeño del proveedor, según lo reportado por la empresa, es alto (6/7). Este impacto se presenta principalmente en el fortalecimiento de las capacidades de los proveedores locales, quienes son los que presentan la mayor brecha para alcanzar los estándares de desempeño exigidos por la empresa. Una evidencia del impacto de los programas de desarrollo de proveedores de Buenaventura es el siguiente testimonio publicado en el Reporte de Sostenibilidad 2017:

JULIO CÉSAR SALAZAR BARRANTES

Dueño del consorcio de comunicaciones Tiempo Nuevo E.I.R.L.

PROCEDENCIA: BAMBAMARCA

“El hecho de que la empresa minera nos dé la oportunidad de desarrollar una empresa es muy importante, pues me ha permitido desarrollar el tema empresarial. Se da el caso que ya no solamente trabajo con Coimolache, sino con la municipalidad y con algunas otras empresas en temas de comunicaciones” (Buenaventura, 2018b: 45).

Según lo reportado por la empresa, el impacto del desarrollo de proveedores sobre el desempeño de Buenaventura es muy alto (7/7). El hecho que el 80% de los costos operativos de la empresa provienen de sus proveedores de bienes y servicios, las mejoras en el desempeño y capacidades de los proveedores inciden directamente en la reducción de los costos de producción de Buenaventura. Por otro lado, la empresa reporta que el principal impacto del desarrollo de proveedores se manifiesta en su desempeño social, es decir, en el cumplimiento de su política de responsabilidad social corporativa.

El impacto del desarrollo de proveedores sobre la relación de Buenaventura con sus proveedores, según lo reportado por la empresa, es muy alto (7/7). Como ya indicé anteriormente, en muchos casos Buenaventura está “obligada” a contratar los servicios de proveedores locales por los compromisos asumidos con sus comunidades. En este contexto, el trabajo conjunto realizado por la empresa y sus proveedores en la implementación de los programas de desarrollo de proveedores contribuye a mejorar aspectos claves de la relación empresa-proveedor, como la confianza, la colaboración, el compromiso mutuo, entre otros.

5.6. Southern Perú Copper Corporation Sucursal de Perú

5.6.1. Descripción general de la empresa

Southern Perú Copper Corporation Sucursal del Perú (SPCC) es la filial peruana de Southern Copper Corporation (SCC), empresa subsidiaria de Grupo México y uno de los productores integrados de cobre más grandes del mundo. SCC produce cobre, molibdeno, zinc, plomo, carbón y plata. Todas sus minas, fundiciones y refinerías están ubicadas en Perú y en México, y realiza actividades de exploración en dichos países y en Chile, Ecuador y Argentina.

Las operaciones de SCC en Perú comprenden el minado, molido y flotación del mineral para producir concentrados de cobre y molibdeno, la fundición de los concentrados de cobre para producir ánodos de cobre y la posterior refinación de los ánodo para producir cátodos. Como parte de esta producción, también se producen significativas cantidades de concentrado de molibdeno y plata refinada. SPCC opera las minas Cuajone y Toquepala, en las regiones de Moquegua y Tacna, ubicadas en las alturas de los Andes, aproximadamente a 860 km al sur este de la ciudad de Lima. También opera una fundición y refinería, al oeste de las minas Toquepala y Cuajone, en la ciudad de Ilo, región Moquegua.

En el año 2018, SPCC alcanzó una producción acumulada total de 330,837 toneladas de concentrado de cobre, equivalente al 14% de la producción nacional (MINEM, 2019).

Según lo reportado por SPCC, las ventas netas de la empresa en el año 2018 superaron los US\$ 3,000 millones y su gasto anual por compras de bienes y servicios asciende a US\$ 1,100 millones, monto que representa alrededor del 35% de los costos totales de la empresa.

5.6.2. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores

Estudios preliminares a la presente investigación datan del año 2000, mediante el cual Torres-Zorrilla (2000), analizando el caso particular del clúster del cobre de Southern Perú Copper Corporation, concluye que esta empresa cuenta con encadenamientos productivos desarrollados hacia atrás y hacia adelante.

Respecto a los encadenamientos productivos hacia atrás, señala que dicha empresa cuenta con relaciones de clúster con empresas productoras de insumos críticos, tales como los explosivos, químicos y bolas de molino para las máquinas concentradoras. Además, detalla existe una relación establecida de carácter menor con empresas productoras de materiales de construcción (cemento, refractarios, fierro, entre otros); y en el caso de otros insumos, como la maquinaria y equipo de extracción, concentración y fundición, y los vehículos y maquinaria de movimiento de tierras, estos son básicamente importados a pesar de que algunas partes y piezas pueden ser producidas internamente; finalmente señala que existe una estrecha

relación con las empresas proveedoras de insumos energéticos genéricos (electricidad y petróleo) que son producidos en el país.

En relación a los encadenamientos productivos hacia adelante, Torres-Zorrilla (2000) resalta que la mayor parte del cobre refinado producido por SPCC se exporta, no obstante se destina una pequeña parte de la producción a su procesamiento en alambrón, alambre, sulfato de cobre y otros usos, mencionando asimismo que un producto secundario de la actividad piro metalúrgica es el ácido sulfúrico, que es vendido en el mercado interno e incluso exportado a Chile.

Finalmente, en relación a los eslabonamientos con empresas proveedoras del entorno regional (Arequipa, Moquegua y Tacna), manifiesta que estos son incipientes, a pesar que para el año materia de estudio de Torres-Zorrilla, la empresa como lo señala, había establecido relaciones comerciales con 443 pequeñas y medianas empresas con un movimiento económico en el año 1998 de US\$ 50 millones (Preble, 1999). No obstante ello, cabe resaltar en este marco, que los estudios previos antes mencionados no contemplaban el aspecto de desarrollo y/o relacionamiento con proveedores locales de las zonas propias o cercanas a la operación, considerando que las nuevas tendencias de responsabilidad social empresarial y relacionamiento con comunidades recién aparecen con mayor fuerza cerca del año 2006 como una tendencia para la industria minera.

Bajo este marco contextual previo, en base a fuentes primarias y secundarias de la empresa en estudio, se puede indicar que SPCC actualmente tiene como uno de sus propósitos en su relacionamiento con proveedores: “Mantener una base de proveedores fundamentada en el compromiso con la responsabilidad social, la seguridad, el ambiente y muy especialmente con la calidad de sus productos y servicios a precios competitivos” (SPCC, 2019). En este marco, si bien ha logrado afianzar aún más su relacionamiento con proveedores, uno de sus esfuerzos actuales se encuentra en la transferencia de conocimiento y desarrollo de proveedores locales, así como pequeños y medianos nacionales, que permitan ampliar la oferta de servicios y generar una mayor competitividad en el mercado.

Ello es congruente al revisar la misión y visión de la dirección de logística de la empresa, que busca garantizar la continuidad de las operaciones de sus unidades

productivas basado en el mejor costo beneficio de las necesidades de suministro de materiales y equipos con el compromiso de un trato equitativo con todos sus socios comerciales.

Como parte de su estrategia de relacionamiento con proveedores, SPCC ha desarrollado un sistema de administración y gestión de su relacionamiento con proveedores (Supplier Relationship Management – SRM), y de administración de contratos (Contract LyfeCicle Contract – SLC), contando con un portal vía web para dicho fin que le permite optimizar sus procesos de abastecimiento y abrir al mercado en general sus requerimientos de adquisiciones.

De acuerdo al Grupo México (2017), principal accionista de SPCC, su orientación estratégica es fortalecer el desarrollo económico de los países en donde operan, reportando que el valor económico distribuido a sus proveedores ha sido del orden de US\$ 1,125 millones, de los cuales 36% corresponden a proveedores nacionales de México y Perú, y 38% a proveedores locales en los estados o departamentos donde se encuentran sus unidades productivas. La política global de compras establecida por el accionista considera para la selección de proveedores: mejor tiempo de respuesta, interacción directa con la unidad operativa y entregas directas, con lo que benefician a proveedores locales. Asimismo, define como una variable de los temas de importancia para SPCC, tal como se muestra en la figura 5.19, el desarrollo de la cadena de proveedores y la generación de valor compartido, dentro de su variable estratégica de desarrollo económico, siendo la estrategia principal planteada, maximizar en lo posible el desarrollo de proveedores locales y regionales.

Como parte de la investigación, se sostuvo una entrevista con el Director de Logística de Southern Peru Copper Corporation, presentada en el Anexo VI, con quien se identificó y evaluó los elementos críticos para el desarrollo de proveedores en dicha empresa, siendo los resultados los que se muestran en la tabla 5.5 y analizan a continuación.

Figura 5.19. Variables de madurez y riesgo para las empresas de Grupo México

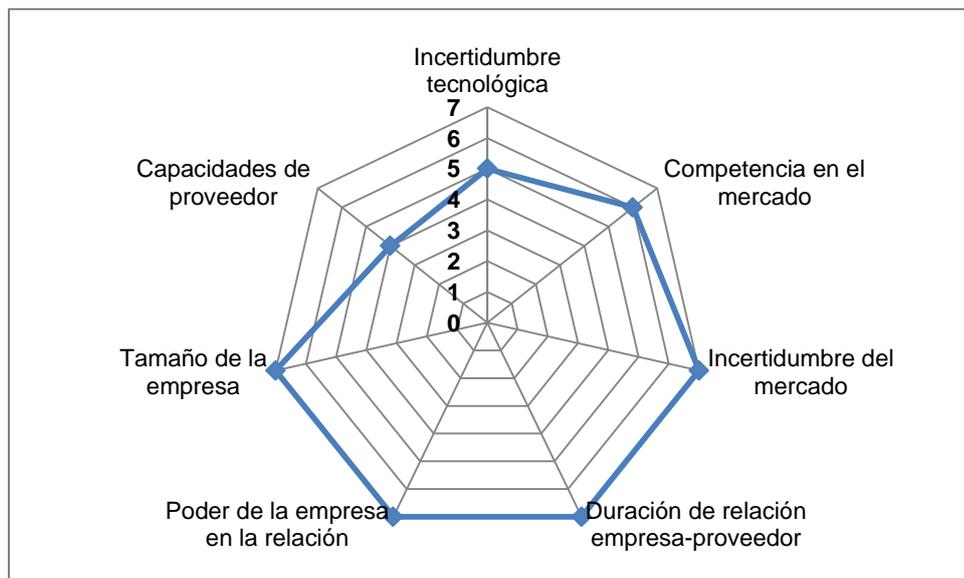


Fuente y Elaboración: Grupo México (2013)

5.6.3. Condiciones influyentes

En la figura 5.20 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir las condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en SPCC.

Figura 5.20. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC)



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 5.5. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC)

Categoría	Variable	Indicador	Medición
Condiciones influyentes	Incertidumbre tecnológica	Velocidad de cambio tecnológico y nivel de obsolescencia tecnológica	Media alta = 5
	Competencia en el mercado	Cantidad de competidores y tipo de estrategia competitiva	Alta = 6
	Incertidumbre del mercado	Variabilidad de la demanda y precios de productos de la empresa	Muy alta = 7
	Duración de la relación	Plazo de duración de la relación empresa - proveedor	Muy alta = 7
	Poder de la empresa en la relación	Participación en ingresos del proveedor y facilidad para reemplazarlo	Muy alta = 7
	Tamaño de la empresa	Ventas netas del último año reportado	Muy alta = 7
	Capacidades del proveedor	Nivel de capacidades de gestión, técnicas y financieras	Media = 4
Factores de éxito	Comunicación efectiva	Frecuencia y cantidad de canales de comunicación	Alta = 6
	Actitud hacia el proveedor	Visión de la relación con el proveedor	Muy alta = 7
	Compromiso mutuo	Interés y cantidad de recursos invertidos en la relación	Media alta = 5
	Soporte de la alta dirección	Interés y participación de la alta dirección	Muy alta = 7
	Distribución de beneficios	Asignación equitativa de costos y beneficios entre las partes	Media alta = 5
Estrategia de gestión de proveedores	Enfoque estratégico	Orientación de largo plazo de las mejoras en desempeño y capacidades del proveedor	Muy alta = 7
	Proceso de gestión	Formalidad y madurez del proceso de gestión y desarrollo de proveedores	Media = 4
	Actividades indirectas	Implementación de actividades con bajo involucramiento de la empresa	Media = 4
	Actividades directas	Implementación de actividades con alto involucramiento de la empresa	Media alta = 5
Impactos sobre el proveedor y la empresa	Impacto sobre desempeño del proveedor	Mejora en desempeño operacional del proveedor	Alta = 6
	Impacto sobre desempeño de la empresa	Mejora en desempeño corporativo de la empresa	Alta = 6
	Impacto sobre relación empresa-proveedor	Mejora en relación empresa - proveedor	Muy alta = 7

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede apreciar el factor incertidumbre tecnológica es una variable que constituye un eje motivador principal para el desarrollo de proveedores de la empresa, considerando que si bien la tecnología para el sector se encuentra muy avanzada, y de por sí a nivel operacional las unidades mineras de SPCC utilizan tecnología de punta, a nivel de gestión, la empresa aún viene adecuándose a los retos tecnológicos actuales como el uso del Internet de las Cosas, big data, mobility, entre otras tecnologías con el objetivo de ser más eficientes, productivos y generar menores costos. Los grandes proveedores de esta empresa se han convertido en este caso en socios estratégicos pues se encuentran alineados a las nuevas tecnologías con un nivel de avance intermedio o alto, y muchas veces coadyuvan a la transmisión de tecnología a SPCC, sin embargo, a nivel de proveedores, medianos, pequeños y principalmente locales y regionales, existe aún una brecha considerable por ajustar en las capacidades que tienen este tipo de empresas proveedoras para su adaptación a las tecnologías existentes. Ello, genera que SPCC, deba fortalecer sus capacidades de transmisión de conocimiento a este grupo de empresas proveedoras, con la finalidad de acortar la brecha y poder ampliar la oferta de servicios de este tipo de proveedores que ayudan a la competitividad del mercado.

Es por ello, que cuando se evalúa el criterio de capacidades de los proveedores, esta variable es la más baja (4/7). La forma en que SPCC trabaja en el desarrollo de capacidades de sus proveedores es de forma gradual, va trasladando pedidos de compra y/o de servicios que son estrictamente supervisados por personal técnico quienes en principio trabajan de manera conjunta, brindando retroalimentación y seguimiento a los trabajos realizados y evaluando los mismos. Las fallas son consideradas oportunidades de mejora. La empresa entiende que el proceso de transmisión de capacidades involucra éxitos y fracasos, siempre y cuando estos no impacten significativamente en la empresa, razón por la cual el avance en la relación con este tipo de proveedores es por etapas. Esto puede ser validado con los principios establecidos por Grupo México para sus empresas subsidiarias como SPCC:

En Grupo México contribuimos al desarrollo de industrias auxiliares en los diferentes sectores de actividad de los que participamos: minería, transporte, energía, construcción e ingeniería y perforación. Al momento de establecer una relación comercial se evalúa el cumplimiento legal por parte de los proveedores y contratistas de aspectos como antecedentes ambientales y laborales; así mismo, es importante que cuenten con las autorizaciones legales correspondientes. En lo que

concierno a la prestación de servicios en nuestras instalaciones, requerimos que los contratistas cuenten con los conocimientos técnicos necesarios, mismos que reforzamos con aquellos específicos que pudieran ser necesarios para nuestros procesos. Además de evaluar que los proveedores cumplan legalmente con sus obligaciones respecto a nuestros principios de sustentabilidad, fortalecemos su cumplimiento por medio de la exigencia consistente en que éstos cumplan con nuestras políticas y procedimientos de seguridad y salud, además de su apego al Código de Ética de Grupo México. Además, buscamos fortalecer la economía de las regiones en las que operamos y contribuir a su desarrollo social, mediante la selección de proveedores y contratistas que satisfagan nuestros estándares de calidad y precio, además de cumplir con los criterios ambientales y laborales” (Grupo México, 2017 pp.31).

No obstante lo indicado, cabe resaltar que el programa de desarrollo de proveedores de SPCC, no siempre está enfocado en la zona local o regional de las operaciones de la empresa, pues pueden existir casos, en el que se requiere un servicio en el que no se encuentra un proveedor en dicha zona, y estos pedidos tienen que ser derivados principalmente a nivel nacional o de ser el caso, si este no puede ser brindado a nivel país, se requiere internacionalmente. En todos los casos, siempre se busca frente a este tipo de necesidades el fortalecimiento de capacidades de proveedores en la zona y a nivel país, promoviendo con ello una oferta favorable para la empresa y contribuyendo indirectamente en el desarrollo social local y nacional.

En cuanto a la variable competencia en el mercado, esta es una variable que obtuvo una calificación de alta como factor influyente para el desarrollo de proveedores, ello se debe a que la demanda de bienes y servicios por parte del sector minero hoy en día, dado la mejora de las cotizaciones internacionales de los precios de minerales, y el desarrollo de megaproyectos mineros, exista una alta competitividad por los bienes y servicios de los proveedores, y la falta de esta oferta de proveedores, genera mayores plazos de entrega, mayores precios y en algunos casos defectos de calidad. A nivel de la empresa, SPCC compite con los productores nacionales y extranjeros de cobre, así como con la industria metalúrgica del cobre. En este sentido, en un mercado de “commodities”, donde los productos son homogéneos y el precio es único para todos los productores, cobra vital importancia la estructura de costos de las compañías, a fin de encontrarse siempre preparados frente a los cambios cíclicos de los precios.

Lo antes indicado, va también alineado con la variable incertidumbre en el mercado, esta variable en el estudio obtuvo la calificación de muy alta por parte de

SPCC, considerando que ésta debe encontrarse en la búsqueda permanente por ser eficiente y competitiva en costos, para afrontar las desviaciones del mercado, que pasa como se comentó en el párrafo anterior por períodos cíclicos en los precios que afectan los ingresos de las empresas. En ese sentido, a nivel logístico, el desarrollo de proveedores constituye una herramienta para mantener proveedores competitivos que oferten en los momentos necesarios precios que garanticen la estructura de costos de la empresa, sin perder la calidad y las condiciones esperadas por la empresa. Es por ello, que al indagar sobre la duración de la relación empresa proveedor, SPCC busca en todo el relacionamiento de su cadena de suministro, relaciones de largo plazo, duraderas con sus proveedores con la finalidad de conseguir un abastecimiento adecuado y obtener la calidad de los bienes y servicios que requieren. Este factor es determinante en el proceso de desarrollo de proveedores de la empresa, pues le ayuda a enfrentar los riesgos cíclicos de la industria.

En cuanto a las variables tamaño de la empresa y poder de la empresa en la relación, estas obtuvieron una calificación alta (7/7), pues por la magnitud de sus operaciones, permite promover el desarrollo de proveedores competitivos y el alineamiento hacia las políticas de abastecimiento de la empresa. Según cifras reportadas por SPCC, sus ventas netas en el año 2018 superaron los US\$ 3,000 millones, y sus volúmenes de compra alcanzan los US\$ 1,100 millones, de los cuales US\$ 800 millones corresponden a bienes y US\$ 300 millones a servicios, representando este nivel de compras alrededor del 35% de los costos de la empresa.

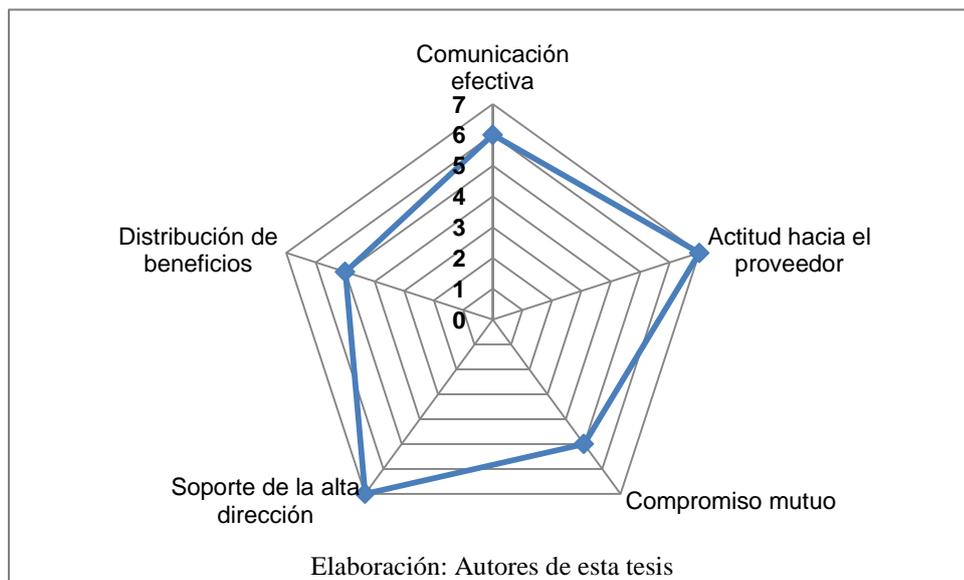
5.6.4. Factores de éxito

En la figura 5.21 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los factores de éxito para el desarrollo de proveedores en SPCC.

En el marco del análisis de los factores de éxito para el desarrollo de proveedores en SPCC, se encuentra que la variable que más destaca con una calificación muy alta (7/7), es el soporte de la alta dirección, ello debido al compromiso de ésta con el programa de desarrollo de proveedores de la empresa, asignando presupuesto y finalmente gestionando el mismo a través de indicadores específicos de seguimiento. Esta calificación obtenida es congruente con la política y las prácticas establecidas por

la empresa y por el grupo económico (Grupo México) accionista principal de la empresa, los cuales han definido un indicador de valor económico distribuido a los proveedores, que se monitorea de forma anual y es reportado públicamente a través de su reporte de sostenibilidad, en el que además presentan claramente las estrategias y manifiestan el compromiso de la alta dirección con su programa de desarrollo de proveedores.

Figura 5.21. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC)



Otra variable que destaca por su calificación muy alta (7/7) es la actitud hacia el proveedor, a través de la cual la empresa considera a sus proveedores como socios estratégicos y fuente de ventaja competitiva, manteniendo una relación colaborativa y de largo plazo.

Por su parte, la variable comunicación efectiva obtuvo una calificación de alta (6/7), considerando que si bien no tiene establecido un comité formal de proveedores como el caso de otras empresas mineras, ha puesto en práctica diversos canales abiertos de comunicación que facilitan su interacción y comunicación de sus requerimientos a la comunidad de proveedores. De acuerdo a la opinión del Director de Logística de SPCC, la empresa cuenta con mecanismos de comunicación rápida, abierta y de información compartida. Ello se puede apreciar en la práctica al haber puesto un catálogo de 15,500 ítems de compra a disposición de los proveedores vía su plataforma web, a la cual pueden acceder rápida y fácilmente, asimismo cuenta con un

sistema de información para los proveedores que se inscriban en dicha plataforma que permite el control de contratos, información de pagos y relacionamiento con el proveedor.

Por su parte, los canales de comunicación formalmente establecidos pueden apreciarse en la figura 5.22 que muestra la matriz de comunicación y retroalimentación con los grupos de interés emitida por Grupo México (2017).

Figura 5.22. Matriz de comunicación y retroalimentación con grupos de interés de Grupo México

CANALES O MECANISMOS DE COMUNICACIÓN / GRUPOS DE INTERÉS	Permanente		Anual o bienal		Bimestral				
	Anual	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Según se requiera	Según se requiera			
	Ciudadanos	Colaboradores	Sindicatos	Inversionistas	Proveedores	Contratistas	Comunitarios	Libros De Opinión Sociedad Civil Medios de comunicación	Instituciones financieras Instituciones gubernamentales Instituciones académicas Agencias calificadas
Sitio web	■								
E-Forex; E-Ferosur	■								
Intranet		■							
Informe de Desarrollo Sustentable	■	■	■	■	■	■	■	■	
Informe financiero anual				■				■	
Informes financieros trimestrales				■				■	
Boletines informativos							■	■	
Revistas y boletines de difusión interna		■	■						
Publicación de eventos relevantes				■				■	
Comunicaciones de prensa							■		
Asambleas de accionistas				■					
Reuniones presenciales			■				■	■	
Revisión de contrato colectivo			■						
Estudios de diagnóstico							■		
Entrevistas							■		
Encuestas	■						■		
Encuesta de clima laboral		■							
Consulta telefónica	■			■	■	■	■	■	
Línea de Denuncia Ética	■	■	■	■	■	■			
Visitas industriales guiadas							■	■	
Visitas domiciliarias							■		
Comités comunitarios							■		
Jornadas de difusión							■		
Centros de desarrollo comunitarios						■			

Fuente y Elaboración: Grupo México (2017)

En cuanto a las variables distribución de beneficios y compromiso mutuo que obtuvieron dentro de todos los factores de éxito la calificación de media (4/7), podemos indicar que al tratarse el desarrollo de proveedores de una participación mutua, en el caso de SPCC predomina más el compromiso de la empresa que el de los proveedores, asumiendo ésta los riesgos y costos iniciales del programa, a pesar que

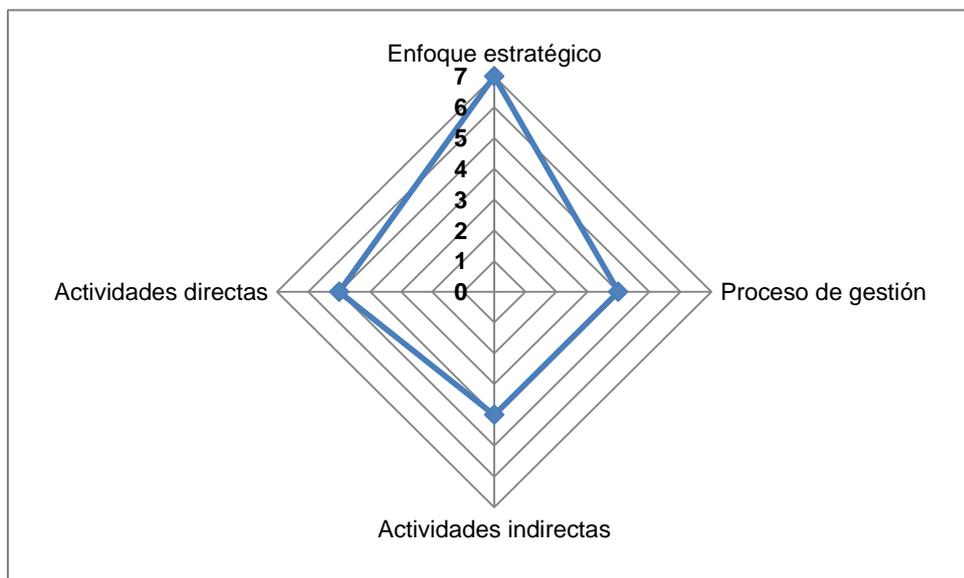
los beneficios de ello son compartidos entre ambas partes, pues la empresa logra con ello sus objetivos de responsabilidad social, mejora de la oferta de mercado, proveedores de mayor calidad y eficiencia, mientras que los proveedores logran mejorar sus competencias y capacidades técnicas, mantienen un cliente importante y de relevancia económica para la empresa, y les genera un espacio de sostenibilidad y apertura a su crecimiento.

Del mismo modo, cabe destacar en este punto que SPCC no cuenta con un programa formal de capacitación de proveedores, sino más bien de transferencia de tecnología y conocimientos a través de la práctica y gestión diaria con sus proveedores, principalmente locales o aquellos que tienen capacidades y competencias por desarrollar.

5.6.5. Estrategia de gestión de proveedores

En la figura 5.23 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir la estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en SPCC.

Figura 5.23. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC)



Elaboración: Autores de esta tesis

En el marco del enfoque de la estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation, la variable enfoque estratégico es la que predomina con una calificación de muy alta (7/7), considerando que cuenta

además de un planeamiento estratégico establecido para la gestión de abastecimiento, lineamientos y una estrategia puntual para el desarrollo de proveedores en la zona de influencia de sus operaciones mineras, ello sin dejar de lado el desarrollo de otros proveedores de escala nacional, los cuales se realiza en menor grado y en función de la criticidad de los bienes y/o servicios que proveen a la empresa.

Al respecto, por ejemplo el plan de Manejo Ambiental y Social del Proyecto Tía María, proyecto de inversión de importancia para SPCC indica lo siguiente:

9.4.4.3 Programa de Compras Locales: Este programa tiene como objetivo promover el abastecimiento de bienes y servicios en el ámbito local. El programa permitirá mejorar la capacidad de productores y proveedores de bienes y servicios locales manteniendo estándares de calidad, acordes con las necesidades de la empresa. Las etapas detalladas para este programa son: Determinación de la demanda potencial del proyecto. Información a los contratistas sobre los requerimientos del proyecto. Sensibilización y capacitación a los productores y proveedores de bienes y servicios respecto a estándares de calidad. SPCC es responsable del Programa de Compras Locales, el mismo que tiene vigencia a lo largo de las etapas de construcción, operación y cierre del Proyecto. Los beneficiarios serían las Juntas de Usuarios de riego, asociaciones de comerciantes y asociaciones de pescadores artesanales (SPCC, 2018).

SPCC realiza principalmente actividades directas cuyo orden de importancia es el siguiente: (i) Visita de la empresa a las instalaciones del proveedor y viceversa (calificación Muy Alta 7/7); (ii) Soporte técnico al proveedor (calificación Alta 6/7); (iii) Inversiones para mejorar las operaciones del proveedor y/o adaptar las operaciones de la empresa a los bienes y servicios suministrados por el proveedor (calificación Media Alta 5/7); y (iv) Capacitaciones al personal del proveedor (calificación Media Baja 3/7).

En relación a las actividades indirectas para el desarrollo de proveedores en SPCC, esta variable obtuvo un valor promedio medio (4/4). Las calificaciones obtenidas a nivel de detalle de esta variable en orden de importancia fueron: (i) Realiza evaluaciones de desempeño de sus proveedores utilizando guías y procedimientos establecidos (calificación Muy Alta 7/7); (ii) Genera espacios de competencia entre sus proveedores (calificación Alta 6/7); (iii) Efectúa auditorías a sus

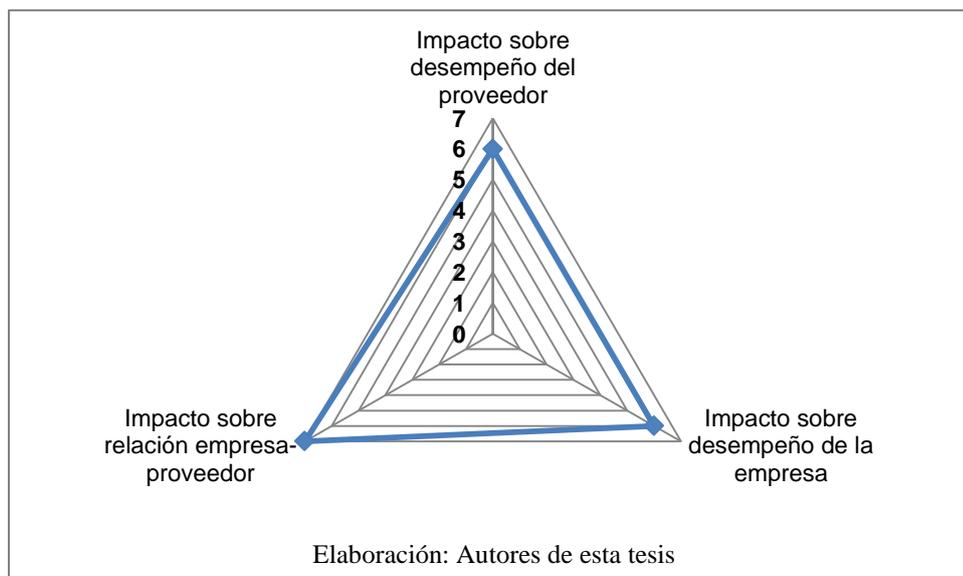
proveedores y procesos de retroalimentación formales (calificación Media Alta 5/7); (iv) Brinda incentivos como compromisos de mayor contratación o futuros negocios (calificación Media Baja 3/7); (v) Cuenta con un programa de certificación de proveedores (calificación Media Baja 3/7); (vi) Otorga bonos por cumplimiento de desempeño (calificación Muy Baja 1/7), esta última práctica no es realizada por SPCC.

Finalmente, en cuanto a la variable proceso de gestión, esta obtuvo una calificación de media (4/4), considerando que si bien la empresa cuenta a nivel estratégico con una visión, un plan y objetivos claros en cuanto al proceso de desarrollo de proveedores de la empresa, a nivel operativo la empresa aún se encuentra desarrollando una metodología y un proceso formalmente establecido, que sea además correctamente difundido y que permita alinear de manera formal las buenas prácticas que en la actualidad vienen llevando a cabo en el marco de su trabajo de desarrollo de proveedores.

5.6.6. Impactos sobre el proveedor y la empresa

En la figura 5.24 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para las variables definidas para describir los impactos sobre el proveedor y la empresa en el marco del desarrollo de proveedores en SPCC.

Figura 5.24. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Southern Peru Copper Corporation (SPCC)



Del análisis de los impactos que se obtienen del desarrollo de proveedores sobre el proveedor y la empresa, se puede indicar que en general existe una visión positiva y se espera que la ejecución de un programa de desarrollo de proveedores reditúe en relaciones de largo plazo, confiables y sobre todo que tengan un impacto en la productividad y eficiencia de la empresa. Es por ello que la variable con calificación de muy alta (7/7) responde al impacto sobre la relación de empresa-proveedor. Prácticas de desarrollo de proveedores traen consigo mejoras significativas luego de su implementación, percepción que es compartida por la dirección de logística de SPCC.

En cuanto al impacto sobre el desempeño de la empresa, la calificación fue de alta (6/6) considerando que más allá de la generación de ahorro de costos, esta actividad redundante en la mejora significativa de los resultados de la gestión logística de la empresa, cumplimiento de objetivos de productividad y sobre todo contribuye con la generación de valor compartido con el proveedor.

Finalmente, en cuanto al impacto del desarrollo de proveedores de SPCC en sus proveedores, ello genera un impacto significativo en las capacidades y competencias del proveedor, le abre espacios de crecimiento económico y de contribuir a mejorar su calidad, precios y tiempos de entrega. En la coyuntura peruana, además le da espacios de sostenibilidad en el caso de los proveedores que operan en las zonas de influencia de SPCC.

5.7. Minera Yanacocha S.R.L.

5.7.1. Descripción general de la empresa

Yanacocha es la mina de oro más grande de Sudamérica y está ubicada 45 km al norte de la ciudad de Cajamarca y 800 km al noreste de la ciudad de Lima, entre los 3,500 y 4,100 msnm. La mina inició sus operaciones en la zona llamada Carachugo, produciendo su primera barra de doré el 7 de agosto de 1993.

Los actuales accionistas de Yanacocha son Newmont Second Capital Corporation (54.05%) y Compañía Minera Condesa (45.95%), esta última propiedad de Compañía de Minas Buenaventura.

En el año 2018, Yanacocha alcanzó una producción acumulada total de 16,005 kg finos de oro, equivalente al 11% de la producción nacional (MINEM, 2019).

Según el Reporte de Sostenibilidad 2017 de Yanacocha, en el año 2017 las ventas netas de la empresa ascendieron a US\$ 671 millones y sus gastos en adquisiciones locales y nacionales superaron los US\$ 500 millones, monto que representa alrededor del 80% de los costos totales de la empresa (Yanacocha, 2018).

5.7.2. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores

Según lo reportado por Yanacocha, a partir del año 2013 la empresa ha adoptado un enfoque de inclusión social en su política de contratación, con el objetivo de dar prioridad a los proveedores locales del ámbito de influencia directa de Yanacocha. Además de estar orientada a criterios de eficiencia técnica y económica, la nueva política de contratación tiene un enfoque inclusivo a los proveedores cajamarquinos en la medida que sea viable, buscando darles la primera oportunidad en los procesos de selección para brindar bienes y servicios a la empresa. Esta política de contratación inclusiva enfrenta la siguiente restricción: la mayoría de proveedores locales no cuentan con las capacidades especializadas y los estándares de desempeño que requieren las operaciones de Yanacocha.

Como parte de su programa de responsabilidad social corporativa, Yanacocha decide crear en el año 2004 la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC), con el objetivo de promover a través de esta organización el desarrollo sostenible en las zonas urbanas y rurales de la región Cajamarca. Uno de los objetivos estratégicos de ALAC es fortalecer las capacidades productivas y empresariales en sectores competitivos, no necesariamente articulados de manera directa con las operaciones de Yanacocha. Sin embargo, luego que la empresa decide adoptar su nueva política de contratación inclusiva, desde el año 2013 las actividades de ALAC priorizan el desarrollo de capacidades de aquellas empresas locales que son o tienen el potencial de ser proveedores de Yanacocha. Este cambio de enfoque se da en respuesta a la necesidad de cerrar las brechas técnico-productivas que impiden a la mayoría de empresas locales cumplir con los estándares de desempeño que requieren las operaciones mineras. Considerando que las empresas locales tienen expectativas muy altas por trabajar con Yanacocha en un contexto económico cada vez más difícil, el trabajo de fortalecimiento de las capacidades de dichas empresas también contribuye a reducir el riesgo de conflictos sociales, en la medida que los proveedores locales

logren desarrollar las capacidades requeridas para trabajar con Yanacocha y en general con otras empresas.

En el marco del Programa de Desarrollo de Proveedores coordinado por el Programa Innóvate Perú del Ministerio de la Producción, Yanacocha y ALAC implementaron en el año 2017 el proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha”. A través de este proyecto se brindó asistencia técnica, capacitación y entrenamiento a 12 proveedores locales, con el fin de cerrar las brechas técnico-productivas, de calidad y gestión empresarial, identificadas en el diagnóstico preliminar realizado al inicio del proyecto. El objetivo del proyecto fue contribuir a la sostenibilidad de los proveedores locales de Yanacocha y a su enlace comercial con nuevos mercados para la diversificación de sus negocios.

Luego de realizar la entrevista al Jefe General de Compras de Yanacocha, presentada en el Anexo VII, y de revisar diversas fuentes de información secundaria de la empresa, como reportes de sostenibilidad, página web y otras publicaciones relacionadas con la empresa, se obtuvieron las mediciones presentadas en la tabla 5.6 para las variables que caracterizan el desarrollo de proveedores en Yanacocha: condiciones influyentes, factores de éxito, estrategia de gestión de proveedores e impactos sobre el proveedor y la empresa.

5.7.3. Condiciones influyentes

En la figura 5.25 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir las condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Yanacocha.

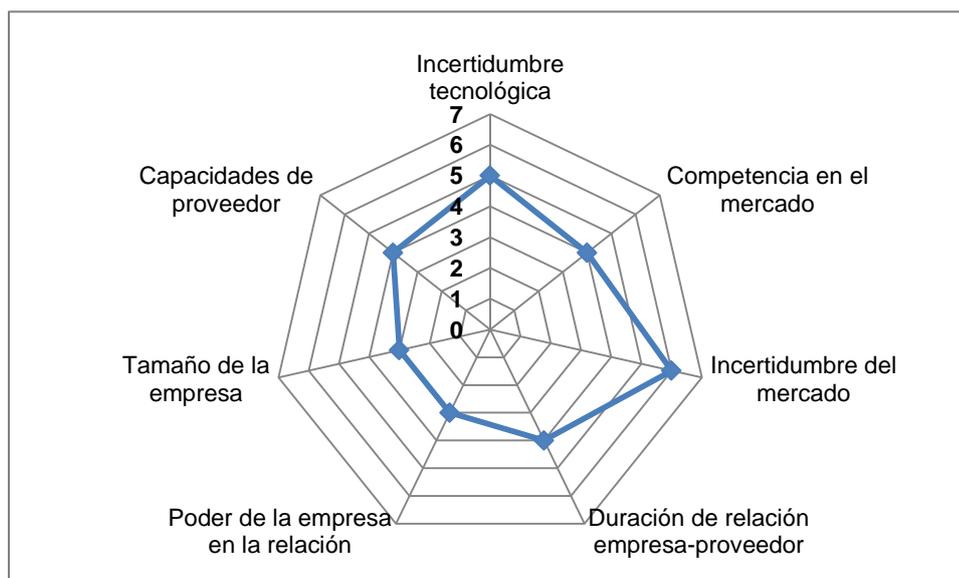
La incertidumbre tecnológica en Yanacocha es media alta (5/7), pues según lo reportado por la empresa las nuevas tecnologías, pese a no cambiar tan velozmente como en otras industrias, no pueden ser adoptadas con facilidad por sus proveedores locales debido a las brechas técnico-productivas y de gestión empresarial presentes en la mayor parte de los mismos.

Tabla 5.6. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en Yanacocha

Categoría	Variable	Indicador	Medición
Condiciones influyentes	Incertidumbre tecnológica	Velocidad de cambio tecnológico y nivel de obsolescencia tecnológica	Media alta = 5
	Competencia en el mercado	Cantidad de competidores y tipo de estrategia competitiva	Media = 4
	Incertidumbre del mercado	Variabilidad de la demanda y precios de productos de la empresa	Alta = 6
	Duración de la relación	Plazo de duración de la relación empresa - proveedor	Media = 4
	Poder de la empresa en la relación	Participación en ingresos del proveedor y facilidad para reemplazarlo	Media baja = 3
	Tamaño de la empresa	Ventas netas del último año reportado	Media baja = 3
	Capacidades del proveedor	Nivel de capacidades de gestión, técnicas y financieras	Media = 4
Factores de éxito	Comunicación efectiva	Frecuencia y cantidad de canales de comunicación	Alta = 6
	Actitud hacia el proveedor	Visión de la relación con el proveedor	Muy alta = 7
	Compromiso mutuo	Interés y cantidad de recursos invertidos en la relación	Alta = 6
	Soporte de la alta dirección	Interés y participación de la alta dirección	Alta = 6
	Distribución de beneficios	Asignación equitativa de costos y beneficios entre las partes	Muy alta = 7
Estrategia de gestión de proveedores	Enfoque estratégico	Orientación de largo plazo de las mejoras en desempeño y capacidades del proveedor	Muy alta = 7
	Proceso de gestión	Formalidad y madurez del proceso de gestión y desarrollo de proveedores	Alta = 6
	Actividades indirectas	Implementación de actividades con bajo involucramiento de la empresa	Media alta = 5
	Actividades directas	Implementación de actividades con alto involucramiento de la empresa	Alta = 6
Impactos sobre el proveedor y la empresa	Impacto sobre desempeño del proveedor	Mejora en desempeño operacional del proveedor	Alta = 6
	Impacto sobre desempeño de la empresa	Mejora en desempeño corporativo de la empresa	Alta = 6
	Impacto sobre relación empresa-proveedor	Mejora en relación empresa - proveedor	Alta = 6

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 5.25. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en Yanacocha



Elaboración: Autores de esta tesis

Según lo reportado por Yanacocha, la competencia en el mercado es media (4/7). Los productores más grandes de oro del mundo como Newmont, accionista principal de Yanacocha, compiten por adquirir los mejores yacimientos a nivel global, con la finalidad de reducir sus costos y maximizar sus ganancias operando en una escala mayor. Con la reciente compra de su rival canadiense Goldcorp, la nueva compañía llamada Newmont Goldcorp se convertirá en el líder mundial en producción de metales preciosos (Agencia AFP, 2019), lo cual implica que la compañía reducirá considerablemente su nivel de competencia en el mercado.

La incertidumbre del mercado en Yanacocha es alta (6/7), pues los precios internacionales del oro están expuestos a una alta variabilidad que a su vez origina una alta volatilidad en la demanda de este metal precioso. Según lo reportado por la empresa, en este contexto de alta incertidumbre es un desafío identificar con anticipación los requerimientos de bienes y servicios que pueden ser suministrados por empresas locales para promover la contratación de los mismos, en el marco de la nueva política de contratación inclusiva de Yanacocha.

La duración de la relación entre Yanacocha y sus proveedores es media (4/7), pues las relaciones con sus proveedores locales, que son los más críticos para la empresa, duran de 1 a 3 años como máximo. Si bien Yanacocha busca fortalecer las

capacidades de largo plazo de sus proveedores locales, no puede mantener relaciones muy duraderas con los mismos pues sólo de esta manera puede ofrecer oportunidades a todas las empresas del ámbito de influencia de Yanacocha.

El poder de Yanacocha en la relación con sus proveedores es medio bajo (3/7), pues si bien muchos de los proveedores locales dependen en gran medida de la venta de sus bienes y servicios a la empresa, tres factores contrarrestan esta dependencia de los proveedores locales hacia Yanacocha: (i) la escasez de proveedores nacionales y locales con capacidades desarrolladas para cumplir con los estándares de la empresa, por lo cual la empresa no dispone de alternativas idóneas; (ii) la falta de oportunidades en el sector construcción por el bajo nivel de inversión pública y privada no minera, lo cual genera una mayor demanda de oportunidades de trabajo hacia la empresa; y (iii) la reducción de las operaciones de Yanacocha, lo cual reduce las oportunidades de contratación para proveedores y contratistas locales.

El tamaño de la empresa es medio bajo (3/7), pues las ventas netas de la empresa en el año 2017 ascendieron a US\$ 671 millones.

El nivel de las capacidades de los proveedores de Yanacocha es medio (4/7). Si bien la empresa ha implementado diversas iniciativas para fortalecer las capacidades de sus proveedores y contratistas locales, como el proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” implementado en el año 2017, sólo participaron en este proyecto 12 empresas de un total de más de 400 proveedores y contratistas locales que tienen relación con la empresa (Yanacocha, 2018).

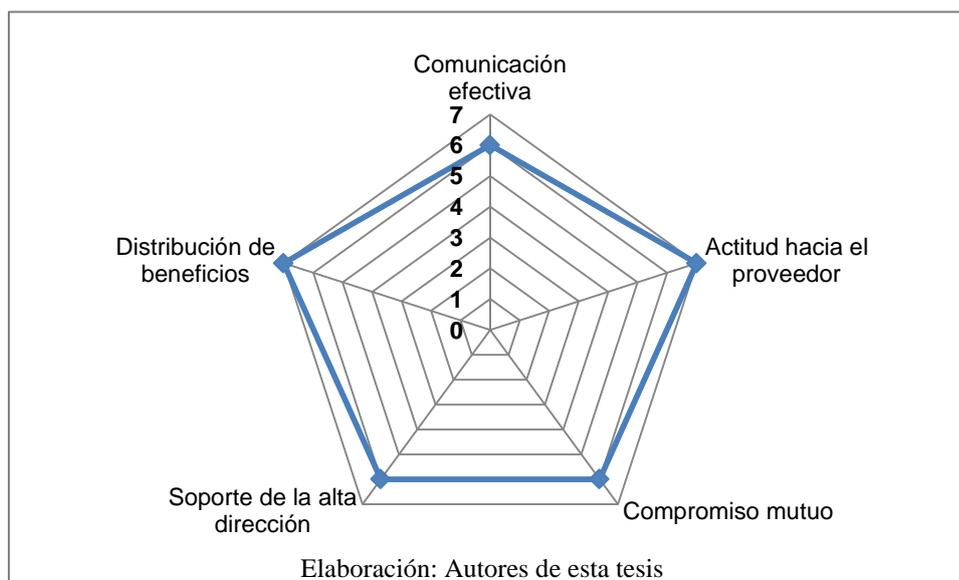
5.7.4. Factores de éxito

En la figura 5.26 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Yanacocha.

La comunicación efectiva entre Yanacocha y sus proveedores es alta (6/7), pues la implementación del proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” demanda un alto nivel de interacción entre representantes de la empresa y de los proveedores participantes del proyecto, pues involucra actividades como asistencia técnica in situ. Además, Yanacocha ha establecido canales de diálogo específicos con

sus grupos de interés, entre los que se encuentran sus proveedores y contratistas. Los canales de comunicación con este grupo en particular incluyen: reuniones del Comité de Seguimiento de la Cámara de Comercio de Cajamarca, talleres y reuniones de seguridad y seguimiento de las mismas, videoconferencias, comunicaciones escritas, oficina de atención al público, auditorías y programas de evaluación, entre otros.

Figura 5.26. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en Yanacocha



La actitud hacia el proveedor en Yanacocha es muy alta (7/7). El desempeño de los proveedores es muy crítico para la empresa, pues en el año 2017 los gastos en adquisiciones de bienes y servicios representaron alrededor del 80% de los costos totales de la empresa (Yanacocha, 2018). La actitud estratégica de Yanacocha hacia sus proveedores, y en particular hacia aquellos ubicados en su ámbito de influencia directa, se puede evidenciar en el cambio hacia una política de contratación inclusiva y en los pasos dados por la empresa en los últimos años como parte de su esfuerzo por brindar más y mejores oportunidades al empresariado cajamarquino. El siguiente testimonio es una evidencia de la actitud de Yanacocha hacia sus proveedores locales:

Jimmy Quiroz, Gerente Administrativo de empresa Maxlim

Nos están dando ya un valor como empresa local, lo que no se veía anteriormente; nos sentíamos alejados a esta nueva realidad. Ahora percibimos un trato más cercano a las empresas cajamarquinas, lo cual de una manera personal valoro y resalto lo que está haciendo Yanacocha (Yanacocha, 2014: 9).

El compromiso mutuo en la relación entre Yanacocha y sus proveedores es alto (6/7). El compromiso de la empresa es muy alto y el mismo queda evidenciado en su

política de contratación inclusiva y en la implementación de iniciativas para fortalecer las capacidades productivas y empresariales de sus proveedores locales. En respuesta al cambio de actitud y compromiso de Yanacocha, los proveedores locales también han demostrado un alto compromiso en su relacionamiento con la empresa, como es el caso de las 12 empresas locales que participaron en el proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha”.

El soporte de la alta dirección de Yanacocha es también alto (6/7), pues las iniciativas para el desarrollo de proveedores implementadas por la empresa han contado con todos los recursos humanos y financieros necesarios para el éxito de las mismas. El proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” demandó una inversión total de más de S/ 900 mil, de la cual el Programa Innóvate Perú aportó alrededor de S/ 600 mil (Innóvate Perú, 2019c). En consecuencia, Yanacocha invirtió más de S/ 300 mil en la implementación de este proyecto.

La distribución de beneficios del desarrollo de proveedores en Yanacocha es muy alta (7/7). La empresa y sus proveedores locales se benefician mutuamente, tanto con la política de contratación inclusiva como con los proyectos de desarrollo de capacidades productivas y empresariales de proveedores locales. Mediante la política de contratación local, la empresa se beneficia con la reducción de sus costos de transacción y el fortalecimiento de su relación con las comunidades de su ámbito de influencia directa; asimismo, los proveedores locales se benefician con el acceso a más y mejores oportunidades de negocio con Yanacocha. Por otro lado, con los proyectos de fortalecimiento de capacidades, la empresa se beneficia al contar con más proveedores alineados con sus estándares de desempeño; y los proveedores se benefician al desarrollar las capacidades requeridas para trabajar con Yanacocha y cualquier otra empresa minera o de otros sectores económicos.

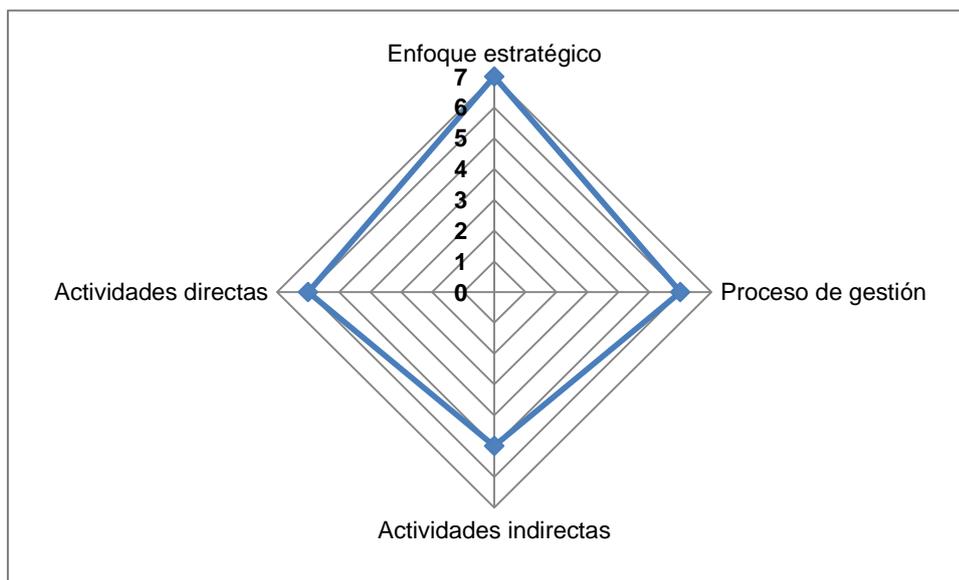
5.7.5. Estrategia de gestión de proveedores

En la figura 5.27 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir la estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Yanacocha.

El enfoque estratégico de las actividades de desarrollo de proveedores de Yanacocha es muy alto (7/7). Claramente, el objetivo de proyectos como “Articulando

los Proveedores Locales de Yanacocha” es desarrollar las capacidades técnicas y de gestión empresarial en los proveedores locales de la empresa para lograr su sostenibilidad en el largo plazo.

Figura 5.27. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en Yanacocha



Elaboración: Autores de esta tesis

La formalidad del proceso de gestión y desarrollo de proveedores en Yanacocha es alto (6/7). La empresa cuenta desde el año 2014 con una política y procedimientos formalmente establecidos para la contratación de bienes y servicios con un enfoque de inclusión social. Asimismo, las iniciativas de desarrollo de capacidades productivas y empresariales de proveedores locales se implementan mediante programas y proyectos debidamente estructurados y gestionados por ALAC.

La implementación de actividades indirectas de desarrollo de proveedores en Yanacocha es media alta (5/7). La empresa reporta un nivel de implementación alto (6/7) en actividades como competencia entre dos o más proveedores, incentivos de mayor contratación o contratación directa, evaluaciones de desempeño y auditorías. También reporta una implementación media alta (5/7) de procesos de certificación u homologación, así como una implementación muy baja (1/7) de bonos de desempeño. En el año 2014, Yanacocha realizó la homologación de transportistas cajamarquinos, lo que ha permitido que los servicios de transporte de trabajadores, de materiales peligrosos y de movimiento de tierras sean realizados al 100% por empresas locales.

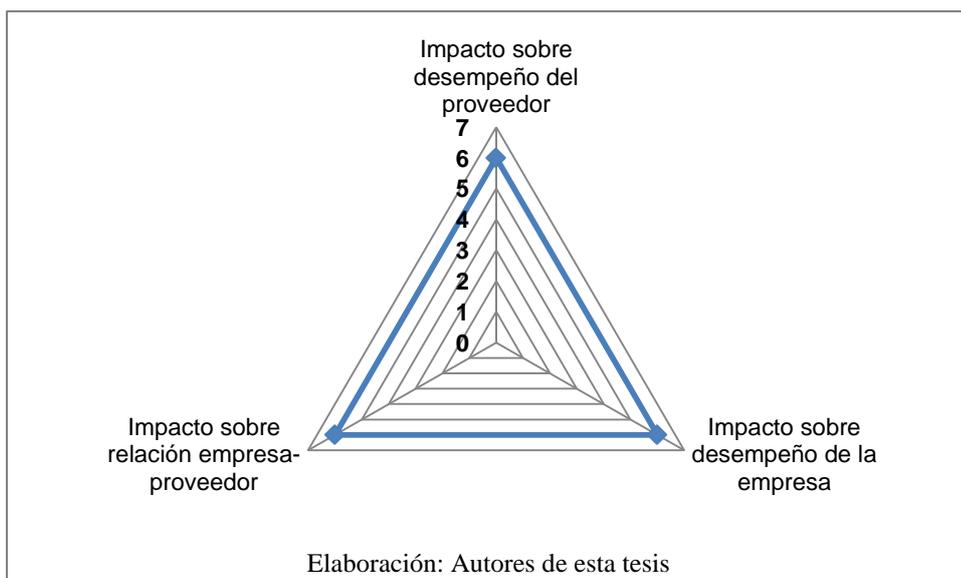
Asimismo, en 2016, la empresa dio soporte a su proveedor de alimentos en la obtención de la certificación HACCP, que valida el control adecuado de la cadena de suministro alimentario (Yanacocha, 2017).

La implementación de actividades directas de desarrollo de proveedores en Yanacocha es alta (6/7). La empresa reporta los siguientes niveles de implementación: muy alto (7/7) en capacitaciones, alto (6/7) en inversiones específicas en sus proveedores, y medio alto (5/7) en visitas entre ambas partes y soporte o asesoramiento técnico y de gestión. Las actividades directas realizadas por Yanacocha se realizan en el marco de los trabajos de fortalecimiento de capacidades técnicas y de gestión de proveedores y contratistas locales, implementados a través de ALAC. A la fecha, se han consolidado a proveedores locales en servicios de alimentación en campamento, hotelería, transporte de personal, transporte de materiales peligrosos, movimiento de tierras, geosintéticos, trabajos electromecánicos, servicios ambientales, entre otros.

5.7.6. Impactos sobre el proveedor y la empresa

En la figura 5.28 se presenta un diagrama radial con el resultado de las mediciones obtenidas para cada una de las variables definidas para describir los impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Yanacocha.

Figura 5.28. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en Yanacocha



Según lo reportado por la empresa, el impacto del desarrollo de proveedores sobre el desempeño del proveedor es alto (6/7). A pesar de la reducción del tamaño de la operación de Yanacocha, las ventas de los contratistas y proveedores locales a la empresa entre los años 2016 y 2017 se incrementaron en 9%, de US\$ 77 millones a US\$ 84 millones respectivamente (Yanacocha, 2018). Asimismo, en el caso específico de las 12 micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que participaron en el proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” y que brindan servicios a al sector minero en la región Cajamarca, el 30% de ellas cumplió el objetivo de diversificar su cartera de clientes, logrando al término del proyecto incrementar en alrededor de S/ 10 millones sus ventas a Yanacocha, y en más de S/ 30 millones sus ventas a otros clientes. Además, el 80% de las empresas participantes cumplieron el objetivo de reducir sus brechas técnico-productivas, de calidad y de gestión empresarial identificadas en su diagnóstico preliminar (Innovate Perú, 2019c).

El impacto del desarrollo de proveedores sobre el desempeño de Yanacocha, según lo reportado por la propia empresa, es alto (6/7). No se evidencia ningún impacto en la reducción de costos operativos en la empresa como resultado de su política de contratación local o de la implementación de proyectos de desarrollo de capacidades de proveedores. Entre los años 2016 y 2017, tanto las ventas como los gastos en adquisiciones a proveedores locales y nacionales, se redujeron en 15%, como consecuencia de la reducción del tamaño de la operación de la empresa (Yanacocha, 2018). El impacto o contribución del desarrollo de proveedores sobre el desempeño en seguridad de la empresa, se puede evidenciar en el hecho de haber logrado cero accidentes graves, tanto en el caso de trabajadores propios (1,500) como de contratistas (4,000), para una población total de 5,500 personas (Yanacocha, 2018).

Según lo reportado por la empresa, el impacto del desarrollo de proveedores sobre la relación entre Yanacocha y sus proveedores es alto (6/6). Los buenos resultados obtenidos en la implementación del proyecto “Articulando Proveedores Locales de Yanacocha” es una evidencia del impacto positivo en la relación entre la empresa y los proveedores participantes del proyecto. Un indicador clave de la buena relación entre las partes es el hecho que los 12 participantes que iniciaron se mantuvieron durante los 18 meses de ejecución del proyecto, según lo señalado por el Viceministro de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción (Innovate Perú, 2019a). Asimismo, el

cambio a una política de contratación con un enfoque de inclusión local también ha generado un impacto positivo en la relación entre Yanacocha y las empresas locales de su ámbito de influencia, tal como se puede evidenciar en el siguiente testimonio:

Luis Alberto Rosell Claudet, Gerente Financiero del Grupo Cajamarca Minería y Construcción S.A.C.

Es necesario que los cajamarquinos y el empresario minero aceptemos que ha cambiado mucho la actitud de Yanacocha; ha mejorado el sistema de contrataciones para el trabajo que se realiza, porque ahora se está contratando empresas cajamarquinas.

Como cajamarquinos, siempre hemos observado que había funcionarios que desestimaban la mano de obra local y al empresario cajamarquino; eso es cosa del pasado y se ha mejorado. Hay alianzas, convenios, actas de acuerdo con el empresariado cajamarquino y ahora hay una nueva plana directiva, un consejo directivo diferente, nuevos rostros en Yanacocha que están empezando a contratar más gente cajamarquina (Yanacocha, 2014: 9).

5.8. Elementos críticos para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú

Luego del análisis individual de las empresas en estudio detallado en los acápites anteriores, es de interés para la presente investigación conocer el resultado integral de cada una de las variables que conforman los elementos críticos para el desarrollo de proveedores de las empresas en su conjunto, que considerando la muestra significativa de las empresas analizadas puede ser extrapolado analíticamente al subsector de la gran minería en el Perú.

Presentar a continuación la visión integral de las empresas, permite además identificar las principales prácticas, brechas, desafíos y oportunidades en materia de desarrollo de proveedores para la industria de la gran minería en el Perú.

En la tabla 5.7 se presentan los resultados de la matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores de las empresas de la gran minería en el Perú. Los resultados mostrados para cada variable se obtuvieron mediante un promedio ponderado de los resultados individuales de cada empresa, utilizando como factor de ponderación el nivel de tercerización de cada una. En el caso de Antamina y Southern Perú, cuyos niveles de tercerización no superan el 40%, se utilizó un factor igual a 1; para Las Bambas que tiene un nivel de tercerización del 50% un factor igual a 2; y en el caso de Antapaccay, Buenaventura y Yanacocha, que tercerizan más del 60% de sus costos, se utilizó un factor igual a 3.

Tabla 5.7. Matriz de elementos críticos para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú

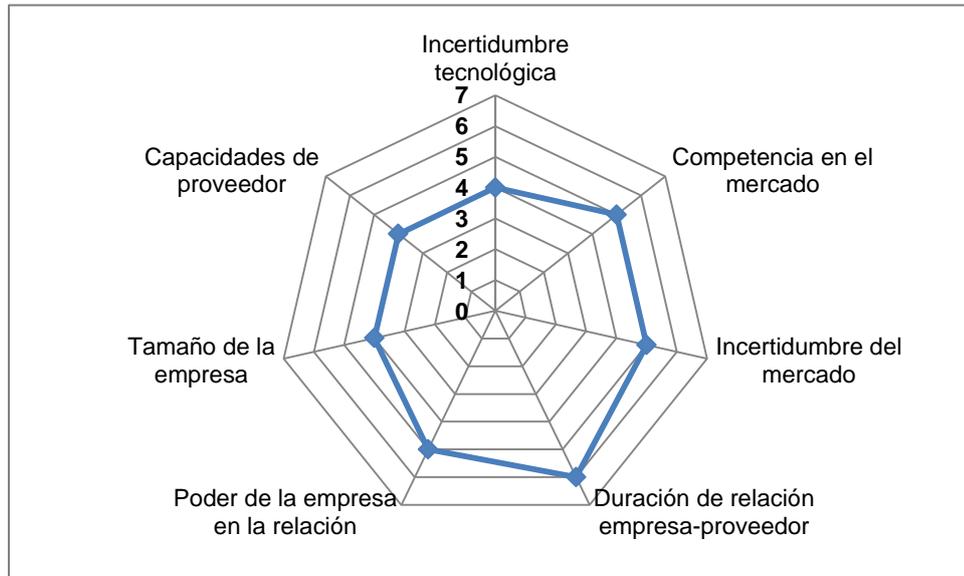
Categoría	Variable	Indicador	Medición
Condiciones influyentes	Incertidumbre tecnológica	Velocidad de cambio tecnológico y nivel de obsolescencia tecnológica	Media = 4
	Competencia en el mercado	Cantidad de competidores y tipo de estrategia competitiva	Media alta = 5
	Incertidumbre del mercado	Variabilidad de la demanda y precios de productos de la empresa	Media alta = 5
	Duración de la relación	Plazo de duración de la relación empresa - proveedor	Alta = 6
	Poder de la empresa en la relación	Participación en ingresos del proveedor y facilidad para reemplazarlo	Media alta = 5
	Tamaño de la empresa	Ventas netas del último año reportado	Media = 4
	Capacidades del proveedor	Nivel de capacidades de gestión, técnicas y financieras	Media = 4
Factores de éxito	Comunicación efectiva	Frecuencia y cantidad de canales de comunicación	Media alta = 5
	Actitud hacia el proveedor	Visión de la relación con el proveedor	Muy alta = 7
	Compromiso mutuo	Interés y cantidad de recursos invertidos en la relación	Media alta = 5
	Soporte de la alta dirección	Interés y participación de la alta dirección	Alta = 6
	Distribución de beneficios	Asignación equitativa de costos y beneficios entre las partes	Alta = 6
Estrategia de gestión de proveedores	Enfoque estratégico	Orientación de largo plazo de las mejoras en desempeño y capacidades del proveedor	Muy alta = 7
	Proceso de gestión	Formalidad y madurez del proceso de gestión y desarrollo de proveedores	Media alta = 5
	Actividades indirectas	Implementación de actividades con bajo involucramiento de la empresa	Media alta = 5
	Actividades directas	Implementación de actividades con alto involucramiento de la empresa	Alta = 6
Impactos sobre el proveedor y la empresa	Impacto sobre desempeño del proveedor	Mejora en desempeño operacional del proveedor	Alta = 6
	Impacto sobre desempeño de la empresa	Mejora en desempeño corporativo de la empresa	Alta = 6
	Impacto sobre relación empresa-proveedor	Mejora en relación empresa - proveedor	Muy alta = 7

Elaboración: Autores de esta tesis

5.8.1. Condiciones influyentes

En la figura 5.29 se presenta un diagrama radial con el resultado de cada una de las variables definidas para describir las condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú.

Figura 5.29. Condiciones influyentes para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú



Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede observar, la incertidumbre tecnológica, las capacidades del proveedor y el tamaño de la empresa son las condiciones influyentes de menor medición (4/7), debido a que las empresas consideran como proveedores críticos a sus proveedores locales, dada la coyuntura de la industria minera en el Perú en la que se requiere contar con una licencia social para operar otorgada por las comunidades de sus zonas de influencia. Los proveedores locales, dado el poco desarrollo económico y cultural de las zonas en las que operan, requieren fortalecer sus capacidades empresariales y productivas para ser sostenibles a mediano y largo plazo.

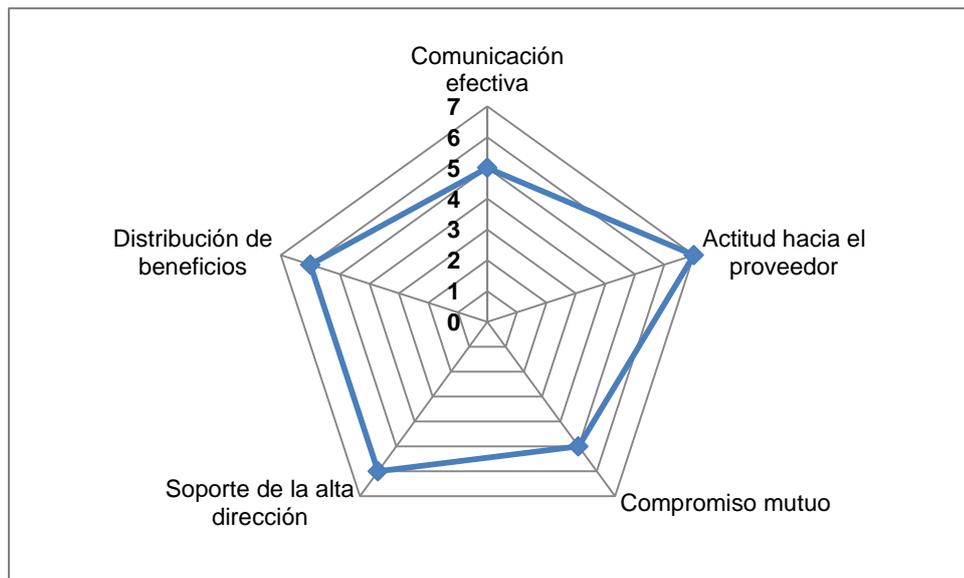
El tamaño de la empresa puede considerarse un factor influyente considerando sus volúmenes de compras; no obstante desde la perspectiva de los entrevistados, muchas veces éste se ve confrontado por el poder social de las comunidades. Por esta razón la calificación obtenida en el poder de la empresa en la relación es media alta (5/7) y no alta o muy alta como debería ser dado el poder económico de las mismas y el volumen de sus compras.

La incertidumbre y competencia de mercado obtienen una calificación media alta (5/7), debido a que el sector está expuesto a precios internacionales altamente variables y por ello las empresas requieren ser competitivas para asegurar sus márgenes de ganancia. Esto conlleva a que se establezcan relaciones de largo plazo con los proveedores, es así que la variable duración de la relación es la de mayor calificación (6/7), tomando en cuenta que durante el tiempo de vida de una mina, que es mayor de 20 años, las empresas buscan consolidar la relación con sus comunidades a través del desarrollo de proveedores locales sostenibles.

5.8.2. Factores de éxito

En la figura 5.30 se presenta un diagrama radial con el resultado de cada una de las variables definidas para describir los factores de éxito para el desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú.

Figura 5.30. Factores de éxito para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú



Elaboración: Autores de esta tesis

En la gran minería peruana predomina una actitud proactiva hacia el proveedor (7/7), en virtud de que son las empresas las que lideran, organizan y promueven los programas de desarrollo de proveedores y son las que efectúan el mayor esfuerzo por lograr el cumplimiento de los mismos. Es importante destacar dos factores directamente relacionados con dicha actitud. En primer lugar el alto soporte de la alta dirección (6/7), que ha establecido lineamientos estratégicos, realizan seguimiento y

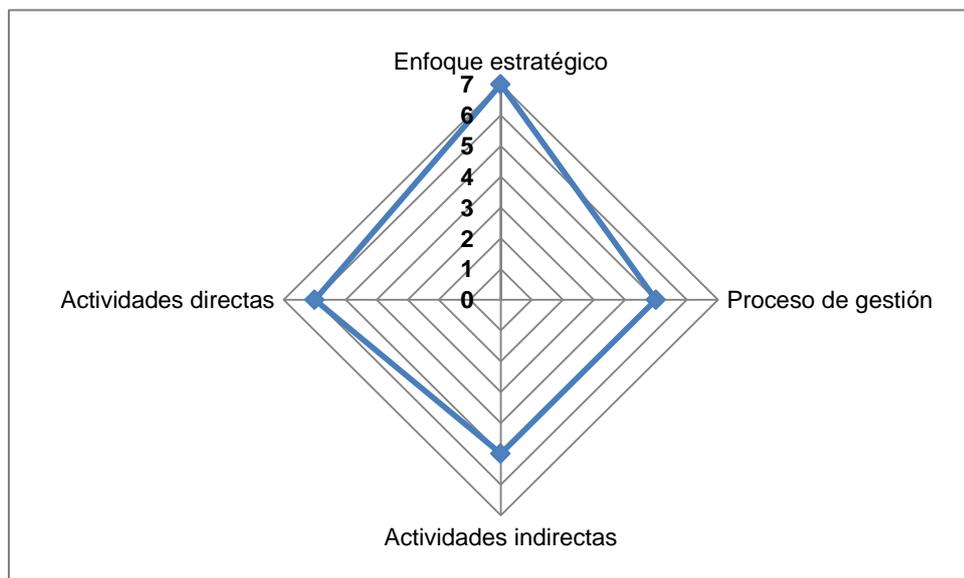
reportan sus resultados en los reportes de sostenibilidad anual de las empresas. En segundo lugar, la alta distribución de beneficios (6/7) por la cual los proveedores locales logran desarrollar capacidades y las empresas mantienen buenas relaciones con sus comunidades.

La comunicación efectiva como factor de éxito obtiene una calificación media alta (5/7), a pesar que en las evaluaciones individuales se observa que a través de programas y comités de trabajo conjunto existen iniciativas de comunicación abierta, no obstante algunas empresas aún no han llegado a ese grado de madurez. El compromiso mutuo también obtiene una calificación media alta (5/7), afectado principalmente por el poder social de las comunidades que en algunos casos bloquean las iniciativas de desarrollo de proveedores locales de las empresas.

5.8.3. Estrategia de gestión

En la figura 5.31 se presenta un diagrama radial con el resultado de cada una de las variables definidas para describir la estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú.

Figura 5.31. Estrategia de gestión para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú



Elaboración: Autores de esta tesis

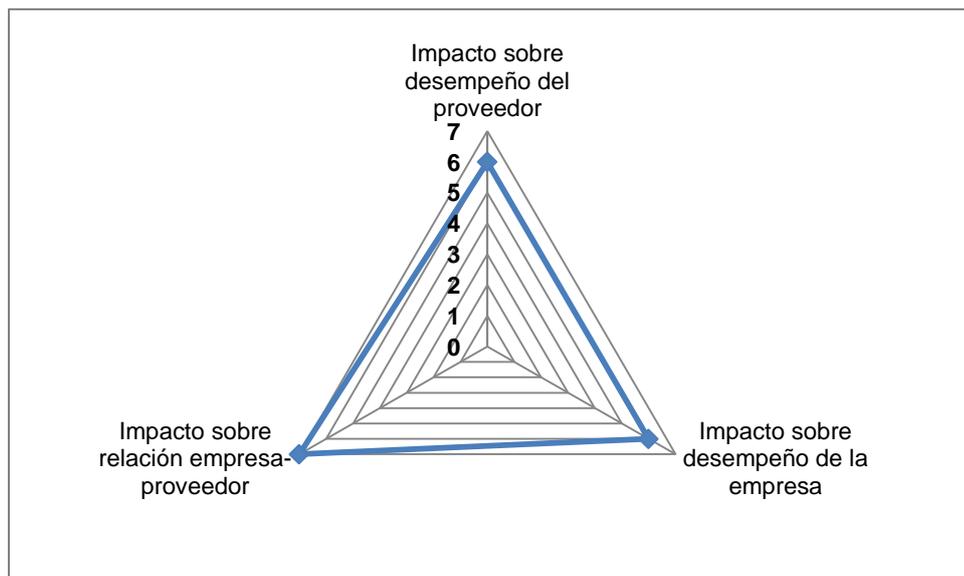
La variable determinante en la estrategia de gestión de las empresas para el desarrollo de proveedores es su muy alto enfoque estratégico (6/7). Las empresas en

general han tomado conciencia de la importancia del desarrollo de proveedores locales como parte de sus programas de responsabilidad social. Por esta razón predomina la realización de actividades directas (6/7), como los programas de transferencia tecnológica gradual y el desarrollo de capacidades productivas y empresariales de proveedores locales. Las empresas igualmente realizan actividades indirectas propias de la gestión de la cadena de suministro (5/7) y los procesos de gestión (5/7) son más maduros en las empresas sujetas a altos estándares internacionales de sostenibilidad.

5.8.4. Impactos sobre el proveedor y la empresa

En la figura 5.32 se presenta un diagrama radial con el resultado de cada una de las variables definidas para describir los impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú.

Figura 5.32. Impactos sobre el proveedor y la empresa del desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú



Elaboración: Autores de esta tesis

El impacto principal del desarrollo de proveedores es la generación de valor compartido que explica el muy alto impacto (7/7) obtenido en la relación empresa-proveedor. Asimismo, los impactos sobre el desempeño del proveedor y de la empresa tienen una calificación alta (6/7), lo cual se puede evidenciar en los beneficios obtenidos por ambas partes descritos en los resultados de cada empresa.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

6.1. Introducción

La presente investigación tiene como objetivo general describir las características de los elementos críticos que inciden en las prácticas de desarrollo de proveedores implementadas por empresas de la gran minería en el Perú. En ese sentido, luego de aplicar la metodología de investigación presentada en el Capítulo IV a las seis empresas de la gran minería que forman parte de la muestra de estudio, a continuación se presentan las conclusiones de este trabajo que buscan responder las preguntas de investigación planteadas en el Capítulo I. Adicionalmente, se discute la aplicabilidad del marco teórico utilizado en la población y muestra de estudio.

6.2. Condiciones influyentes y factores de éxito del desarrollo de proveedores

La incertidumbre tecnológica tiene una calificación entre media baja y media alta, lo cual refleja que si bien las empresas consideran que la tecnología utilizada por sus proveedores es estable, existen casos en los que las capacidades de éstos no les permiten adoptar las tecnologías tanto actuales como nuevas. Esto es particularmente cierto en el caso de los proveedores locales y por ello las empresas buscan mejorar las capacidades tecnológicas de dichos proveedores, brindándoles soporte y promoviendo actividades de transferencia tecnológica. Esto no ocurre con los grandes proveedores del sector, quienes en muchos casos lideran los procesos de transferencia tecnológica.

En el contexto actual donde la tecnología repercute significativamente en la optimización de procesos y menores costos, objetivos estratégicos del sector minero, destaca el uso del blockchain, definido como una cadena de bloques en la cual las transacciones son de punto a punto, sin necesidad de intermediarios. Esta tecnología centraliza la información y une a diferentes grupos de interés a través de transacciones únicas y seguras, obteniendo así una trazabilidad total de los activos o productos empleados en la cadena de suministro. Por ejemplo, en la Mina Penasquito de Goldcorp en México, se está utilizando la tecnología blockchain para optimizar la gestión de la cadena de suministro de concentrados de mineral, a través de una plataforma que registra cada transacción desde la extracción del mineral y permite que las partes autorizadas verifiquen la información hasta su entrega final. Existen además otras tecnologías emergentes como Internet de las Cosas, impresión 3D, robótica,

drones, tecnología móvil con operaciones remotas, transmisión de datos a través de la luz (LiFi), ciberseguridad para las tecnologías de información y plataformas de conexión, las cuales tienen un alto potencial para optimizar la cadena de valor del sector minero. En el Perú existen iniciativas más desarrolladas en el uso de estas tecnologías en sectores como servicios financieros y telecomunicaciones, pero aún no se han consolidado casos de éxito en el sector minero ni en sus proveedores.

La competencia e incertidumbre del mercado tienen una calificación entre media y muy alta. La minería es una industria de costos, pues las empresas no controlan los precios de los minerales que producen y más bien están expuestas a la alta volatilidad de los mismos. Esta situación obliga a las empresas del sector a optimizar continuamente sus costos para mantener su posición competitiva en el mercado. Las empresas estudiadas gastan al año entre US\$ 500 y US\$ 1,200 millones en compras de bienes y servicios, montos que en la mayoría de los casos representan más del 50% de los costos totales de las empresas. Bajo este escenario, las empresas mineras se preocupan por mantener y mejorar los niveles de desempeño de sus proveedores.

Las relaciones entre las empresas mineras y sus proveedores tienen una duración calificada entre media y muy alta. En industrias extractivas como la minería, las empresas operan bajo altos estándares técnicos, ambientales, sociales y de seguridad, que deben ser cumplidos por sus proveedores. Por esta razón, las empresas del sector buscan primero desarrollar las capacidades de sus proveedores, y luego mantener relaciones duraderas con aquellos que logren mejorar su desempeño. Por otro lado, como parte de sus políticas de responsabilidad social, las empresas deben contratar los servicios de proveedores locales que no pueden cumplir por sí mismos los estándares de las empresas. Por esta razón, las empresas mantienen relaciones de largo plazo con estos proveedores y buscan desarrollar sus capacidades.

El poder de las empresas en la relación con sus proveedores tiene una calificación entre media alta y muy alta, con excepción del caso de Yanacocha que tiene una calificación de media baja debido a la reducción del tamaño de sus operaciones. Los proveedores locales tienen una alta dependencia hacia las empresas mineras, porque en muchos casos son su única fuente de oportunidades de negocio. Sin embargo, debido a las políticas de responsabilidad social del sector, las empresas tienen la obligación de contratar a proveedores locales que en su mayoría no cuentan con las capacidades

requeridas para cumplir los altos estándares mineros. Por esta razón, el poder de la relación no recae completamente en las empresas mineras, pues el poder económico de éstas es contrarrestado por el poder social de los proveedores locales, condición que en algunos casos afecta negativamente el compromiso de los proveedores.

El tamaño de las empresas estudiadas tiene una calificación entre media baja y muy alta. Todas tienen ventas anuales superiores a los US\$ 1,000 millones, con excepción de Yanacocha por la reducción de su tamaño. Estos niveles de ventas permiten que las empresas cuenten con recursos para desarrollar las capacidades de sus proveedores. Sin embargo, la gestión y el desarrollo de proveedores estaría más vinculada al nivel de madurez corporativa de las empresas que a su tamaño per se. De la muestra estudiada, cinco empresas son controladas por operadores globales con altos estándares de gobierno corporativo y sostenibilidad, mientras que sólo una es controlada por un grupo económico nacional con más de 65 años de operación, cuyos estándares están evolucionando a la par del crecimiento empresarial del país.

Las capacidades de los proveedores de las empresas estudiadas tienen una calificación entre media baja y media, con una única excepción que reporta una calificación alta. La mayor parte de los proveedores de estas empresas, en particular los proveedores locales ubicados en el ámbito de influencia directa de las minas, no cuentan con las capacidades requeridas para cumplir los altos estándares de operación exigidos por las empresas del sector. Por esta razón, las empresas mineras tienen la necesidad de desarrollar las capacidades de sus proveedores locales.

En lo que respecta a los factores de éxito para el desarrollo de proveedores, existe una mayor uniformidad en los resultados de las empresas estudiadas que en el caso de las condiciones influyentes. El soporte de la alta dirección tiene una calificación entre media alta y muy alta. Este factor es fundamental para el éxito de los programas de desarrollo de proveedores en la gran minería. Las empresas pioneras en el desarrollo de proveedores cuentan con un plan y una visión estratégicos definidos por la alta dirección, así como con políticas claras de contratación y desarrollo de proveedores.

La comunicación efectiva tiene una calificación entre media y alta, por lo que resulta un factor determinante para el desarrollo de proveedores. Buenas prácticas como los comités de proveedores, permiten que tanto la empresa como sus

proveedores intercambien abiertamente sus experiencias para mejorar el desempeño integral de todas las partes.

Es importante destacar que el 100% de las empresas estudiadas calificó su actitud estratégica hacia el proveedor como muy alta. Las empresas mineras entienden que sus proveedores juegan un papel esencial en la competitividad y sostenibilidad del sector, llevándolas a mantener relaciones de largo plazo con éstos y a fomentar el desarrollo de sus capacidades productivas y de gestión empresarial.

El compromiso mutuo y la distribución de beneficios tienen una calificación entre media y muy alta. Tanto las empresas mineras como sus proveedores muestran un alto interés en fortalecer sus relaciones y trabajar en conjunto para el desarrollo de las capacidades de los proveedores de la gran minería, con excepción de algunos proveedores locales que perciben que no necesitan mejorar sus capacidades pues las empresas los contratarán de todas maneras por los compromisos asumidos con las comunidades de sus áreas de influencia directa. Asimismo, en general ambas partes buscan compartir los beneficios resultantes del desarrollo de proveedores, en el marco de una relación ganar-ganar.

6.3. Enfoques, procesos y actividades del desarrollo de proveedores

Del análisis realizado en las empresas participantes de este estudio, se puede identificar que éstas tienen un enfoque al desarrollo de sus proveedores locales, es decir, aquellos ubicados en la zona de influencia directa de sus operaciones. Esto se debe a la coyuntura propia de la minería en el Perú, donde las empresas requieren de un relacionamiento estratégico con sus comunidades para obtener y mantener la licencia social necesaria para el desarrollo de sus operaciones. Bajo este enfoque estratégico de desarrollo de proveedores, el objetivo de las empresas es lograr que los proveedores locales de la gran minería sean sostenibles por sí mismos, para que en el largo plazo no dependan exclusivamente de la minería.

Los procesos de gestión y desarrollo de proveedores utilizados por las empresas tienen una calificación entre media baja y muy alta. El único caso que reporta un nivel medio bajo de madurez en sus procesos es Buenaventura, mientras que las demás empresas, todas controladas por operadores mineros globales, reportan niveles de madurez de medio a muy alto. Esto podría deberse a que los estándares internacionales

de gobierno corporativo y sostenibilidad son mucho más rigurosos y están más desarrollados que los estándares locales. Sin embargo, aún en los casos de las empresas que reportan un alto nivel de madurez en sus procesos de gestión de proveedores, en ninguna de ellas se realiza un seguimiento y control formal a los resultados de las actividades de desarrollo de proveedores realizadas. El siguiente paso debe ser la implementación de indicadores de desarrollo de proveedores, cuyos resultados sean publicados en los reportes de sostenibilidad de las empresas.

Los resultados obtenidos muestran que las empresas de la gran minería realizan por igual ambos tipos de actividades de desarrollo de proveedores: indirectas y directas. Esto es consistente con el estudio de Krause et al. (2000), el cual indica que las actividades indirectas preceden y refuerzan la implementación de actividades directas de desarrollo de proveedores.

Dentro de las actividades indirectas realizadas por las empresas mineras, destaca la generación de competencia entre proveedores, lo cual resulta natural pues es parte de las buenas prácticas de gestión logística. No obstante, no son prácticas habituales ofrecer incentivos como promesas de nuevos contratos ni otorgar bonos de buen desempeño, las cuales si bien se realizan en otros países y sectores, no son prácticas habituales en el sector minero peruano. Otras actividades que sí se realizan en el sector son evaluaciones de desempeño, reuniones de retroalimentación y auditorías, así como programas de homologación o certificación de proveedores. Esta última actividad se enfoca en los casos de insumos críticos y cuyos proveedores más bien tienen un mayor grado de madurez.

En cuanto a las actividades directas, predominan las visitas de la empresa a las instalaciones del proveedor y viceversa, soporte o asesoramiento técnico y de gestión al proveedor, capacitaciones al personal del proveedor e inversiones para fortalecer las capacidades del proveedor. En esta última actividad, las empresas de la gran minería optan por desarrollar sus propios programas de desarrollo de proveedores, como en los casos de Antamina y Antapaccay, o por participar en programas desarrollados por entidades públicas, como en los casos de Las Bambas y Yanacocha.

Es importante destacar que las estrategias de gestión y desarrollo de proveedores de las empresas participantes de este estudio están fuertemente influenciadas por las

políticas de responsabilidad social del sector. Dos ejemplos de esta influencia son la visión de logística socialmente responsable (LSR) desarrollada por Antamina y la política de contratación inclusiva de Yanacocha. Las empresas del sector están enfocadas en identificar, evaluar, contratar y desarrollar a sus proveedores locales, con el propósito de mantener buenas relaciones con sus comunidades.

Existen tecnologías de información que pueden utilizar las empresas mineras para optimizar la gestión y desarrollo de sus proveedores, en procesos como evaluación de desempeño, manejo de riesgos y segmentación de proveedores. Las empresas emplean plataformas web, como en el caso de Southern Perú, para la administración del abastecimiento y del ciclo de vida de contratos con sus proveedores, a las cuales se puede acceder desde aplicaciones móviles, eliminando así las restricciones físicas y temporales. También se pueden utilizar facturas electrónicas, contratos colaborativos digitales y portales electrónicos como Linkminers (<https://www.linkminers.com/>), que facilitan el acercamiento entre empresas y proveedores para el desarrollo de propuestas para la solución de los problemas de las empresas y la prospección de oportunidades de negocio para los proveedores. Además, las empresas pueden utilizar tecnologías de analítica de datos para extraer información relevante y realizar la trazabilidad de los productos suministrados por sus proveedores.

6.4. Impactos del desarrollo de proveedores sobre las empresas y proveedores

Todas las empresas participantes de este estudio califican entre alto y muy alto el impacto que sus prácticas de desarrollo de proveedores tienen sobre su desempeño, sus proveedores y la relación entre ambas partes. Sin embargo, al no contar con mecanismos de seguimiento y control que permitan verificar la efectividad de las actividades implementadas, las empresas no disponen de evidencias fehacientes acerca de los impactos positivos del desarrollo de proveedores.

Respecto al impacto sobre las empresas mineras, a través del desarrollo de proveedores éstas esperan mejorar su desempeño económico, a través de la reducción de sus costos en compras de bienes y servicios, que en el caso de las empresas estudiadas representan más del 50% de sus costos; también buscan mejorar su desempeño en seguridad, a través de la reducción de los índices de frecuencia de accidentes de sus contratistas, que en el caso de las empresas estudiadas tienen una

alta incidencia pues más del 50% del personal en sus operaciones pertenece a contratistas. Sin embargo, el principal impacto del desarrollo de proveedores sobre las empresas mineras está en su desempeño social, pues las empresas buscan mejorar la relación con sus comunidades contratando y desarrollando a sus proveedores locales.

Respecto al impacto sobre los proveedores, los proyectos de desarrollo de capacidades de proveedores implementados por las empresas, tanto de forma individual como en convenio con entidades gubernamentales y de la sociedad civil, han tenido los resultados descritos en el Capítulo V. Los proveedores locales son los principales beneficiarios con el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades de gestión empresarial, comerciales y productivas, las cuales les permiten no sólo mejorar y ampliar sus servicios a las empresas mineras, sino también diversificar su portafolio de clientes al acceder a nuevos mercados. Si bien estas iniciativas han tenido buenos resultados, el alcance de los impactos sería mucho mayor si los esfuerzos de desarrollo de proveedores de cada empresa fueran articulados sectorialmente por el Ministerio de Energía y Minas o la Sociedad de Minería, Petróleo y Energía, lo cual permitiría contar con un programa de desarrollo de proveedores de la gran minería en el Perú, con objetivos y estrategias sectoriales claramente establecidos.

6.5. Aplicabilidad del marco teórico de investigación

Si bien las empresas de la gran minería en el Perú tienen una dinámica muy particular en la relación con sus proveedores, el marco teórico para el desarrollo de proveedores de Sucky y Durst (2013) es perfectamente aplicable a las empresas del sector, pues tal como se observa en el Capítulo V, los elementos que conforman este marco teórico permiten describir incluso las características más particulares del desarrollo de proveedores en las empresas de la gran minería en el Perú.

Por ejemplo, la característica más particular está en el hecho que las empresas mineras deben contratar con proveedores locales que no cumplen los altos estándares de desempeño del sector, debido a los compromisos asumidos con las comunidades de sus zonas de influencia. Dentro del marco teórico utilizado, este hecho es una “condición influyente para el desarrollo de proveedores” y está definido por la variable “poder de la empresa en la relación”, cuyo resultado (5/7) refleja que el poder económico de la empresa es contrarrestado por el poder social del proveedor local.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia AFP (2019) *Minera Newmont compra Goldcorp y nace un gigante mundial del oro*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/minera-newmont-compra-goldcorp-nace-gigante-mundial-oro-noticia-597480> (25/03/19; 22:11 h).
- Alania, E. (2013) *Logística socialmente responsable: Caso Antamina*. Conferencia dictada en Encuentro Logístico 31 Perumin Convención Minera. Arequipa.
- Alania, E., Bobadilla, P. y Castro, A. (2012) *La responsabilidad social empresarial: reflexiones sobre los planes estratégicos de socios estratégicos / Caso Antamina*. Lima: INTE-PUCP.
- Alania, E. (2010) *Relaciones Cliente-Proveedor en la Gestión de Abastecimiento: Estudio de caso en la minería peruana*. Tesis para obtener el grado de doctor en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- AméricaEconomía (2019a) *Conozca las 500 Empresas más Grandes del Perú 2018*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-500-empresas-mas-grandes-del-peru-2018> (25/03/19; 21:14 h)
- AméricaEconomía (2019b) *Desarrollo de empresarios locales, un camino hacia la sostenibilidad peruana*. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/desarrollo-de-empresarios-locales-un-camino-hacia-la-sostenibilidad-peruana> (23/03/19; 15:23 h)
- Baca, E. y Quiñones N. (2014) *Estudio de clúster minero y las Pymes en el Perú*. Lima: Grupo Propuesta Ciudadana.
- Barrantes, R., Zárate P. y Durand, A. (2005) *Te quiero pero no: minería, desarrollo y poblaciones locales*. Lima: IEP y Oxfam.
- Benavides, R. (2018) *La minería responsable y sus aportes al desarrollo del Perú*. 3ª ed. Lima: Buenaventura.
- Blanco, H. (2003) *Planeamiento del desarrollo local*. Santiago: CEPAL.
- Brereton, D., Cano, A. y Paredes, A. (2018) *Prácticas de gestión social en la industria minera peruana: hallazgos clave de la encuesta a empresas de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE)*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Carr, A.S., Kaynak, H., Hartley, J.L. y Ross, A. (2008) Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 9, pp. 899-916.

- Compañía de Minas Buenaventura (2018a) *Memoria Anual 2017*. Lima: Buenaventura.
- Compañía de Minas Buenaventura (2018b) *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Lima: Buenaventura.
- Compañía de Minas Buenaventura (2017) *Reporte de Sostenibilidad 2016*. Lima: Buenaventura.
- Compañía Minera Antamina (2018) *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Lima: Antamina.
- Compañía Minera Antapaccay (2018) *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Lima: Antapaccay.
- Compañía Minera Antapaccay (2017) *Reporte de Sostenibilidad 2016*. Lima: Antapaccay.
- Cornejo Meléndez, W., Deluchi Corbo, M., Guevara Valdez, M. y Monteverde Orbegoso, B. (2018) *Planeamiento Estratégico de Southern Perú Copper Corporation*. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas Estratégicas. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Cox, A. (2004) The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 Issue: 5, pp. 346-356.
- Del Águila, P., Saldarriaga, M. y Vásquez, K. (2018) Complementariedad sectorial de la minería. *Moneda*, N° 175, pp. 36-41.
- Deloitte (2018) *Monitoreo de las tendencias 2018: Los 10 principales temas que forjarán la minería en el año venidero*. Lima: Deloitte.
- Deza Vargas, R. (2017) *Innovación abierta desde la demanda: El caso del programa de proveedores de excelencia de Compañía Minera Antamina*. Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Fairlie Reinoso, A. (2011) *Encadenamientos productivos de las actividades exportadoras en América Latina: El caso de la minería en el Perú*. Lima: Red Latinoamericana de Política Comercial.
- Fink, R.C., Edelman, L.F. y Hatten, K.J. (2007) Supplier performance improvements in relational exchanges. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 1, pp. 29-40.
- Glock, C. H., Grosse, E. H. y Ries, J. M. (2017) Reprint of “Decision support models for supplier development: Systematic literature review and research agenda”. *International Journal of Production Economics*, Vol. 194, pp. 246-260.

- Grupo México (2013) *Informe de Desarrollo Sustentable*. México D.F.: Grupo México S.A.B DE C.V.
- Grupo México (2017) *Informe de Desarrollo Sustentable*. México D.F.: Grupo México S.A.B. DE C.V.
- Hahn, C.K., Watts, C.A. y Kim, K.Y. (1990) The supplier development program: a conceptual model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 2-7.
- Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V. y Monczka, R.M. (2000) Avoid the pitfalls in supplier development. *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 2, pp. 37-49.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: Mc Graw-Hill.
- Hochschild Mining PLC (2012) *Reporte de Sostenibilidad 2012*. Lima: Hochschild Mining PLC.
- Humphreys, P., Wen-Li, L., Cadden, T. y McHugh, M. (2011) An investigation into supplier development activities and their influence on performance in the Chinese electronics industry. *Production Planning & Control*, Vol. 22, No. 2, pp. 137-156.
- Humphreys, P.K., Li, W-L. y Chan, L.Y. (2004) The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega*, Vol. 32, No. 2, pp. 131-143.
- Innovate Perú (2019a) *Articulando proveedores locales de Yanacocha*. <https://www.youtube.com/watch?v=7xowhDMFsrE> (26/03/19; 11:18 h)
- Innovate Perú (2019b) *Minera las Bambas y el trabajo con las MIPYMES para mejorar la competitividad*. <https://www.youtube.com/watch?v=dBbroerFJqM> (21/03/19; 19:43 h)
- Innovate Perú (2019c) *Mipymes de Cajamarca incrementan ventas en S/40 millones*. <https://innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1688-mipymes-de-cajamarca-incrementan-ventas-en-s-40-millones> (26/03/19; 10:35 h)
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (2010) *Minería Peruana: Contribución al desarrollo económico y social*. Lima: IIMP.
- Instituto Peruano de Economía (2012) *Efecto de la minería sobre el empleo, el producto y recaudación en el Perú*. Lima: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become Supply Management. *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 5, pp. 109-117.

- Krause, D. y Ellram, L. (1997) Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, Issue: 1, pp. 39-52.
- Krause, D.R. (1999) The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 205-224.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. y Scannell, T.V. (1998) An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 39-58.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. y Tyler, B.B. (2007) The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 528-545.
- Krause, D.R., Scannell, T.V. y Calantone, R.J. (2000) A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, Vol. 31, No. 1, pp. 33-55.
- Kuramoto, J. y Glave, M. (2007) *La minería peruana: lo que sabemos y lo que aún nos falta saber*. Lima: GRADE.
- Lambert, D. y Schwieterman, M. (2012) Supplier relationship management as a macro business process. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 3, pp. 337-352.
- Lambert, D., Croxton, K., García-Dastugue, S. y Rogers, D. (2001) The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 Issue: 2, pp. 13-36.
- Lambert, D.M. (2008) *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Jacksonville: The Hartley Press.
- Lee, P.K.C., Yeung, A.C.L. y Cheng, E.T.C. (2009) Supplier alliances and environmental uncertainty: an empirical study. *International Journal of Production Economics*, Vol. 120, No. 1, pp. 190-204.
- Li, W., Humphreys, P., Yeung, A. y Cheng, T.C.E. (2012) The impact of supplier development on buyer competitive advantage: A path analytic model. *International Journal of Production Economics*, Vol. 135, No. 1, pp. 353-366.
- Meller, P. y Gana, J. (2015) *El desarrollo de proveedores mineros en Australia: Implicancias para Chile*. Santiago: CIEPLAN.
- Minera Las Bambas (2018) *Informe de Sostenibilidad 2017*. Lima: Las Bambas.
- Minera Las Bambas (2017) *Informe de Sostenibilidad 2016*. Lima: Las Bambas.
- Minera Yanacocha (2018) *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Lima: Yanacocha.

- Minera Yanacocha (2017) *Reporte de Sostenibilidad 2016*. Lima: Yanacocha.
- Minera Yanacocha (2014) *Memoria 2014: Contratación local de Yanacocha*. Lima: Yanacocha.
- Ministerio de Energía y Minas (2019) *Boletín Estadístico Minero Enero 2019*. Ed. 31. Lima: MINEM.
- Ministerio de Energía y Minas (2018) *Anuario Minero 2017*. Lima: MINEM.
- Ministerio de Energía y Minas (2018) *Perú, Cartera de Proyectos de Construcción de Mina 2018*. Lima: MINEM.
- Monczka, R.M. y Trent, R.J. (1991) Evolving sourcing strategies for the 1990s. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 4-12.
- Monczka, R.M., Trent, R.J. y Callahan, T.J. (1993) Supply base strategies to maximize supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 42-54.
- Narrea, O. (2018) *Agenda 2030: La minería como motor de desarrollo económico para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8, 9, 12 y 17*. Lima: CIES.
- New, S. y Burnes, B. (1998) Developing effective customer-supplier relationships: more than one way to skin a cat. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 377-388.
- Obregón Claros, A. (2018) *Método de desarrollo de proveedores para incrementar compras locales en el área de influencia de las empresas mineras. Caso: Mineras del Sur*. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias, Ingeniería Industrial con mención en Gestión de Producción. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Oh, J., y Rhee, S-K. (2008) The influence of supplier capabilities and technology uncertainty on manufacturer-supplier collaboration: a study of the Korean automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 6, pp. 490-517.
- Praxmarer-Carus, S., Sucky, E. y Durst, S. (2013) The relationship between the perceived shares of costs and earnings in supplier development programs and supplier satisfaction. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 2, pp. 202-210.
- Social Capital Group (2007) *Responsabilidad Social Empresarial en el sector minero en el Perú*. Lima: Oxfam.

- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2017) *Memoria Anual 2017*. Lima: SNMPE.
- Southern Copper Corporation (2017) *Informe Anual 2017*. Lima: SPCC.
- Sucky, E. y Durst, S.M. (2013) Supplier development: current status of empirical research, *Int. Journal of Procurement Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 92-127.
- Tamayo, J., Salvador, J., Vásquez, A. y Zurita V. (Editores) (2017) *La industria de la minería en el Perú: 20 años de contribución al crecimiento y desarrollo económico del país*. Lima: Osinergmin.
- Torres-Zorrilla, J. (2000) *Una estrategia de desarrollo basada en recursos naturales: Análisis de clúster del complejo de cobre de la Southern Perú*. Santiago: CEPAL.
- Wagner, S.M. (2005) The relationship between a firm's efforts to develop deficient suppliers and competitive advantage. Paper presented at the *14th Annual IPSERA Conference*, Archamps, France.
- Wagner, S.M. (2006) A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage. *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 6, pp. 686-695.
- Wagner, S.M. y Krause, D.R. (2009) Supplier development: communication approaches, activities and goals. *International Journal of Production Research*, Vol. 47, No. 12, pp. 3161-3177.
- Watts, C.A. y Hahn, C.K. (1993) Supplier development programs: an empirical analysis. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 10-17.
- World Bank Group (2019) *Global Economic Prospects*. Washington D.C.: World Bank Group.