

**EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE FOMENTO DE LA  
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA REGIÓN  
ANCASH, CON IMPACTO EN EL ÍNDICE DE  
DESARROLLO HUMANO (IDH), EJECUTADO POR EL  
CONSORCIO RECURSOS - TECHNO SERVE EN SU  
TERCER AÑO DE EJECUCIÓN**

**INFORME FINAL**

**Francisco Dumler C.  
Consultor**

**Diciembre 2010**

## CONTENIDO

I.	DATOS DEL PROYECTO .....	4
1.1.	Ámbito del Proyecto Competitividad Ancash .....	5
1.2.	Servicios prestados por el consorcio .....	5
II.	OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA PRESENTE EVALUACIÓN .....	6
2.1.	Objetivo General .....	6
2.2.	Objetivos Específicos de la Consultoría y Actividades a realizar .....	6
2.3.	Alcance de la presente evaluación.....	7
III.	TRABAJO DE CAMPO.....	9
3.1.	Contacto con instituciones ejecutoras e identificación de ámbito .....	9
3.1.1.	Coordinación con Swisscontact .....	9
3.1.2.	Coordinación con representantes del Fondo Minero Antamina - FMA.....	9
3.1.3.	Programación de fase de campo .....	9
3.1.4.	Apoyo obtenido de institución ejecutora.....	10
3.2.	Ajustes realizados al Cronograma en función a las necesidades.....	10
3.3.	Capacitación de encuestadoras .....	14
3.4.	Supervisión de Encuestas .....	14
3.5.	Contingencias presentadas en la ejecución de del trabajo de campo.....	15
3.6.	Cómo se afrontaron las contingencias para cumplir con lo programado.....	15
IV.	ANÁLISIS DE INDICADORES POR CADA NIVEL DE ANÁLISIS .....	16
4.1.	1º Nivel de Análisis: Empresas diagnosticadas .....	16
4.1.1.	Indicador: Participación de empresas según sector.....	16
4.1.2.	Indicador: Motivo por el cual la empresa no recibió servicio alguno .....	17
4.1.3.	Indicador: Porcentaje de empresas que desearían recibir alguno de los servicios del Consorcio ..	18
4.1.4.	Indicador: Porcentaje de empresas que han recibido otro tipo de capacitación y/o asesoría... ..	20
4.2.	2º Nivel de Análisis: Agricultores de espárragos de Huarney .....	21
4.2.1.	Indicador: Promedio de hectáreas de cultivo por agricultor .....	21
4.2.2.	Indicador: Porcentaje de agricultores que utilizan algún tipo de fertilizante .....	22
4.2.3.	Indicador: Tipo de comprador .....	23
4.2.4.	Indicador: Porcentaje de agricultores que han solicitado préstamo para su capital de trabajo ..	23
4.2.5.	Indicador: Porcentaje de agricultores que han implementado algún sistema de calidad en su parcela .....	24
4.2.6.	Indicador: Porcentaje de agricultores que han adquirido algún tipo de activo fijo.....	25
4.2.7.	Indicador: Promedio del monto invertido por cada agricultor para poder recibir los servicios del Consorcio .....	25
4.2.8.	Indicador: Porcentaje de agricultores que considera que la inversión realizada ha sido beneficiada.....	25
4.2.9.	Indicador: Promedio de trabajadores capacitados por el proyecto.....	25
4.2.10.	Indicador: Porcentaje de agricultores que considera que el Proyecto les ha permitido una vinculación con el mercado local, regional, nacional y extranjero .....	26
4.3.	3º Nivel de Análisis: Empresas asesoradas en SGE y DCE .....	27
4.3.1.	Indicador: Participación de empresas según sector .....	27
4.3.2.	Indicador: Promedio de documentos de gestión por empresa al 2010.....	28
4.3.3.	Indicador: Número de empresas que cuenta con software contable y/o posee contabilidad externa .....	30
4.3.4.	Indicador: Variación promedio en las ventas anuales de las empresas asesoradas.....	30
4.3.5.	Indicador: Variación promedio en los costos anuales de las empresas asesoradas: .....	31
4.3.6.	Indicador: Variación promedio del número de empleados que participan en el proceso productivo en las empresas asesoradas .....	31
4.3.7.	Indicador: Variación promedio del número de empleados administrativos de las empresas asesoradas.....	32
4.3.8.	Indicador: Porcentaje de empresas que ha adquirido algún activo fijo .....	33
4.3.9.	Indicador: Promedio en inversión de activos fijos.....	33
4.3.10.	Indicador: Porcentaje de empresas que tienen algún tipo de certificación.....	34
4.3.11.	Indicador: Promedio del monto invertido por cada empresa para poder recibir los servicios del consorcio .....	35

4.3.12.	Indicador: Porcentaje de Empresas que considera que la inversión realizada ha sido beneficiosa	36
4.3.13.	Indicador: Número promedio de empleados por empresa, que han sido capacitados por el Proyecto	37
4.3.14.	Indicador: Influencia del Proyecto en el desarrollo y crecimiento de la empresa	38
4.3.15.	Indicador: Porcentaje de empresas que considera que el Proyecto les ha permitido una vinculación con el mercado local, regional, nacional y extranjero	40
4.3.16.	Indicador: Porcentaje de empresas que participan en algún espacio gremial o asociación	41
4.3.17.	Indicador: Porcentaje de empresas asesoradas que han participado en las Jornadas Empresariales Ancash (JEA)	41
4.4.	4° Nivel de Análisis: Empresas comunales	43
4.4.1.	Motivo de Participación en el Proyecto Competitividad Ancash	43
4.4.2.	Empresas participantes	43
4.4.3.	Subvención económica para participar del Proyecto	44
4.4.4.	Estructura accionaria	44
4.4.5.	Gobernabilidad en las empresas comunales	44
4.4.6.	Capacitación de las empresas comunales: El caso de Constructora Chipta e Inversiones Hermanos Rojas Huayta	44
4.4.7.	Impactos del Proyecto Competitividad Ancash en las empresas comunales/ asociaciones	45
4.5.	5° Nivel de Análisis: JEA (Feria de Productos y Servicios)	46
4.5.1.	Indicador: Número de empresas participantes en la Feria de Productos y Servicios de las JEA	46
4.5.2.	Indicador: Ventas realizadas en la Feria de Productos y Servicios de las JEA	48
4.6.	6° Nivel de Análisis: JEA (Rueda de Negocios)	49
4.6.1.	Indicador: Número de participantes en la Rueda de Negocios	49
4.6.2.	Indicador: Monto de las negociaciones cerradas en la Rueda de Negocios en cada edición de la JEA:	49
V.	ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS VINCULADOS AL PROYECTO	52
5.1.	Estrategia y enfoque utilizado para lograr el propósito y los componentes del proyecto	52
5.2.	El desempeño del ejecutor y gestión operativa del Proyecto	54
5.3.	Percepción de los beneficiarios	58
VI.	ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS Y DESVIACIONES DEL PROYECTO	58
6.1.	Inexistencia de una política de desarrollo de proveedores locales por parte de la minera Antamina	58
6.2.	Las empresas diagnosticadas que no recibieron servicio alguno	59
6.3.	Mortalidad de empresas	59
6.4.	No contar con una adecuada base de datos	60
VII.	LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	60
7.1.	Varios segmentos, diferentes servicios	60
7.2.	Evaluación crítica de cada nivel de Análisis	60
7.3.	El futuro de las Jornadas Empresariales Ancash	62
7.4.	Inversión financiera	62
7.5.	Los servicios que deben de continuar	63
7.6.	La clase empresarial y la gobernanza en las empresas comunales	63
7.7.	Adecuar el Proyecto a cada nivel de análisis	64
7.8.	Una mayor participación de la minera Antamina en la economía local a través del programa, impulsaría más a las unidades económicas locales	64
7.9.	Necesidad de una mayor presencia de los Gobiernos Regional y Locales	65

## I. DATOS DEL PROYECTO

El proyecto “Fortalecimiento de Capacidades para el Fomento de la Competitividad Empresarial en la Región Ancash, con impacto en el Índice de Desarrollo Humano (IDH)”, conocido como Proyecto Competitividad Ancash, es ejecutado por el Consorcio Recursos-TechnoServe desde agosto del 2007 a la fecha y fue diseñado bajo cuatro componentes a nivel de resultado:

- Resultado 1. Incidencia en políticas de desarrollo de proveedores locales.
- Resultado 2. Desarrollo de la Oferta.
- Resultado 3. Vinculación comercial.
- Resultado 4. Fortalecimiento institucional y formación de capacidades locales.

En relación a dichos componentes, se diseñó el objetivo general del Proyecto, que originalmente fue el siguiente:

*“Promover la competitividad de las empresas proveedoras de bienes y servicios a la Minera Antamina, a otras grandes empresas y medianas empresas que actúan en la Región y a los Gobiernos Locales y Regional de Ancash; contribuyendo de esta manera, al desarrollo de un mercado local y regional sostenible, en el marco del crecimiento significativo de la economía regional generada por la actividad minera, pesquera y las exportaciones agroindustriales (especialmente, las exportaciones de espárragos)”.*

Sin embargo, debido a la reducción presupuestal y a los efectos de la crisis económica de los años 2008-2009 que afectó al sector minero, el Proyecto ha tenido que variar su objetivo general para el presente año, el cual es el siguiente:

*“Contribuir a la competitividad de productores de bienes y servicios de diferentes escalas para tener impacto en la población menos favorecida y aportar al proceso de desarrollo económico regional”.*

Asimismo, se eliminó del Marco Lógico del Proyecto, el Componente 4: “Fortalecimiento institucional y formación de capacidades locales” debido a su poco impacto en las dos fases anteriores del proyecto.

Por otra parte, es importante señalar que el proyecto trabaja principalmente con empresas asociadas a la Cámara de Comercio de Ancash o con empresas proveedoras de Antamina. Durante su primera fase trabajó con 55 empresas, en su segunda fase con 122 empresas y en su tercera fase con 130 empresas (hasta abril del 2010). El 90% de las empresas asesoradas han trabajado en las distintas fases del proyecto.

Adicionalmente al trabajo directo con las empresas asesoradas, el proyecto ha establecido las Jornadas Empresariales Ancash, que comprenden la realización de tres eventos:

- **Foro Empresarial:** donde se presentan casos exitosos de empresarios tanto regionales como nacionales y se debaten temas de interés empresarial.

- **Feria de Empresas y Productos:** donde se exponen y venden los productos de empresas ancashinas y nacionales. Facilita las negociaciones en la rueda.
- **Rueda de Negocios:** Evento central. Es un mecanismo de enlace entre la demanda y oferta de bienes y servicios, a nivel regional y nacional, buscando el desarrollo de los negocios ancashinos.

### 1.1. **Ámbito del Proyecto Competitividad Ancash**

Según la propuesta inicial del Proyecto, el ámbito del proyecto en el primer año estaría limitado al ámbito de las provincias de Huari, Huaraz y Huarmey, y los distritos de Cátac y Llata. Así mismo, para la supervisión del Proyecto se contaron, primeramente, con tres locales ubicados en Huaraz, Huari y Huarmey.

No obstante, en la actualidad, debido al reajuste presupuestal a inicios del año 2009, el Proyecto sólo cuenta con dos oficinas del Proyecto: una ubicada en Huaraz, la cual supervisa las acciones en Huaraz y Huari; y otro local, en Huarmey, donde se controlan y monitorean las actividades del Proyecto en dicha provincia.

### 1.2. **Servicios prestados por el consorcio**

Desde el inicio de operaciones del Proyecto Competitividad Ancash hasta ahora, el consorcio ha brindado los siguientes servicios a las empresas beneficiadas:

- a) **Servicios de Sistemas de Gestión empresarial (SGE):** Asesoramiento que permite a las pequeñas y medianas empresas asumir un conjunto de estándares de calidad, seguridad, medio ambiente y otros, para lograr mayor eficiencia en sus procesos y acceso a nuevos mercados.
- b) **Servicios de Desarrollo de Competencias empresariales (DCE):** Comprende los servicios de asesoría dirigidos a las microempresas, asociaciones de productores y otras unidades económicas con capacidad para articularse a los mercados regionales, nacionales y de exportación con ofertas competitivas de bienes y servicios.
- c) **Servicios de Atención a Empresas de Comunidades:** Orientados a mejorar el manejo de las empresas de comunidades constituidas, así como a brindar asesoría en la gestión de negocios urbanos y rurales que generen ingresos a sus miembros, facilitando su inserción en el mercado.
- d) **Jornadas Empresariales Ancash (JEA):** Tiene por objeto la vinculación entre la oferta y demanda local y regional, con otras regiones del país.

## II. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA PRESENTE EVALUACIÓN

### 2.1. Objetivo General

Identificar y evaluar los resultados alcanzados por el proyecto Competitividad Ancash, analizando además las fortalezas y debilidades del proyecto, la pertinencia de las metodologías o estrategias utilizadas, y determinar la sostenibilidad de los resultados de la ejecución.

### 2.2. Objetivos Específicos de la Consultoría y Actividades a realizar

**Cuadro N°. 1**

**Objetivos específicos y actividades de la presente Consultoría**

Objetivos Específicos	Actividades
1. Evaluar los resultados de los indicadores del Marco Lógico del proyecto, a fin de identificar el logro de objetivos planteados en el mismo (relacionado a la eficacia en la ejecución del proyecto y el grado de avance), analizando los resultados obtenidos y las metas alcanzadas según los indicadores de los 3 componente del proyecto.	Para responder los OE 1 y 2 se realizarán las siguientes actividades: a) Revisión de los siguientes documentos: Marco Lógico, informes de Monitoreo del Proyecto, evaluaciones anteriores y los informes sobre las Jornadas Empresariales. b) Entrevistas a los gestores del proyecto. c) Encuesta a las unidades económicas asesoradas en SGE y DCE (ver Anexos 1 y 2).
2. Analizar e identificar las relaciones entre los resultados obtenidos a través de los indicadores, así como la identificación de otros resultados relacionados con procesos no cuantificables de la ejecución del proyecto	Para responder el OE 3 se realizarán las siguientes actividades: d) Revisión documental proporcionada por el Consorcio. e) Entrevista a profundidad a actores (empresas beneficiarias, cámara de comercio, FMA).
3. Analizar la rentabilidad de la inversión del FMA. Ratios de empleos generados, ingresos generados por venta y personas que acceden a oportunidades económicas contra la inversión del FMA.	Para responder el OE 4, se emitirá una opinión sobre la coherencia del enfoque y estrategia empleados luego de la revisión de los documentos del proyecto, los resultados de las entrevistas a actores seleccionados y de los resultados de la encuesta.
4. Analizar la coherencia del enfoque y estrategia utilizada para lograr el propósito y los componentes del proyecto. Así como su plan de sostenibilidad	Para responder los OE 5, 6 y 7 se realizarán las siguientes actividades: f) Entrevista a profundidad a beneficiarios, gestores del proyecto y representantes de instituciones públicas y privadas de la región.
5. Identificar las áreas problemáticas y cuellos de botella en la atención a las unidades empresariales por el proyecto	La información para responder a los OE 8, 9, 10 y 11 se obtendrá como producto del análisis cuantitativo y cualitativo a realizar y la experiencia previa del equipo consultor.
6. Analizar el desempeño del ejecutor, su actuación en la consecución de los objetivos del proyecto y en la gestión operativa.	11. Elaborar recomendaciones necesarias para una eventual nueva fase del proyecto, considerando las lecciones aprendidas.
7. Examinar la percepción de los beneficiarios a cerca del proyecto, sus resultados y metas y el grado de apropiación de los mismos.	
8. Identificar las áreas problemáticas de la ejecución y las principales desviaciones respecto a las metas establecidas, señalando sus causas.	
9. Identificar los aspectos externos que afectan negativamente al proyecto y aquellos que reflejan oportunidades para mejorar los resultados de la intervención.	
10. Identificar y sistematizar las lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto (las fortalezas y debilidades).	

### 2.3. Alcance de la presente evaluación

Debido a la experiencia de un ejercicio de análisis anterior con el Fondo Minero Antamina (FMA) y Yanacocha, el “paquete” de servicios ofertados por el consorcio formado por Recursos y TechnoServe si bien guarda complementariedad entre sus componentes, éstos tienen lógicas diferentes con segmentos de beneficiarios en los cuales se producen resultados e impactos diferenciados.

Del mismo modo, de acuerdo a las reuniones de coordinación con el FMA, parte del trabajo de la presente evaluación se orientó a corroborar algunas hipótesis y preocupaciones referidas a la lógica de intervención del Proyecto como por ejemplo si es normal que habiendo sido diagnosticados un número significativo de empresas en los territorios donde opera el Proyecto, un porcentaje mucho más reducido de éstas sea el que finalmente sea beneficiado.

Es así que, finalmente para una mejor comprensión de los diferentes beneficiarios y de los componentes del Proyecto Competitividad Ancash, el presente estudio se dividió en 6 niveles de análisis, a saber:

- a) *1º Nivel de Análisis: “Proceso de ingreso al Programa”*: Comprende a las empresas que fueron diagnosticadas por el consorcio y no recibieron servicio alguno luego del diagnóstico.
- b) *2º Nivel de Análisis: “Productores agrícolas (Huarmey)”*: Abarca a los productores de espárragos de Huarmey capacitados por el consorcio con el fin de aumentar la productividad de sus cultivos.
- c) *3º Nivel de Análisis: “DCE/SGE”*: En este nivel están las empresas que han recibido servicios de Desarrollo de Competencias Empresariales (DCE) o Servicios de Gestión Empresarial (SGE). Se excluyen a los esparragueros de Huarmey
- d) *4º Nivel de Análisis: “Empresas comunales”*: Analiza a las empresas de comunidades y empresas comunales que se han desarrollado en comunidades cercanas a la mina.
- e) *5º Nivel de Análisis: “JEA (Feria)”*: Implica a las empresas que han participado en la Feria de Productos de la JEA.
- f) *6º Nivel de Análisis: “JEA (Rueda de Negocios)”*: Comprende a las empresas que han participado de la Rueda de Negocios de la JEA.

En el cuadro N° 2 se establecen la población objetivo de cada uno de éstos niveles de análisis, el tamaño muestral y los instrumentos de medición a aplicar en cada uno de los niveles establecidos.

**Cuadro Nº 2**  
**Niveles de Análisis**

1º Nivel de Análisis “Proceso de ingreso al Programa”	2º Nivel de Análisis “Productores Agrícolas (Huarmey)”	3º Nivel de Análisis “DCE/SGE en Huaraz”	4º Nivel de Análisis “Empresas Comunales (Huari - Aquia)”	5º Nivel de Análisis JEA (Feria)					
<p><b>Población Objetivo:</b> Empresas diagnosticadas pero que no recibieron servicio alguno.</p> <p><b>Determinación de muestra:</b> Sí. Muestra aleatoria</p> <p><b>Instrumento de medición:</b> ✓ Encuesta</p>	<p><b>Población Objetivo:</b> Agricultores beneficiados que se ubican en Huarmey (identificación de los componentes de asistencia técnica vs lo de gestión empresarial).</p> <p><b>Determinación de muestra:</b> Sí. Muestra aleatoria</p> <p><b>Instrumentos de medición:</b> ✓ Encuesta</p>	<p><b>Población Objetivo:</b> Empresas, ubicadas en Huaraz y Huari, que han recibido los servicios de Desarrollo de Competencias Empresariales (DCE) y Sistemas de Gestión Empresarial (SGE), en las diversas fases (análisis de resultados e impacto de este mix, percepción del pago por el servicio, repetición de servicios y servicios crecientes – escalamiento de DCE a SGE).</p> <p><b>Determinación de muestra:</b> Sí. Muestra aleatoria</p> <p><b>Instrumento de medición:</b> ✓ Encuesta</p>	<p><b>Población Objetivo:</b> Empresas comunales: 6 de Huari y 2 de Aquia (avances en la gestión de la gobernanza, la prospectiva de sostenibilidad y diversificación de mercados).</p> <p><b>Determinación de muestra:</b> No</p> <p><b>Instrumento de medición:</b> ✓ Focus group con las empresas comunales de Huari</p>	<p><b>Población Objetivo:</b> Empresas participantes de la Feria de productos (análisis de sostenibilidad económica-financiera y costo-beneficio)</p> <p><b>Determinación de muestra:</b> No</p> <p><b>Instrumento de medición:</b> ✓ Revisión documental ✓ Entrevistas a participantes</p> <tr> <td colspan="5" data-bbox="1637 756 2101 826" style="text-align: center;"><b>6º Nivel de Análisis JEA (Rueda de Negocios)</b></td> </tr> <p><b>Población Objetivo:</b> Empresas participantes en la Rueda de Negocios de la JEA 2010 (análisis de sostenibilidad económica - financiera, sostenibilidad de los negocios generados posteriores a la Rueda y grado de institucionalización por parte de los actores públicos y privados de la región).</p> <p><b>Determinación de muestra:</b> No</p> <p><b>Instrumento de medición:</b> ✓ Revisión documental</p>	<b>6º Nivel de Análisis JEA (Rueda de Negocios)</b>				
<b>6º Nivel de Análisis JEA (Rueda de Negocios)</b>									

### **III. TRABAJO DE CAMPO**

#### **3.1. Contacto con instituciones ejecutoras e identificación de ámbito**

##### **3.1.1. Coordinación con Swisscontact**

En la primera reunión de coordinación, acaecida el 29 de Septiembre de 2010, con el Coordinador General de Monitoreo de los Proyectos Productivos FMA de Swisscontact, Sr. Alex Llanos, además de coordinar lo concerniente a la elaboración del Plan de Trabajo de la presente consultoría, se definieron fechas tentativas para el trabajo de campo: a) Los días 14, 15, 16 y 17 de octubre se viajaría a Huaraz y Huari, y b) Los días 19, 20 y 21 de octubre se viajaría a Huarmey.

En los días siguientes a la reunión del 29-11-10, además de coordinar con el Sr. Alex Llanos, se coordinó con la Srta. Clarita Pariamachi, Asistente Administrativo de Monitoreo de Proyectos Productivos de Swisscontact, quien trabaja en Huaraz, a fin de ver la logística del trabajo de campo.

##### **3.1.2. Coordinación con representantes del Fondo Minero Antamina - FMA**

El día 11 de octubre, se llevó a cabo en las oficinas del Fondo Minero Antamina en Lima, una reunión de evaluación del Plan de Trabajo presentado por el consultor tanto a Swisscontact como al Fondo Minero Antamina. En dicha reunión se le solicitó al consultor lo siguiente:

- ✓ Identificar las ventajas y desventajas en la asistencia a las empresas comunales de Huari y San Marcos. Además, medir el grado de gobernabilidad en este tipo de empresas.
- ✓ Medir el impacto de la asistencia prestada por el consorcio a los productores de espárragos en Huarmey, en la productividad de éstos.
- ✓ Brindar pautas para lograr la sostenibilidad de las Jornadas Empresariales Ancash – JEA. Sugerir la estrategia a seguir para que la JEA continúe aun sin el apoyo del Fondo Minero Antamina.
- ✓ Identificar cómo el consorcio determina los precios de sus servicios y cuán influyente son sus precios para que una empresa reciba o no asistencia. Esto debido a que el sistema de costeo del consorcio no es muy claro.
- ✓ Identificar el motivo por el cual las empresas que siendo diagnosticadas por el consorcio en alguna de las tres fases, no recibieron servicio alguno.

##### **3.1.3. Programación de fase de campo**

Tal como se indicó en el numeral 3.1.1., en coordinación con Swisscontact, se programó los siguientes días para el trabajo de campo:

- ✓ Los días 14, 15, 16 y 17 de octubre se viajaría a Huaraz y Huari, y
- ✓ Los días 19, 20 y 21 de octubre se viajaría a Huarmey.

Sin embargo, para el viaje a Huaraz se consideró omitir el 17 de octubre puesto que era domingo y era muy poco factible tener entrevistas ese día. En consecuencia, se programó la visita a Huaraz para tres días: desde el 14 al 16 de octubre del año en curso. Para el trabajo de campo de Huarmey, se mantuvieron las fechas programadas inicialmente.

#### **3.1.4. Apoyo obtenido de institución ejecutora**

Para la planificación del Trabajo de Campo, el consultor realizó coordinaciones con las siguientes personas del consorcio Recursos – TechnoServe:

- ✓ Jorge Luis Puertas, coordinador general, con quien se hizo numerosas coordinaciones por vía telefónica.
- ✓ Luis Camacho Zevallos, coordinador de Huari y Bolognesi
- ✓ María Elena Allende, coordinadora de Huarmey.
- ✓ John Tarazona Jiménez, consultor del consorcio.
- ✓ Silvia Camino, asistente del consorcio.

Asimismo, se trabajó con el Sr. Martín Guerrero, coordinador de Monitoreo y Evaluación de TechnoServe y ex coordinador de Monitoreo y Evaluación del consorcio, quien proporcionó la base de datos de los beneficiarios del proyecto.

### **3.2. Ajustes realizados al Cronograma en función a las necesidades**

El Cronograma inicial presentado en el numeral 1.2. del Informe de Campo, sufrió modificaciones debido a las siguientes razones:

- a) Atraso en el inicio de la fase de campo (encuestas) en Huaraz debido a que en un inicio no se tenía una lista completa de todas las empresas que han recibido algún tipo de servicio por parte del consorcio, lo cual no permitía definir el muestreo final.
- b) Dificultad para seleccionar a las empresas de la muestra debido a que la información proporcionada por el consorcio no era del todo clara. Es decir, se tenía la lista de las empresas pero, en algunos casos, no se podía distinguir la empresa que recibió algún servicio con la empresa que sólo fue diagnosticada.
- c) Dentro del trabajo de campo, las encuestadoras se dieron con la sorpresa que las empresas seleccionadas en la muestra ya no existían o su personal no daba fácilmente la información. Esto originó que el trabajo de campo se extendiera.

Por los inconvenientes antes señalados se ajustó el cronograma de actividades de la siguiente manera:

**Cuadro Nº 3.1 Cronograma final de actividades de la presente consultoría**

	Sep.		Octubre																																		
	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D				
	29	30	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Reunión en Swisscontact para definir los lineamientos de la evaluación	■																																				
Preparación del Plan Metodológico		■	■	■	■	■	■	■	■	■																											
Entrega del Plan Metodológico para su revisión										■																											
Presentación del Plan Metodológico ante el FMA											■																										
Ajustes al Plan Metodológico en base a las recomendaciones del FMA																				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Viaje a Huaraz: Capacitación a encuestadoras, entrevistas a profundidad en San Marcos																■	■	■	■																		
Viaje a Huarmey: Encuestas a agricultores de Huarmey																					■	■	■														
Encuestas a empresas de Huaraz y Huari																																					
Elaboración de Informe de Trabajo de Campo																																					
Organización y procesamiento de la información recolectada																																					
Preparación del Informe Final																																					
Entrega del Informe Final																																					
Sustentación del Informe Final ante el FMA (a definir por el FMA)																																					

**Cuadro Nº 3.2 (a)**  
**Cronograma final de actividades de la presente consultoría**

	Noviembre																													
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Reunión en Swisscontact para definir los lineamientos de la evaluación																														
Preparación del Plan Metodológico																														
Entrega del Plan Metodológico para su revisión																														
Presentación del Plan Metodológico ante el FMA																														
Ajustes al Plan Metodológico en base a las recomendaciones del FMA																														
Viaje a Huaraz: Capacitación a encuestadoras, entrevistas a profundidad en San Marcos																														
Viaje a Huarmey: Encuestas a agricultores de Huarmey																														
Encuestas a empresas de Huaraz y Huari																														
Elaboración de Informe de Trabajo de Campo																														
Entrega del Informe de Trabajo de Campo																														
Organización y procesamiento de la información recolectada																														
Preparación del Informe Final																														
Entrega del Informe Final																														
Sustentación del Informe Final ante el FMA (a definir por el FMA)																														

**Cuadro Nº 3.3 (a)**  
**Cronograma final de actividades de la presente consultoría**

	Diciembre												
	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
Reunión en Swisscontact para definir los lineamientos de la evaluación													
Preparación del Plan Metodológico													
Entrega del Plan Metodológico para su revisión													
Presentación del Plan Metodológico ante el FMA													
Ajustes al Plan Metodológico en base a las recomendaciones del FMA													
Viaje a Huaraz: Capacitación a encuestadoras, entrevistas a profundidad en San Marcos													
Viaje a Huarmey: Encuestas a agricultores de Huarmey													
Encuestas a empresas de Huaraz y Huari													
Elaboración de Informe de Trabajo de Campo													
Entrega del Informe de Trabajo de Campo													
Organización y procesamiento de la información recolectada													
Preparación del Informe Final													
Entrega del Informe Final													
Sustentación del Informe Final ante el FMA (a definir por el FMA)													

### 3.3. Capacitación de encuestadoras

Swisscontact fue el encargado de contratar a tres encuestadoras que apoyarían en el levantamiento de información de esta consultoría, las cuales tienen experiencia en realizar encuestas para el INEI.

**Cuadro Nº 4**  
**Datos personales de las encuestadoras**

<b>Encuestadora</b>	<b>Correo Electrónico</b>	<b>Celular</b>
Polonio Quito, Milussca	<a href="mailto:milu_518@hotmail.com">milu_518@hotmail.com</a>	943123879
Camones Romero, Maritza	<a href="mailto:marysglorys@hotmail.com">marysglorys@hotmail.com</a>	944425833
Moreno Pineda, Guisela	<a href="mailto:guis2102@hotmail.com">guis2102@hotmail.com</a>	943286399

Los días jueves 14 y viernes 15 de octubre, se llevó a cabo la capacitación de las encuestadoras por parte del evaluador en el local de Swisscontact.

En la capacitación, el evaluador les explicó de manera prolija el trabajo que se está realizando. Además, les enseñó los cuestionarios a emplear y la forma de llenarlo, y revisó con ellas el cronograma del trabajo de campo. Cabe señalar, que este grupo de encuestadoras es casi el mismo que trabajó junto con el equipo consultor el año pasado, lo cual permitió la reducción de los plazos de la tutoría y acompañamiento, permitiendo recuperar parte del tiempo perdido por no contar con la base de datos homologadas.

Sobre esto último, el grupo consultor considera que es una desventaja muy grande no contar con Martín Guerrero en el Proyecto de manera permanente, ya que se le considera como la “memoria institucional” del Proyecto puesto que es el proveedor de información de todos los componentes del proyecto.

### 3.4. Supervisión de Encuestas

Se comenzó a encuestar en Huarmey y no en Huaraz, como se había previsto inicialmente debido a que no se tenía la lista de empresas a encuestar cuando se viajó a Huaraz. Recién se tuvo dicha lista un día antes de viajar a Huarmey.

En Huarmey, el evaluador realizó las primeras entrevistas para que las encuestadoras pudieran conocer detalles de las técnicas de recojo de información y se familiaricen con el instrumento. Además, evaluador supervisó que las personas encuestadas sean las personas señaladas en su lista inicial. En caso de no encontrar al agricultor seleccionado por la muestra, se procedía a cambiar según los criterios de segmentación.

En Huaraz, Swisscontact supervisó a las encuestadoras debido a que el consultor no podía estar en la zona. No obstante, siempre hubo comunicación entre las encuestadoras y el evaluador para poder superar cualquier inconveniente que se presentase.

### **3.5. Contingencias presentadas en la ejecución de del trabajo de campo**

- a) Demora en la obtención de la base de datos de empresas del consorcio, lo cual atrasó el inicio de la fase de campo (encuestas) ya que sin la lista final, no se podía determinar la muestra final.
- b) Dificultad para seleccionar a las empresas de la muestra debido a que la información proporcionada por el consorcio no era del todo clara, es decir, se tenía la lista de las empresas pero, en algunos casos, no se podía distinguir la empresa que recibió algún servicio con la empresa que sólo fue diagnosticada. Asimismo, se encontró en el 1º y 3º nivel de análisis gran mortalidad de empresas, eso significa que algunas de las empresas diagnosticadas o asesoradas en su momento por el consorcio ya no existían o estaban baja de oficio al momento de la presente evaluación.
- c) A diferencia del año pasado donde la fase de campo coincidió con la realización de la JEA 2009, que facilitó el proceso de encuestas, este año el trabajo de campo se realizó en una fecha posterior de la JEA 2010, lo cual obligó a las encuestadoras e encuestar a las instalaciones de cada empresa.

### **3.6. Cómo se afrontaron las contingencias para cumplir con lo programado**

- a) Cuando se viajó a Huaraz, el evaluador le solicitó al coordinador general del proyecto sobre dicha lista, a lo que él procedió a llamar al Sr. Martín Guerrero de TechnoServe para que le entregara en Lima la lista. Días después, el Sr. Guerrero entregó la base de datos al consultor en Lima.
- b) Se tuvo que pedir colaboración a Silvia Camino, asistente del consorcio, para que en base a la segmentación hecha por el consultor, especifique qué empresas fueron sólo diagnosticadas y cuáles recibieron servicio alguno. Asimismo, se reemplazó a las empresas según los criterios de segmentación anteriormente señalados.
- c) En coordinación con Swisscontact, se dividió la lista de empresas seleccionadas para la muestra para que las encuestadoras las visiten, evitando con esto que dos encuestadoras encuesten a una misma empresa.

#### IV. ANÁLISIS DE INDICADORES POR CADA NIVEL DE ANÁLISIS

En este capítulo se analizará cada uno de los niveles de análisis identificados en esta consultoría, en base a la información recopilada en la Fase de Campo.

##### 4.1. 1º Nivel de Análisis: Empresas diagnosticadas

Este nivel de análisis abarca a las empresas que fueron diagnosticadas por personal del consorcio Recursos – TechnoServe, pero luego del diagnóstico no recibieron servicio alguno.

##### 4.1.1. Indicador: Participación de empresas según sector

Para el 1º nivel de Análisis, se realizó una muestra aleatoria estratificada haciendo un sort de las empresas de acuerdo al sector que pertenecen. El cuadro N° 5 muestra la distribución de las empresas por sector:

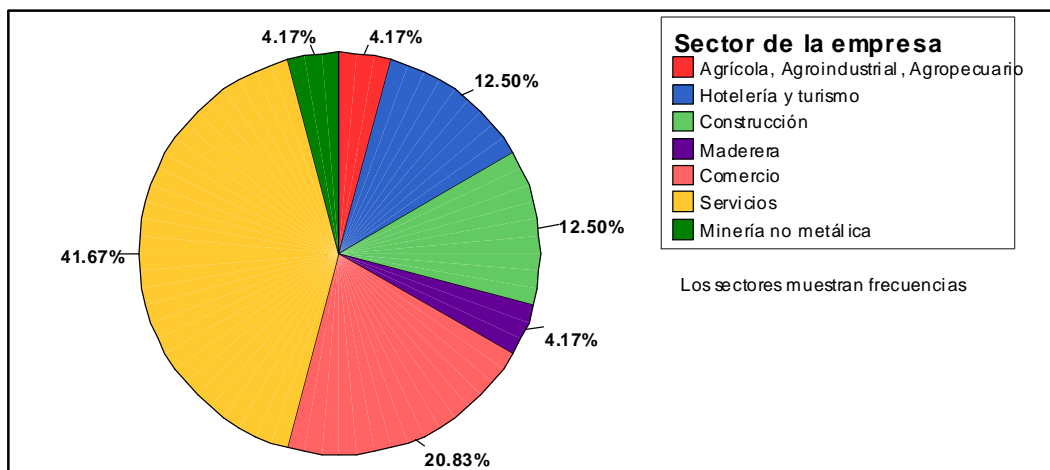
**Cuadro N° 5**  
Distribución de empresas según sector/industria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Agrícola, Agroindustrial, Agropecuario	2	4.2	4.2	4.2
Hotelería y turismo	6	12.5	12.5	16.7
Construcción	6	12.5	12.5	29.2
Maderera	2	4.2	4.2	33.3
Comercio	10	20.8	20.8	54.2
Servicios	20	41.7	41.7	95.8
Minería no metálica	2	4.2	4.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas diagnosticadas  
Elaboración propia

En base a la tabla de frecuencias anterior, se tiene el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 6**  
Distribución porcentual de empresas según sector/industria



Fuente: Encuestas a empresas diagnosticadas  
Elaboración propia

Se observa que un 41.67% de la muestra son empresas que ofrecen servicios, mientras que un 20.83% son empresas dedicadas al comercio. En tercer lugar, están las empresas del sector Hotelaría y Turismo y las empresas de Construcción con un 12.50% cada una.

#### 4.1.2. Indicador: Motivo por el cual la empresa no recibió servicio alguno

Se busca identificar la razón principal por la cual las empresas diagnosticadas no accedieron a ninguno de los servicios ofrecidos por el consorcio.

**Cuadro Nº 7**  
Distribución de frecuencias de empresas,  
según el motivo por el cual no recibieron algún servicio

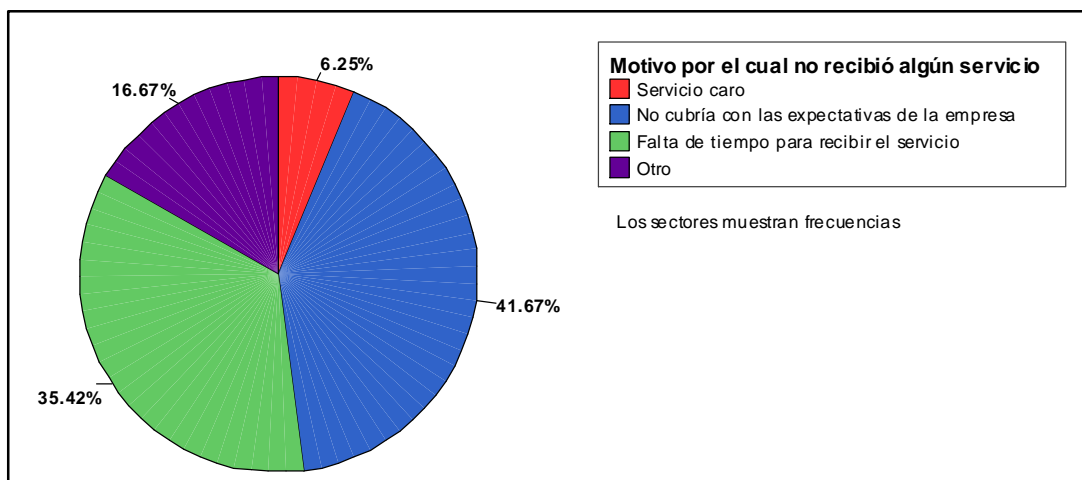
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Servicio caro	3	6.3	6.3	6.3
No cubría con las expectativas de la empresa	20	41.7	41.7	47.9
Falta de tiempo para recibir el servicio	17	35.4	35.4	83.3
Otro	8	16.7	16.7	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas diagnosticadas  
Elaboración propia

En el siguiente cuadro damos a conocer el nombre de las empresas que respondieron que: “no cubría con sus expectativas”, dividiéndola según el tipo de servicio que se ofreció:

EMPRESAS QUE CONSIDERAN QUE EL SERVICIO NO CUBRÍA CON SUS EXPECTATIVAS	TIPO DE SETVICIO	
	SGE	DCE
NOMBRE DE LA EMPRESA		
1. MM ALISAN SAC		X
2. MIGUEL ANGEL SANCHEZ ROJAS (FERRETERIA NACIONAL)		X
3. PERU LLAMA TREK E.I.R.L		S/I
4. MULTISERVICIOS VIRGO SRL.	X	
5. HOTEL PARAISO		
6. FILOMENA FLORES PALACIOS – BUONGIORNO		S/I
7. INVERSIONES MINERAS LOS ANGELES E.I.R.L.	X	
8. TADEMED S.R.L. MELACENTRO	X	
9. NEGOCIACIONES E INVERSIONES COLOMBITA – E.I.R.L		S/I
10. RESTAURANTE “LA RINCONADA”		S/I
11. CONSORCIO CAF. SAC.		S/I
12. CENTRO MOTOMOTRIZ MULTIMARCA DEL PERU SAC.	X	
13. COMERCIO Y TRANSPORTE CONDORCOCHA		X
14. INVERSIONES TRISTICAS H.Q. S.R.L.		S/I
15. CONSTRUCTORA DIEGOS E.I.R.L.	X	
16. SERVICENTRO ORTIS S.T.L.	X	
17. EMPRESA CONSTRUCTORA Y SERVICIOS SAN ISIDRO S.A.		S/I
18. TRANSPORTES JULIO CESAR S.R.L.	X	
19. GIMNASIO GEMINIS		X
20. MR: SWEET S.A.C. “PASTELERIA MONTSERRAT”	X	

**Cuadro Nº 8**  
**Distribución porcentual de empresas,**  
**según el motivo por el cual no recibieron algún servicio**



**Fuente:** Encuestas a empresas diagnosticadas  
 Elaboración propia

El 41.67% de las empresas diagnosticadas señalan que el motivo por el cual no recibieron el servicio, es que éste no cubría con sus expectativas. A su vez, el 35.42% indica que la falta de tiempo para recibir el servicio es el motivo por el cual no recibió alguno de los servicios ofrecidos por el consorcio.

Como resultado del alto número de empresas que consideran que el servicio no cumplía con sus expectativas es que adjuntamos en el Anexo 1 la relación de empresas que manifestaron lo antes mencionado.

**4.1.3. Indicador: Porcentaje de empresas que desearían recibir alguno de los servicios del Consorcio**

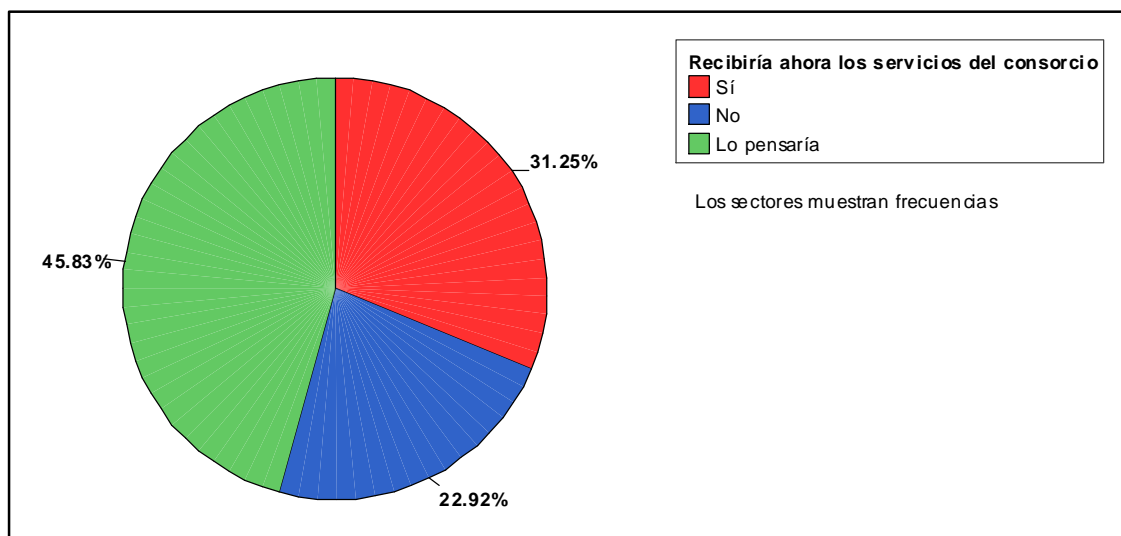
Luego de conocer los motivos por los cuales las empresas diagnosticadas no recibieron servicio alguno por parte del consorcio, se les preguntó si ahora estarían dispuestas a recibir dichos servicios, a lo que ellos respondieron:

**Cuadro Nº 9**  
**¿Recibiría ahora los servicios del consorcio?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	15	31.3	31.3	31.3
No	11	22.9	22.9	54.2
Lo pensaría	22	45.8	45.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuestas a empresas diagnosticadas  
 Elaboración propia

**Cuadro Nº 10**  
**Distribución porcentual de empresas que recibirían ahora los servicios del consorcio**



**Fuente:** Encuestas a empresas diagnosticadas  
 Elaboración propia

A la pregunta de que si en la actualidad recibiría algunos de los servicios ofrecidos por el consorcio, el 45.83% de las empresas diagnosticadas respondió que lo pensaría. Los que señalaron “sí”, fueron el 31.25%, mientras los que dijeron “no” alcanzaron el 22.92%.

Este alto índice de empresas que lo pensaría antes de recibir el servicio, se induce porque de la pregunta anterior donde muchos empresarios (35.42%) indicaron que su falta de tiempo les impedía recibir algún servicio.

En el cuadro se brinda la relación de empresas que estarían dispuestas a recibir servicios del Consorcio:

<b>EMPRESAS DISPUESTAS A RECIBIR SERVICIOS DEL CONSORCIO</b>		
<b>NOBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>PROVINCIA</b>
1. CALERA MARCARA S.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
2. GRUPO ENCUENTRO S.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
3. GENESIS EDITORES E.I.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
4. ORGANIZACIÓN Y REPRESENTACIÓN TRASANDINA DE IMPORTACIÓN	HUARAZ	HUARAZ
5. JOSACO E.I.R.L. – “MULTILLANTAS JOHNNY”	HUARAZ	HUARAZ
6. MULTICENTROS VIRGO S.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
7. MM ALISAN SAC.	HUARAZ	HUARAZ
8. PERU LLAMA TREK E.I.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
9. FILOMENA FLORES PA LACIOS – BUONGIORNO	HUARAZ	HUARAZ
10. INVERSIONES MINERAS LOS ANGELES E.I.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
11. INVERSIONES TURISTICAS H.Q. S.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
12. CONSTRUCTORA DIEGOS E.I.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
13. SERVICENTRO ORTIZ S.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
14. EMPRESA CONSTRUCTORA Y SERVICIOS SAN ISIDRO S.A.	HUARAZ	HUARAZ
15. GIMNASIO GEMINIS	HUARAZ	HUARAZ

Así mismo, para conocer el sector económico que más estaría dispuesto a recibir alguno de los servicios del consorcio en estos momentos, se elaboró el siguiente cuadro.

**Cuadro Nº 11**  
**Distribución porcentual de empresas, según sector, que**  
**Sí recibirían ahora los servicios del consorcio**

Sector de la empresa						
Agrícola, Agroindustria, Agropecuario	Hotelería y turismo	Construcción	Maderera	Comercio	Servicios	Minería no metálica
Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
0.0	13.3	20.0	0.0	20.0	33.3	13.3

Fuente: Encuestas a empresas diagnosticadas  
Elaboración propia

Del cuadro anterior, se aprecia que un 33.3% de las empresas asesoradas pertenece al sector servicios y estaría dispuesta a recibir algún servicio de parte del consorcio. Los sectores que le preceden, son el de construcción y comercio con un 20% cada uno.

Por último, las empresas de los sectores de Hotelería y turismo y Minería no metálica representan cada una el 13.3% de las empresas diagnosticadas que en la actualidad estarían dispuestas a recibir algún servicio por parte del consorcio.

#### **4.1.4. Indicador: Porcentaje de empresas que han recibido otro tipo de capacitación y/o asesoría**

Con este indicador se desea identificar si las empresas diagnosticadas, han recibido otro tipo de asesoría por parte de otra organización prestadora de servicios de asistencia técnica.

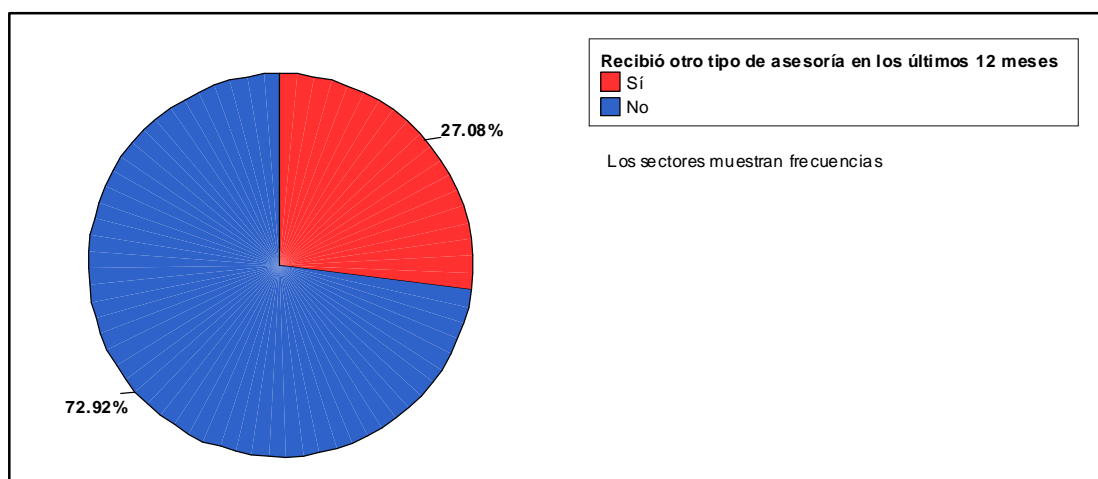
En base a los resultados de la encuesta a empresas diagnosticadas, se tiene el siguiente resultado:

**Cuadro Nº 12**  
**¿Recibió otro tipo de asesoría en los últimos 12 meses?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	13	27.1	27.1	27.1
No	35	72.9	72.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas diagnosticadas  
Elaboración propia

**Cuadro Nº 13**  
**Distribución porcentual de empresas que recibieron otro tipo de asesoría en los últimos 12 meses**



**Fuente:** Encuestas a empresas diagnosticadas  
**Elaboración propia**

El 72.9% de las empresas diagnosticadas señala que no ha recibido asesoría o capacitación alguna en los últimos doce meses. Por otra parte, un 27.08% de las empresas diagnosticadas señala haber recibido otro tipo de capacitación o asesoría brindada por otras organizaciones oferentes de servicios.

#### **4.2. 2º Nivel de Análisis: Agricultores de espárragos de Huarmey**

El 2º nivel de análisis estudia a los agricultores de espárragos de la provincia de Huarmey, quienes han sido capacitados para mejorar la productividad de sus cultivos de espárragos..

##### **4.2.1. Indicador: Promedio de hectáreas de cultivo por agricultor**

Este indicador busca conocer el promedio de hectáreas que posee un agricultor en Huarmey. Se considera también las hectáreas que no cultivan espárrago sino otro producto.

**Cuadro Nº 14**  
**Análisis estadístico descriptivo del número de hectáreas por agricultor**

	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Número de hectáreas de cultivo	1,0	10,5	76,5	3,825	2,7351

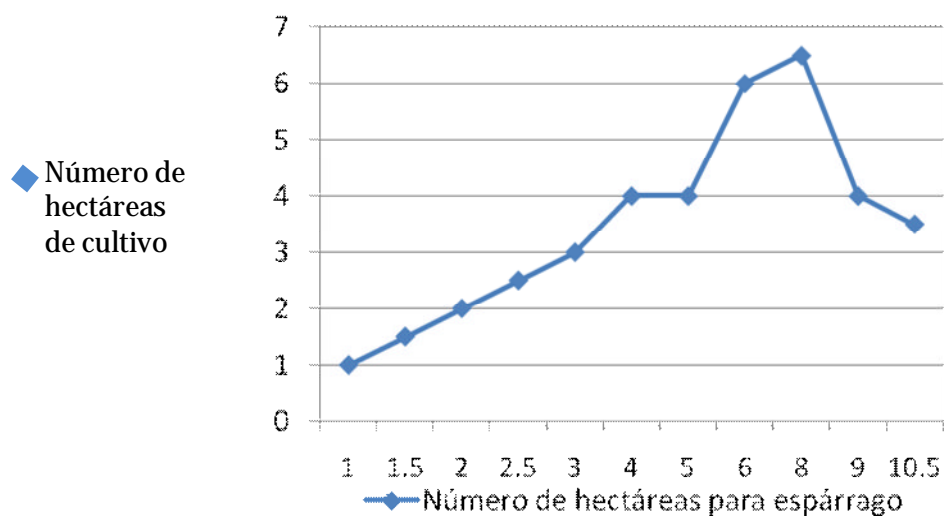
**Fuente:** Encuestas a agricultores de Huarmey  
**Elaboración propia**

En promedio, un agricultor de Huarmey tiene 3.83 hectáreas de cultivo.

La distribución del número de hectáreas dedicadas al cultivo de espárragos se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 15

**Distribución de hectáreas dedicadas al cultivo de espárragos**



Fuente: Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

El 65% de agricultores tiene hectáreas que sólo dedica al cultivo de espárragos. El resto, es decir el 35%, cultiva además de espárragos otro tipo de cultivos.

**4.2.2. Indicador: Porcentaje de agricultores que utilizan algún tipo de fertilizante**

Este indicador permite saber qué porcentaje de los agricultores de Huarmey ha mandado analizar la fertilidad de su suelo.

Cuadro Nº 16

**¿Usted ha mandado analizar la fertilidad de su suelo?**

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	80,0	80,0	80,0
No	20,0	20,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

El 80% de los agricultores de Huarmey señala que sí ha mandado analizar la fertilidad de su suelo. Este resultado contrasta a la evaluación del año pasado, donde menos del 40% de los agricultores señalaron que no habían mandado analizar la fertilidad de su suelo. En conclusión, en un periodo de dos años después de haber recibido la asesoría, el agricultor sí ha analizado la fertilidad de su suelo.

#### 4.2.3. **Indicador: Tipo de comprador**

Este indicador permite conocer si los agricultores venden sus cultivos directamente a las empresas exportadoras o a un acopiador.

**Cuadro Nº 17**  
**Tipo de comprador de la última cosecha**

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Acopiador	75,0	75,0	75,0
Exportador	25,0	25,0	100,0
Total	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

El 75% de los agricultores señala que le venden sus cultivos de espárragos a una empresa acopiadora de este producto. El resto, lo vende directamente a una empresa exportadora.

Lo más curioso de esta investigación, es que en las inmediaciones donde están los cultivos de espárragos, se encuentra una empresa exportadora de espárragos y ninguno de los agricultores venden sus cultivos a esta empresa, sino a otras que se encuentran en otros departamentos.

#### 4.2.4. **Indicador: Porcentaje de agricultores que han solicitado préstamo para su capital de trabajo**

Determinar el porcentaje de agricultores que ha solicitado algún tipo de préstamo para su capital de trabajo. Además, se conocerá a qué tipo de instituciones pidió solicitado dicho préstamo y para qué lo empleó-

**Cuadro Nº 18**  
**Para su capital de trabajo, ¿usted pide préstamo?**

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	35,0	35,0	35,0
No	65,0	65,0	100,0
Total	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

Sólo el 35% de los agricultores de espárragos de Huarmey asesorados por el consorcio ha solicitado un préstamo para su capital del trabajo. El resto, no lo ha hecho y ha cubierto su capital de trabajo con recursos propios.

A continuación se detalla el nombre de los agricultores que solicitaron préstamo, la entidad que les dio el préstamo y la tasa de interés mensual.

**Cuadro Nº 19**  
**Relación de agricultores que solicitaron préstamo**

Agricultor	Tasa de interés mensual	Entidad prestadora
Favio Elguera Regalado	3.00%	Caja Municipal de Santa
María Casimiro Castillo	3.90%	Caja Municipal de Santa
Santiago Villar Alfara	3.50%	Caja Municipal de Santa
Alfonso Elguera Regalado	3.00%	Mi Banco
	4.00%	Caja Municipal de Trujillo
	4.00%	Caja Municipal de Santa
Santos Villar Alfaro	4.30%	Caja Municipal de Trujillo
Alfredo Canchahuay Nazario	0.00%	Multiagro
Pedro Yauri Cerna	0.00%	Empresa California

**Fuente:** Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

Del cuadro anterior se observa que la tasa de interés que dan la Caja Municipal de Santa, la Caja Municipal de Trujillo y Mi Banco oscila entre el 3% y 4.3% mensual. Así mismo, cuando el préstamo es a una empresa, no existe intereses a pagar.

Cabe mencionar que la totalidad de los agricultores que solicitaron préstamo, emplearon dicho préstamo para la adquisición de insumos para la producción de espárragos.

**4.2.5. Indicador: Porcentaje de agricultores que han implementado algún sistema de calidad en su parcela**

Se desea conocer si los agricultores han implementado algún sistema de calidad en sus parcelas

**Cuadro Nº 20**  
**¿Tiene implementado en su parcela algún sistema de calidad?**

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5,0	5,0	5,0
	No	95,0	95,0	100,0
	Total	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

Sólo el 5% de los agricultores ha implementado algún sistema de calidad en su parcela. Este resultado es un símil al de la evaluación anterior, donde sólo el 6% de agricultores contaba con algún sistema de calidad.

#### **4.2.6. Indicador: Porcentaje de agricultores que han adquirido algún tipo de activo fijo**

Con este indicador se desea saber qué porcentaje de los agricultores ha adquirido algún tipo de activo fijo en los últimos dos años (2009 y 2010) con la finalidad de mejorar su productividad.

**Cuadro Nº 21**

**¿Ha adquirido algún tipo de activo fijo en los últimos dos años?**

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	25,0	25,0	25,0
No	75,0	75,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

Sólo un 25% de los agricultores ha comprado activo fijo en los últimos dos años. Ese grupo de agricultores realizaron un desembolso total de S/. 116,847.50 en la adquisición de activos fijos. La inversión mínima fue de S/. 1,400.00 mientras que la inversión máxima fue de S/. 49,347.50.

#### **4.2.7. Indicador: Promedio del monto invertido por cada agricultor para poder recibir los servicios del Consorcio**

Sólo el 25% de los agricultores realizó un pago por los servicios del consorcio, pero este fue mínimo. El resto recibió la asesoría de manera gratuita.

#### **4.2.8. Indicador: Porcentaje de agricultores que considera que la inversión realizada ha sido beneficiada**

Del total de agricultores que realizó algún pago para acceder a los servicios de asesoría del consorcio, el 100% señala que dicha inversión le ha traído beneficios y asimismo, el 100% también considera que el costo de dicha inversión como aceptable-

**Cuadro Nº 22**

**¿Cree que esta inversión le ha traído beneficios?**

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	25,0	100,0	100,0

Fuente: Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

#### **4.2.9. Indicador: Promedio de trabajadores capacitados por el proyecto**

Este indicador permite dar un promedio del número de personas capacitadas en este nivel.

**Cuadro Nº 23**  
**Número promedio de personas capacitadas**

	Mínimo	Máximo	Suma	Media
Número de personas capacitadas	1	3	24	1,20

Fuente: Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

Por unidad económica (agricultor) se ha capacitado en promedio a una persona.

**4.2.10. Indicador: Porcentaje de agricultores que considera que el Proyecto les ha permitido una vinculación con el mercado local, regional, nacional y extranjero**

En el marco lógico del proyecto considera como indicador el número de unidades económicas vinculadas comercialmente al mercado local y regional. En esta evaluación, se ha querido corroborar ese indicador y a su vez ampliarlo al nivel nacional y extranjero, teniendo los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 24**  
**El Proyecto le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado local**

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	60,0	60,0	60,0
No	40,0	40,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

El 60.0% señala que el Proyecto sí le ha permitido una vinculación más fuerte con su mercado local, a diferencia del 40.0% que señala lo contrario.

**Cuadro Nº 25**  
**El Proyecto le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado regional**

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	10,0	10,0	10,0
No	90,0	90,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

El 10.0% señala que el Proyecto sí le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado regional (región Ancash), a diferencia del 90.0% que señala lo contrario.

**Cuadro Nº 26****El Proyecto le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado nacional**

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	10,0	10,0	10,0
	No	90,0	90,0	100,0
	Total	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

Sólo el 10.0% señala que el Proyecto sí le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado nacional, mientras que el 90.0% señala que el Proyecto no le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado nacional.

**Cuadro Nº 27****El Proyecto le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado extranjero**

		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	25,0	25,0	25,0
	No	75,0	75,0	100,0
	Total	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas a agricultores de Huarmey  
Elaboración propia

El 25.0% señala que el Proyecto sí le ha permitido una vinculación más fuerte con su mercado exterior, mientras que el 75.0% señala que no. Este resultado es interesante porque es mayor a lo que se esperaba.

Asimismo, en base a los resultados encontrados en los diferentes indicadores de la presente evaluación, se evidencia que el Proyecto ha influenciado más en los componentes de gestión empresarial y de fomento productivo, pero el componente comercial (tanto a nivel local, regional, nacional y extranjero) falta mejorar, aunque en los agricultores ha habido mejores resultados que en el 3º Nivel de análisis.

**4.3. 3º Nivel de Análisis: Empresas asesoradas en SGE y DCE**

En este nivel se ha analizado una muestra de las empresas que han recibido los servicios de Servicios de Gestión Empresarial – SGE y los servicios de Desarrollo de Competencias Empresariales – DCE, teniendo los siguientes resultados:

**4.3.1. Indicador: Participación de empresas según sector**

Para el 2º nivel de Análisis, se realizó una muestra aleatoria estratificada haciendo un sort de las empresas de acuerdo al sector que pertenecen. El cuadro Nº 13 muestra la distribución de las empresas por sector:

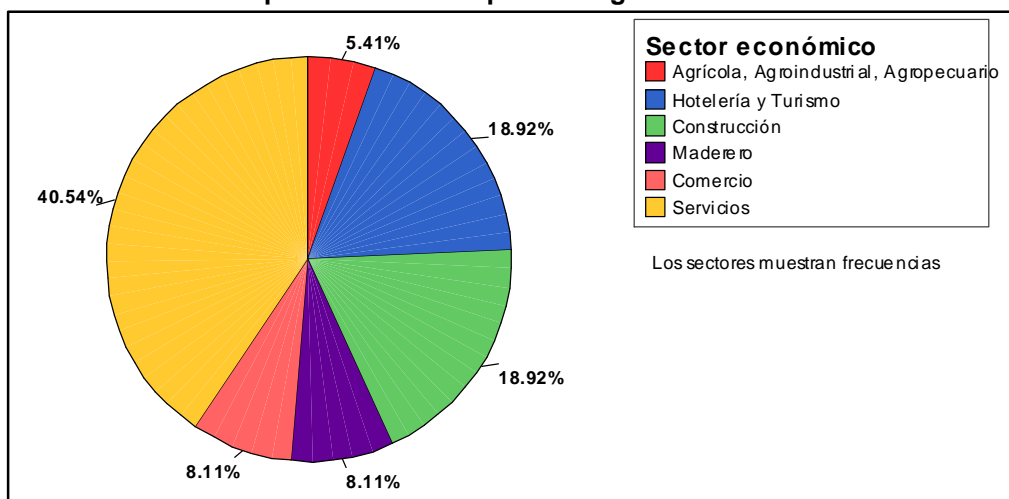
**Cuadro Nº 28**  
**Distribución de empresas según el sector económico al que pertenecen**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Agrícola, Agroindustrial, Agropecuario	2	5.4	5.4	5.4
Hotelería y Turismo	7	18.9	18.9	24.3
Construcción	7	18.9	18.9	43.2
Maderero	3	8.1	8.1	51.4
Comercio	3	8.1	8.1	59.5
Servicios	15	40.5	40.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
 Elaboración propia

El siguiente cuadro muestra la distribución porcentual de empresas según su sector económico:

**Cuadro Nº 29**  
**Distribución porcentual de empresas según su sector económico**



Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
 Elaboración propia

La mayoría de empresas asesoradas por el consorcio corresponde al sector de “servicios” con un 40.54% de participación. Los sectores que le siguen son “hotelería y turismo” y “construcción”, cada uno con una participación del 18.92%.

#### **4.3.2. Indicador: Promedio de documentos de gestión por empresa al 2010**

Este indicador permite saber si las empresas asesoradas por el proyecto en sus diferentes fases, poseen al 2010 alguno de los siguientes documentos de gestión<sup>1</sup>: organigrama, plan estratégico, plan de negocio, plan de marketing, flujos de caja, sistema de costos, MOF, Balance General y Estado de ganancias y pérdidas.

<sup>1</sup> Los 9 documentos de gestión arriba señalados corresponden al Conjunto de instrumentos señalados en el manual “Mejore su Negocio - MESUM” elaborado por la Organización Internacional del trabajo – OIT.

Conociendo el número de documentos de gestión por empresa se puede inferir sobre la gestión actual de la empresa.

**Cuadro Nº 30**  
**Distribución de empresas según el número de documentos de gestión que poseen al 2010**

Número de documentos de gestión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	1	2.7	2.7	2.7
1	1	2.7	2.7	5.4
3	1	2.7	2.7	8.1
4	1	2.7	2.7	10.8
5	1	2.7	2.7	13.5
6	4	10.8	10.8	24.3
7	7	18.9	18.9	43.2
8	5	13.5	13.5	56.8
9	16	43.2	43.2	100.0
Total	37	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

Un 84.6% de las empresas asesoradas cuenta con la menos 3 documentos de gestión, lo cual refleja que estas empresas buscan establecer sus actividades de manera ordenada. Hay que rescatar que un 43.2% de las empresas asesoradas cuenta con los nueve documentos de gestión anteriormente señalados.

Asimismo, en base a este indicador también se pudieron obtener los siguientes datos:

**Cuadro Nº 31**  
**Análisis estadístico descriptivo del número de documentos de gestión por empresa**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Número de documentos de gestión al 2010	37	0	9	7.27	2.259
N válido (según lista)	37				

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

En base al cuadro anterior, una empresa asesorada tiene un promedio de 7 documentos de gestión al año 2010.

Por otra parte, se comparó la variación porcentual del número de documentos de gestión de cada empresa asesorada desde el 2007 al 2010 y se sacó un promedio para los periodos 2008/2007, 2009/2008 y 2010/2009, los cuales se muestran a continuación:

**Cuadro Nº 32**  
**Variación porcentual promedio en el número de documentos de gestión por empresa, desde el 2007 al 2010**

Var 08/07	Var 09/08	Var 10/09
15.42%	5.79%	-0.20%

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

Del cuadro anterior se observa, que el número de documentos por empresa varió en 15.42% en promedio en el periodo 2008/2007. Sin embargo, para el periodo 2009/2008 y 2010/2009, las variaciones son de 5.76% y -0.20% respectivamente. Dichas variaciones muestran, que el número de documentos de gestión no varía considerablemente de un periodo a otro, sino cada dos o tres años.

**4.3.3. Indicador: Número de empresas que cuenta con software contable y/o posee contabilidad externa**

Se busca conocer el número de empresas que ha cambiado su sistema contable manual a uno más sofisticado. Además, también se busca saber cuántas empresas poseen una contabilidad externa.

**Cuadro Nº 33**  
**Distribución de empresas de acuerdo a si posee contabilidad externa y cuenta con software contable**

		Cuenta con software contable	
		Sí	No
		Recuento	Recuento
Posee contabilidad externa	Sí	8	20
	No	5	4

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
 Elaboración propia

Del total de empresas encuestadas, 5 empresas cuentan con un software contable y tienen contabilidad propia. Por otra parte, existen 28 empresas (75.7% de las empresas encuestadas) que tienen contabilidad externa, lo cual refleja que tres cuartas partes del grupo encuestado optan por la tercerización de la gestión contable. Luego de realizar algunas tabulaciones cruzadas y ver si existen correlaciones positivas entre el tamaño empresarial y el tipo de empresa desprendemos que no implica que la contabilidad sea realiza in house o de manera externa.

**4.3.4. Indicador: Variación promedio en las ventas anuales de las empresas asesoradas**

Este indicador analiza la variación promedio de las ventas anuales de todas las empresas asesoradas que han sido encuestadas. Para el cálculo de este indicador se ha promediado la variación porcentual de las ventas anuales de cada empresa en los periodos 2008/2007 y 2009/2008, y luego se ha calculado la variación de ambas variaciones. Hay que tener en cuenta que no se ha tomado en cuenta el año 2010 porque no se tienen ventas anuales, sino hasta junio.

En base a la información recopilada se tiene que:

**Cuadro Nº 34**  
**Variación promedio anual de las ventas de las empresas asesoradas**

Var 07/08	Var 08/09	Var.
14.55%	8.11%	<b>-44.26%</b>

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
 Elaboración propia

Las ventas anuales del 2008 aumentaron en promedio en 14.55% en comparación a las ventas del 2007. Para el año 2009, las ventas también aumentaron en comparación al año 2008 pero sólo en 8.11% en promedio, lo cual significa que la variación promedio de las ventas descendió en 44.26% en el periodo 2009/2008 en comparación al periodo 2008/2007.

**4.3.5. Indicador: Variación promedio en los costos anuales de las empresas asesoradas:**

Este indicador analiza la variación promedio de los costos anuales de todas las empresas asesoradas que han sido encuestadas. Para el cálculo de este indicador se ha promediado la variación porcentual de los costos anuales de cada empresa en los periodos 2008/2007 y 2009/2008, y luego se ha calculado la variación de ambas variaciones. Hay que tener en cuenta que no se ha tomado en cuenta el año 2010 porque no se tienen costes anuales, sino hasta junio.

En base a la información recopilada se tiene que:

**Cuadro Nº 35**  
**Variación promedio anual de los costos de las empresas asesoradas**

Var 07/08	Var 08/09	Var.
12.80%	4.81%	<b>-62.41%</b>

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
 Elaboración propia

Los costes anuales del 2008 aumentaron en promedio en 12.80% en comparación a los costes del 2007. Para el año 2009, los costes también aumentaron en comparación al año 2008 pero sólo en 4.81% en promedio, lo cual significa que la variación promedio de los costes anuales descendió en 62.41% en el periodo 2009/2008 en comparación al periodo 2008/2007. Esto refleja que la mayoría de empresas ha descendido sus costes de ventas.

**4.3.6. Indicador: Variación promedio del número de empleados que participan en el proceso productivo en las empresas asesoradas**

Este indicador analiza la variación promedio del número de empleados que participan en el proceso productivo de todas las empresas asesoradas que han sido encuestadas. Para el cálculo de este indicador se ha promediado la variación porcentual del número

de empleados que participan en el proceso productivo de cada empresa en los periodos 2008/2007, 2009/2008 y 2010(hasta junio)/2009.

En base a la información recopilada se tiene que:

**Cuadro Nº 36**  
**Variación promedio del número de empleados que participan en el proceso productivo de las empresas asesoradas**

Var 07/08	Var 08/09	Var 10/09
19.95%	5.34%	20.88%

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

El número de empleados que participaron en el proceso productivo de las empresas asesoradas en el 2008, aumentaron en promedio en 19.95% en comparación al año 2007. Para el año 2009, el número de empleados que participaron en el proceso productivo también aumentó en comparación al año 2008 pero sólo en 5.34% en promedio, mientras que para el periodo 2010/2009, la variación promedio fue del 20.88%. Se observa que desde el 2007 hasta el 2010, las empresas han contratado más personal para que participen en el proceso productivo de éstas.

**4.3.7. Indicador: Variación promedio del número de empleados administrativos de las empresas asesoradas**

Este indicador analiza la variación promedio del número de empleados administrativos de todas las empresas asesoradas que han sido encuestadas. Para el cálculo de este indicador se ha promediado la variación porcentual del número de empleados administrativos de cada empresa en los periodos 2008/2007, 2009/2008 y 2010(hasta junio)/2009.

En base a la información recopilada se tiene que:

**Cuadro Nº 37**  
**Variación promedio del número de empleados administrativos de las empresas asesoradas**

Var 07/08	Var 08/09	Var 10/09
2.52%	11.28%	3.87%

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

El número de empleados administrativos de las empresas asesoradas en el 2008, aumentaron en promedio en 2.52% en comparación al año 2007. Para el año 2009, el número de empleados administrativos aumentó considerablemente en comparación al año 2008 en 11.28% en promedio, mientras que para el periodo 2010/2009, la variación promedio bajó a 3.87%. Se

observa que desde el 2007 hasta el 2010, las empresas han contratado más personal administrativo.

#### 4.3.8. **Indicador: Porcentaje de empresas que ha adquirido algún activo fijo**

Se busca determinar qué porcentaje de las empresas asesoradas ha adquirido, en los últimos dos años (2009 y 2010) algún tipo de activo fijo (no varían durante el ciclo de explotación de la empresa o en un año fiscal).

En base a los resultados de la fase de campo, se tienen los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 38**  
**¿Ha adquirido algún tipo de activos fijos en los últimos dos años?**

		Año de participación en el Proyecto				Porcentaje acumulado
		2007	2008	2009	2010	
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
Ha adquirido algún tipo de activo fijos en los últimos dos años	Sí	6	8	6	1	56.8
	No	1	6	8	1	43.2

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

Un 56.8% de las empresas asesoradas, respondió que sí adquirió activo fijo. Mientras, que un 43.2% señaló lo contrario.

También se puede observar que el 71.4% de empresas (14 empresas) que recibieron el servicio del consorcio en la primera fase el Proyecto (2007 y 2008), han adquirido activo fijo en los últimos dos años, lo que evidencia que las empresas que recibieron en la primera fase del proyecto, han adquirido activos fijos.

#### 4.3.9. **Indicador: Promedio en inversión de activos fijos**

Con este indicador se busca determinar cuánto ha invertido, en promedio, una empresa asesorada por el Proyecto Competitividad Ancash en la adquisición<sup>2</sup> de activo fijo.

**Cuadro Nº 39**  
**Análisis estadístico descriptivo de la inversión en activos fijos**

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Inversión en activos fijos en US\$ (TC: S/. 2.80 por dólar)	21	1429.00	100000.00	498894.08	23756.86	25649.28
N válido (según lista)	21					

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

<sup>2</sup> Los montos de adquisición están en dólares y se ha considerado un tipo de cambio de S/. 2.80 por dólar.

La inversión total de las 21 empresas asesoradas que respondieron que sí adquirieron activos fijos en los últimos dos años, asciende a US\$ 498,894.08. Y en promedio, cada empresa ha invertido US\$ 23,756.86.

#### 4.3.10. **Indicador: Porcentaje de empresas que tienen algún tipo de certificación**

Se quiere determinar qué porcentaje de las empresas asesoradas por el Proyecto Competitividad Ancash, ha obtenido algún tipo de certificación de calidad, permitiéndoles ser más competitivas.

**Cuadro Nº 40**  
**¿Posee algún tipo de certificación?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	15	40.5	40.5	40.5
No	22	59.5	59.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

Del total de empresas asesoradas encuestadas, el 40.5% de empresas cuenta con algún tipo de certificación, a diferencia del 59.5% que dice no contar con alguna certificación.

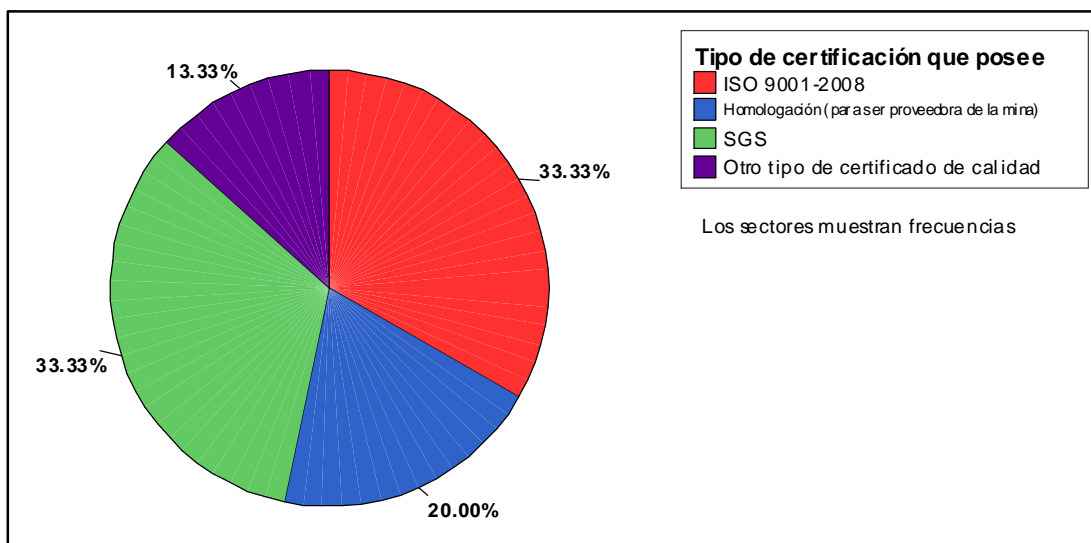
Del 40.5% de empresas que señaló que sí cuenta con un tipo de certificación de calidad, éstas se agrupan de la siguiente manera:

**Cuadro Nº 41**  
**Distribución de empresas según el tipo de certificación que poseen**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ISO 9001-2008	5	13.5	33.3	33.3
Homologación (para ser proveedora de la mina)	3	8.1	20.0	53.3
SGS municipal	5	13.5	33.3	86.7
Otro tipo de certificado de calidad	2	5.4	13.3	100.0
Total	15	40.5	100.0	
Perdidos Sistema	22	59.5		
Total	37	100.0		

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

**Cuadro Nº 42**  
**Distribución porcentual de empresas según el tipo de certificación que poseen**



**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
 Elaboración propia

El 33.33% de las empresas que poseen certificación tienen el ISO 9001-2008. Otro 33.33% posee la certificación SGS. A su vez, un 20% cuenta con un certificado de Homologación que les sirve para calificar como proveedor de la mina y un 13.33% posee otro tipo de certificación de calidad.

**4.3.11. Indicador: Promedio del monto invertido por cada empresa para poder recibir los servicios del consorcio**

Este indicador busca dar un promedio del monto de inversión realizado por cada empresa para recibir alguno de los servicios del consorcio.

Para el análisis de estos datos, se ha realizado un análisis estadístico descriptivo.

**Cuadro Nº 43**  
**Análisis estadístico descriptivo del monto de inversión realizado por la empresas**

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Inversión para participar del Proyecto (en S/.)	37	10000.00	0.00	10000.00	60750.00	1641.89	2225.09	4951043.54
N válido (según lista)	37							

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
 Elaboración propia

Se observa, que las 37 empresas encuestadas han realizado una inversión total de S/. 60,750.00 para poder recibir los servicios del consorcio. Siendo el monto máximo S/. 10,000 y el monto mínimo S/. 0.00, teniendo una media de S/. 1,641.89.

Por otro lado, se les consultó a los empresarios si consideraba la inversión realizada como Muy cara, Cara o Aceptable. De la fase de campo, se tuvieron las siguientes respuestas:

**Cuadro Nº 44**  
**Considera que la inversión realizada es:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy caro	8	21.6	22.9	22.9
	Aceptable	27	73.0	77.1	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

Del total de encuestados, el 95% había realizado un pago para recibir el servicio del consorcio. De ese universo, el 22.9% considera el gasto realizado como muy caro; mientras que, un 77.1% considera ese monto invertido como Aceptable.

Estos resultados muestran que la mayoría de empresas consideran que el monto cobrado por el consorcio está acorde al mercado.

**4.3.12. Indicador: Porcentaje de Empresas que considera que la inversión realizada ha sido beneficiosa**

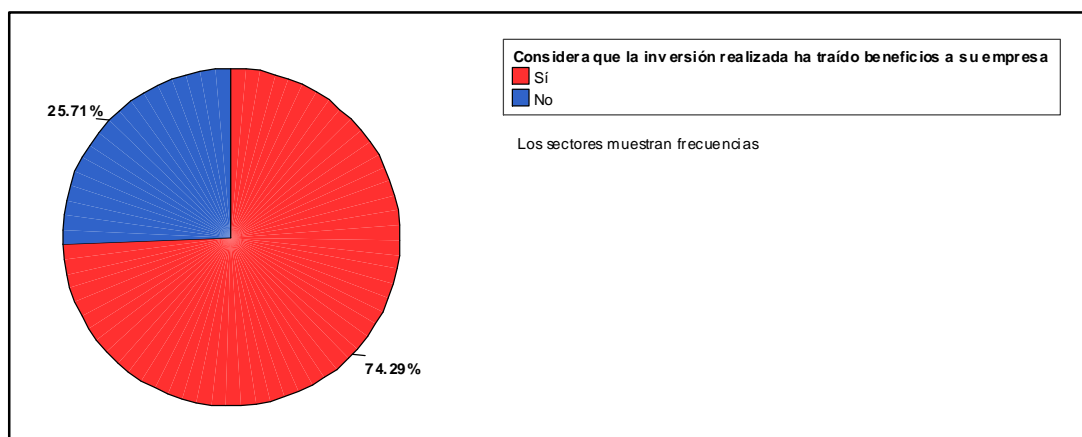
Este indicador busca conocer la percepción que tienen los empresarios de la inversión realizada. Para eso se les preguntó si considera que la inversión realizada le ha traído beneficios a su empresa.

**Cuadro Nº 45**  
**¿Considera que la inversión realizada ha traído beneficios a su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	26	70.3	74.3	74.3
	No	9	24.3	25.7	100.0
	Total	35	94.6	100.0	
Perdidos	Sistema	2	5.4		
Total		37	100.0		

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

**Cuadro Nº 46**  
**Distribución porcentual de empresas según la percepción que tienen acerca de la inversión realizada**



**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
 Elaboración propia

Un 74.3% considera que la inversión realizada sí le ha traído beneficios a su empresa. Sin embargo, hay un 25.7% de empresas asesoradas que considera que esta inversión no les ha sido beneficiosa, lo cual debe obligar al Proyecto a evaluarse internamente para determinar el motivo de la insatisfacción de las empresas asesoradas.

A continuación se da la relación de las empresas que manifestaron lo antes mencionado:

<b>EMPRESAS QUE MANIFIESTAN NO HABER RECIBIDO NINGÚN APOORTE DEL PROYECTO</b>		
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>PROVINCIA</b>
1. EL CONDOR HUARAZ SRL.	HUARAZ	HUARAZ
2. NET COMPUTER E.I.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
3. MADERERA HUARAZ E.I.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
4. MARKET ORTIZ E.I.R.L.	HUARAZ	HUARAZ
5. ASOCIACIÓN INSTITUTO SUPERIOR PRIVADO SAN JOSÉ MARELLO	HUARAZ	HUARAZ
6. LA SIESTA INN	HUARAZ	HUARAZ
7. PASTERIA POCHITA	HUARAZ	HUARAZ
8. MADERERA SEÑOR DE LA SOLEDAD	HUARAZ	HUARAZ
9. MAXIMAX SAC.	HUARAZ	HUARAZ
10. PERUVIAN ANDES ADVENTURES SRL.	HUARAZ	HUARAZ
11. CENTRO ODONTOLOGICO INTEGRAL SAC.	HUARAZ	HUARAZ

**4.3.13. Indicador: Número promedio de empleados por empresa, que han sido capacitados por el Proyecto**

Conocer el número promedio de empleados capacitados por el personal del consorcio Recursos – TechnoServe en servicios de Desarrollo de Competencias Empresariales (DCE) y Servicios de Gestión Empresarial (SGE)

**Cuadro Nº 47**  
**Análisis estadístico descriptivo del número de empleados capacitados**

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
Número de empleados capacitados por el Proyecto	37	1	38	238	6.43	7.734	59.808
N válido (según lista)	37						

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

La asesoría de las 37 empresas encuestadas en la presente evaluación, ha significado una capacitación total de 238 personas. De ese total de empleados capacitados, el mínimo de personas capacitadas por empresa fue de una persona, mientras que el máximo de personas capacitadas por empresa fue 38.

Asimismo, sacando la media se tiene que en promedio se han capacitado a 6 empleados de cada empresa.

#### **4.3.14. Indicador: Influencia del Proyecto en el desarrollo y crecimiento de la empresa**

Este indicador busca conocer si el Proyecto ha sido un factor importante para el desarrollo y crecimiento de cada empresa asesorada

**Cuadro Nº 48**  
**¿Ha influenciado el Proyecto en el desarrollo y crecimiento de su empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bastante	8	21.6	21.6	21.6
Regular	18	48.6	48.6	70.3
Poco	7	18.9	18.9	89.2
Nada	4	10.8	10.8	100.0
Total	37	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

Es evidente en base a los resultados del cuadro Nº 29, la influencia del Proyecto en el desarrollo y crecimiento de cada empresa asesorada no es la que se esperaba. El 21.6% considera que dicha influencia ha sido bastante, mientras que el 48.6% la considera como regular. A su vez, un 18.9% considera que el Proyecto le ha influenciado poco en su desarrollo y un 10.8% considera que la influencia ha sido nula.

Asimismo, tabulando la pregunta sobre la influencia del Proyecto en el desarrollo y crecimiento de las empresas asesoradas, con el sector económico al que pertenecen y el servicio recibido, tenemos el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 49

Distribución porcentual de empresas según el servicio recibido, el sector al que pertenecen y su opinión acerca de la influencia del proyecto en el desarrollo y crecimiento de su empresa

		Ha influenciado el Proyecto en el desarrollo y crecimiento de su empresa				% Total por sector
		Bastante	Regular	Poco	Nada	
<b>Sistemas de Gestión Empresarial – SGE</b>	Agrícola, Agroindustrial, Agropecuario	0,00%	2,70%	2,70%	0,00%	5,40%
	Hotelería y Turismo	5,41%	5,41%	2,70%	2,70%	16,22%
	Construcción	8,11%	5,41%	2,70%	0,00%	16,22%
	Maderero	0,00%	5,41%	0,00%	2,70%	8,11%
	Comercio	0,00%	5,41%	0,00%	2,70%	8,11%
	Servicios	5,41%	18,92%	10,81%	2,70%	37,84%
	<b>% TOTAL</b>	<b>18.93%</b>	<b>43.26%</b>	<b>18.91%</b>	<b>10.80%</b>	<b>91.90%</b>
<b>Desarrollo de Competencias Empresariales – DCE</b>	Agrícola, Agroindustrial, Agropecuario	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Hotelería y Turismo	2,70%	0,00%	0,00%	0,00%	2,70%
	Construcción	0,00%	2,70%	0,00%	0,00%	2,70%
	Maderero	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Comercio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Servicios	0,00%	2,70%	0,00%	0,00%	2,70%
	<b>% TOTAL</b>	<b>2.70%</b>	<b>5.40%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>8.10%</b>
						100 %

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

De la pregunta acerca de que si el Proyecto Competitividad Ancash ha influenciado en el desarrollo y crecimiento de su empresa, un 18.92% respondió Regular y a la vez, señaló que recibió servicios de DGE y pertenecen al sector Servicios. Del mismo sector y mismo servicio, el 10.81% de los encuestados señaló que la influencia fue Poca.

Algo interesante del cuadro anterior, es que las empresas que pertenecen al sector Construcción y recibieron cualquiera de los dos servicios, ha señalado que la influencia fue Bastante, Regular y Poca mas nunca señalaron que la asesoría no influenció en Nada, como se aprecia en otros sectores. Esto evidencia que en el sector Construcción el Proyecto si ha tenido un efecto positivo

**4.3.15. Indicador: Porcentaje de empresas que considera que el Proyecto les ha permitido una vinculación con el mercado local, regional, nacional y extranjero**

En el marco lógico del proyecto considera como indicador el número de unidades económicas vinculadas comercialmente al mercado local y regional. En esta evaluación, se ha querido corroborar ese indicador y a su vez ampliarlo al nivel nacional y extranjero, teniendo los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 50**

**El Proyecto le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado local**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	14	37.8	37.8	37.8
No	23	62.2	62.2	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

El 37.8% señala que el Proyecto sí le ha permitido una vinculación más fuerte con su mercado local, a diferencia del 62.2% que señala lo contrario.

**Cuadro Nº 51**

**El Proyecto le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado regional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	13	35.1	35.1	35.1
No	24	64.9	64.9	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

El 35.1% señala que el Proyecto sí le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado regional (región Ancash), a diferencia del 64.9% que señala lo contrario.

**Cuadro Nº 52**

**El Proyecto le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado nacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	6	16.2	16.2	16.2
No	31	83.8	83.8	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

Sólo el 16.2% señala que el Proyecto sí le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado nacional, mientras que el 83.8% señala que el Proyecto no le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado nacional.

**Cuadro Nº 53****El Proyecto le ha permitido una vinculación más fuerte con el mercado extranjero**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	8.1	8.1	8.1
	No	34	91.9	91.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

El 8.1% señala que el Proyecto sí le ha permitido una vinculación más fuerte con su mercado exterior, sin embargo el 91.9% señala que no. Este resultado no es preocupante puesto que la finalidad del Proyecto es vincular primero con el mercado local, regional y nacional.

Asimismo, en base a los resultados encontrados en los diferentes indicadores de la presente evaluación, se evidencia que el Proyecto ha influenciado más en los componentes de gestión empresarial y de fomento productivo, pero el componente comercial (tanto a nivel local, regional, nacional y extranjero) está en su fase inicial.

**4.3.16. Indicador: Porcentaje de empresas que participan en algún espacio gremial o asociación**

Este indicador busca determinar qué proporción de las empresas asesoradas participan en algún espacio gremial o asociación como la Cámara de Comercio. De la fase de campo se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 54****¿Su empresa participa activamente en algún espacio gremial o asociación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	12	32.4	32.4	32.4
	No	25	67.6	67.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

El 32.4% de las empresas asesoradas sí participa en algún espacio gremial o asociación, lo cual les permite poseer una mayor red de contactos. El 67.6% restante no participa en ningún espacio gremial.

**4.3.17. Indicador: Porcentaje de empresas asesoradas que han participado en las Jornadas Empresariales Ancash (JEA)**

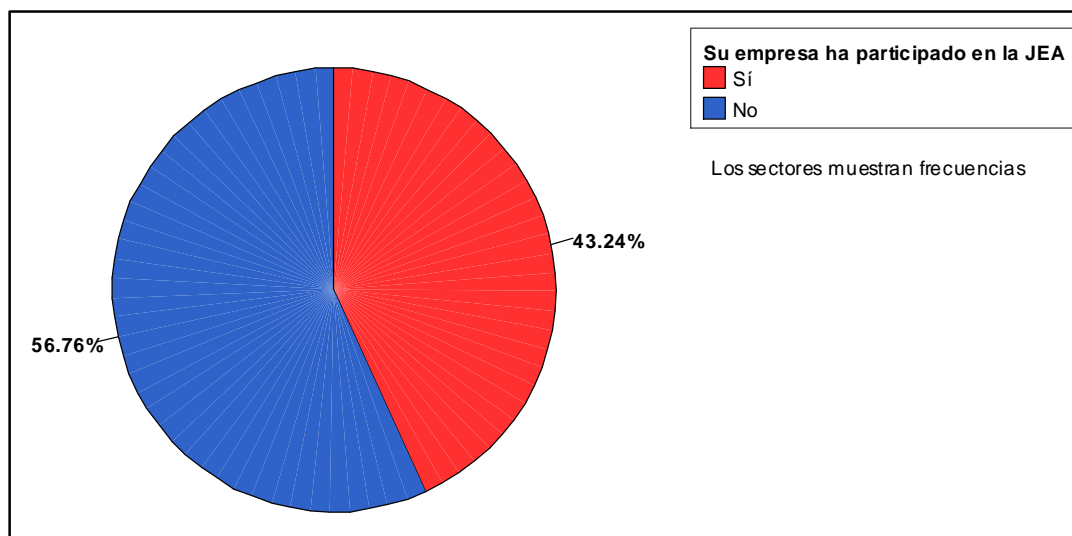
Este indicador busca conocer qué porcentaje de las empresas asesoradas en los servicios de SGE o DCE han participado luego de las Jornadas Empresariales Ancash.

**Cuadro Nº 55**  
**¿Su empresa ha participado en la JEA?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	16	43.2	43.2	43.2
	No	21	56.8	56.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

**Cuadro Nº 56**  
**Distribución porcentual de empresas asesoradas que han participado en la JEA**



Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

El resultado contrasta con los esperado por el equipo consultor ya que sólo 43.24% de las empresas asesoradas por el Proyecto Competitividad Ancash han participado de las JEA, mientras que el 56.76% de empresas restantes no lo ha hecho.

Asimismo, tabulando los datos obtenidos en la fase de campo, se pudo conocer cuántas empresas han participado de la JEA de acuerdo al año que ingresaron al Proyecto.

**Cuadro Nº 57**  
**Distribución porcentual de empresas asesoradas que han participado en la JEA, de acuerdo al año que ingresaron al Proyecto**

	Año de participación en el Proyecto			
	2007	2008	2009	2010
<b>Empresas que participaron de la JEA</b>	29.41%	41.18%	23.53%	5.88%

Fuente: Encuestas a empresas asesoradas en DCE/SGE  
Elaboración propia

El 41.18% de las empresas participantes de la JEA fue asesorada por el consorcio en el año 2008. El 29.41% de empresas fue asesorada en el año 2007. Estos resultados muestran que las

empresas que han participado en la primera fase del Proyecto son las que más han participado de la JEA organizada por el consorcio.

#### 4.4. 4º Nivel de Análisis: Empresas comunales

El 4º Nivel de análisis estudia a las empresas comunales que, aprovechando su cercanía con la minera, desean desarrollarse para tener más oportunidades.

Para este nivel de análisis, se recopiló la información por medio de un focus group, el cual sirvió para comprender mejor la percepción que tenían los empresarios de las empresas comunales familiares acerca del Proyecto.

##### 4.4.1. Motivo de Participación en el Proyecto Competitividad Ancash

Las empresas comunales señalan que personal del consorcio Recursos – TechnoServe les visitó y les comunicaron sobre el Proyecto e invitaron a participar. Éstas aceptaron participar debido a que las empresas competidoras de su sector – no necesariamente empresas comunales, sino pequeñas y medianas empresas – iban a participar del Proyecto y no deseaban perder la oportunidad de ser más competitivas. Además, algunos empresarios señalaron que la oportunidad de hacer negocios con Antamina, los motivó a capacitarse.

##### 4.4.2. Empresas participantes

En todo el periodo de operación del Proyecto, se ha asesorado a un total de 8 empresas comunales, las cuales se detalla a continuación:

**Cuadro Nº 58**  
**Relación de empresas comunales asesoradas**

Nº	Empresa visitada	Provincia	Sector
1	CONSTRUCTORA Y MINERÍA SANTA CRUZ DE PICHÍU SA	Huari	Construcción, alquiler de maquinaria y transporte
2	AYASH CONTRATISTAS SAC	Huari	Construcción y transporte
3	INVERSIONES HUARIPAMPA SA	Huari	Construcción y transporte
4	ENPRESA COMUNAL ANGO RAJU	Huari	Alquiler de maquinaria y transporte
5	CONSTRUCTORA ALMEJA	Aquia	Construcción
6	MONTALVO`S CONTRATISTAS	Aquia	Construcción
7	INVERSIONES HERMANOS ROJAS HUAYTA	Huari	Construcción
8	CONSTRUCTORA CHIPTA	Huari	Construcción

Fuente: Consorcio Recursos TechnoServe

La totalidad de empresas comunales pertenece al sector construcción y transporte debido a que Antamina necesita de este

tipo de empresas. Además, en los últimos años, la Municipalidad de San Marcos o municipalidades aledañas requieren de proveedores para la construcción de pistas, edificaciones, etc., lo cual abre un nuevo nicho de mercado para este tipo de empresas.

#### **4.4.3. Subvención económica para participar del Proyecto**

El Consorcio les ha subvencionado el 100% del monto de la asesoría a las empresas de este sector.

No obstante, al ser consultadas las empresas de la posibilidad de pagar sobre un servicio similar al prestado por el Consorcio, éstas respondieron que estarían dispuestas a pagar hasta S/. 500.00 por un servicio de esta naturaleza porque se les proporcionan herramientas empresariales, las cuales con otros programas el precio se encontraría fuera de su presupuesto.

#### **4.4.4. Estructura accionaria**

Por medio del focus grupo se observa que la mayoría de este tipo de empresas, está conformada por hermanos de una misma familia, donde cada hermano tiene un porcentaje de acciones. En algunos casos, cada hermano posee igual cantidad de acciones, pero en otros, la repartición es desigual.

#### **4.4.5. Gobernanza en las empresas comunales**

Como se mencionó en el anterior numeral, este tipo de empresas está compuesta por hermanos de una numerosa familia, en donde uno o dos hermanos son los que más saben de negocios. Los demás hermanos aportan con el capital.

Además, tener a sus padres vivos, los consejos y decisiones de éstos son respetados por los hermanos.

Esto evidencia que la gobernabilidad en este tipo de empresas no es clara y es propensa a generar conflictos de intereses por parte de los hermanos.

Por último, la capacitación recibida por parte del consorcio fue más organizaciones y de gestión, por lo que este tema todavía queda pendiente. Es un tema sensible que se debe trabajar para evitar que la falta de gobernabilidad impere en este tipo de empresas.

#### **4.4.6. Capacitación de las empresas comunales familiares: El caso de Constructora Chipta e Inversiones Hermanos Rojas Huayta**

La Constructora Chipta indicó que la capacitación que recibió por parte del consorcio fue sobre Constitución y Gestión Empresarial. La cual la recibió una vez por semana durante tres meses. Cada sesión de asesoría duraba 8 horas.

Por su parte, Inversiones Hermanos Rojas Huayta recibió la asesoría acerca de Organización y Gestión Empresarial de manera intensiva, es decir, dos veces por semana por un mes y medio. Al igual que Chipta, cada sesión tenía una duración de 8 horas.

#### **4.4.7. Impactos del Proyecto Competitividad Ancash en las empresas comunales familiares/ asociaciones**

Los empresarios indican que el incremento del número de clientes se debe principalmente a la participación de la empresa en el Proyecto Competitividad Ancash. Por tal motivo, perciben el Proyecto como un factor importante para el desarrollo de la empresa/asociación.

Por su parte, las dos empresas comunales familiares que a mediados del presente año entraron al programa (Constructora Chipta e Inversiones Hermanos Rojas Huayta), recién se han constituido como empresas.

En el caso de Chipta, ellos han realizado su primer contrato con el INC de la región por un monto de S/. 30,000.00. Por su parte, la empresa de los hermanos Rojas Huayta todavía no ha cerrado contrato alguno, pero espera hacerlo en los próximos meses.

Adicionalmente el proyecto realizó trabajo con Empresas de comunidades, la información de estas empresas se recogió mediante entrevistas a profundidad a las 3 empresas que se han formado bajo la forma asociativa y que se encuentran ubicadas en 3 comunidades ubicadas en las zonas de Huaripamapa, Carhuayoc y Santa Cruz de Pichiu<sup>3</sup>.

Además con la finalidad de recoger la percepción de los directivos de las empresas se aplicó una entrevista de forma abierta. Las salidas al campo y las respectivas entrevistas se realizaron en estrecha coordinación con los representantes del consorcio Recursos Techno Serve, ejecutor del proyecto Competitividad Ancash, quienes a su vez adecuaron el rol de visitas a la disponibilidad de tiempo de los comuneros que conforman los directorios de las empresas seleccionadas. En este aspecto, es importante mencionar que las entrevistas fueron reprogramadas en 3 oportunidades por aspectos ajenos a la institución ejecutora y a Swisscontact, responsable de la evaluación.

A manera de conclusiones generales de la situación de las empresas analizadas, se encontró que:

1. El contexto en el que se desarrolla el programa de asesoría a las empresas a cargo del Consorcio Recursos Techno Serve está influenciado directamente por la situación de las negociaciones entre las comunidades y la Cia. Minera Antamina.

---

<sup>3</sup> En el anexo 2 se encuentran las entrevistas realizadas a las empresas comunales.

2. Las expectativas de las personas entrevistadas, están enfocadas en proveer a la Cía. Minera Antamina de bienes y servicios, identificándolo como el principal cliente en el corto plazo. Este cliente tiene de alguna manera la “obligación” de contratar a las empresas que fueron formadas por sugerencia de representantes de la Mina.
3. La convocatoria y la promoción directa de las nuevas formas asociativas para las empresas que se están apoyando en las comunidades y la presentación del Consorcio Recursos Techno Serve en la zona por parte de Relaciones Comunitarias y del FMA, han generado en algún grado la falta de apropiación de los directivos y el recelo de un sector de comuneros.
4. Los perfiles y niveles de compromiso de los miembros del directorio y de la gerencia de las empresas, a nivel de comunidades, son heterogéneos, por lo que la institución ejecutora debe desarrollar estrategias de capacitación claramente diferenciadas y con objetivos acorde a la situación. En la comunidad de Huaripampa, los entrevistados tenían una formación de base y visión empresarial que puede ser potenciada con las asesorías.
5. La gran mayoría de los entrevistados, manifestó su conformidad con el servicio de que brinda el Consorcio Recursos Techno Serve, sin embargo solicitaron que las capacitaciones sean más continuas y que las asesorías de implementación no presenten demoras para la obtención de adquisiciones, permisos y certificados.

#### 4.5. 5º Nivel de Análisis: JEA (Feria de Productos y Servicios)

En el 5º Nivel de Análisis se realiza una evaluación de la Feria de Productos y Servicios de las Jornadas Empresariales Ancash en sus ediciones 2008,2009, 2010.

##### 4.5.1. *Indicador: Número de empresas participantes en la Feria de Productos y Servicios de las JEA*

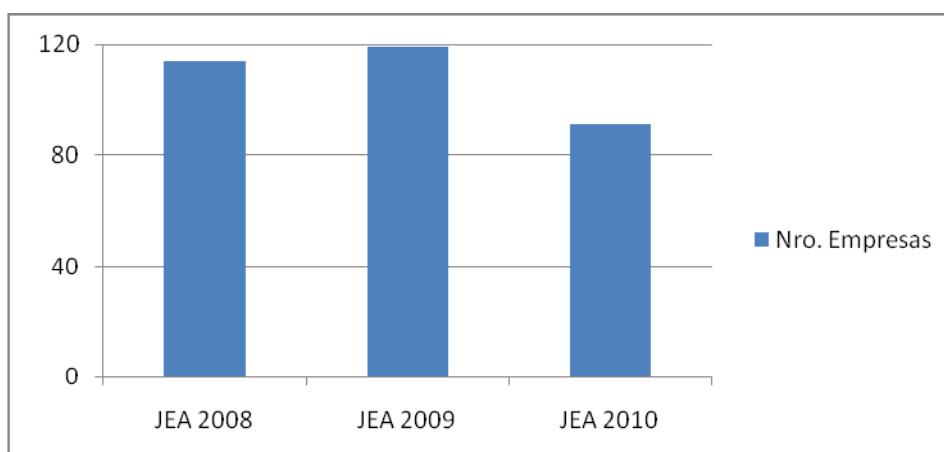
Este indicador permitirá determinar el número de empresas que tuvieron un stand en la Feria de Productos y Servicios de las Jornadas Empresariales Ancash en sus tres ediciones.

**Cuadro Nº 59**  
**Número de empresas participantes en la Feria de Productos y Servicios de las tres ediciones de la JEA**

	JEA 2008	JEA 2009	JEA 2010
<b>Nro. Empresas</b>	114	119	91

Fuente: Consorcio Recursos TechnoServe  
Elaboración propia

**Cuadro Nº 60**  
**Evolución el número de empresas participantes en la Feria de**  
**Productos y Servicios de la JEA**



**Fuente:** Consorcio Recursos TechnoServe  
 Elaboración propia

En los dos cuadros anteriores, se observa que en la JEA 2009 hubo un incremento de 4.39% en el número de empresas participantes en la Feria de Productos y Servicios en comparación al de la JEA 2008. No obstante, para la JEA 2010, el número de participantes para la Feria descendió en 23.53% motivado porque para la Feria de Productos y Servicios de la JEA 2010 el consorcio cobró un monto muy superior a los de las ediciones anteriores, lo cual incidió en la reducción del número de participantes de la Feria.

Por otro lado, se obtuvo información acerca de la procedencia de las empresas participantes en la Feria de Productos y Servicios de las JEA 2009 y JEA 2010, la cual se muestra a continuación:

**Cuadro Nº 61**  
**Procedencia de las empresas participantes en la Feria de**  
**Productos y Servicios de la JEA**

Lugar	JEA 2009	%	JEA 2010	%
Huaraz	90	75.63%	68	74.73%
Callejón de Huaylas	8	6.72%	5	5.49%
Callejón de Conchucos	1	0.84%	3	3.30%
Chimbote	3	2.52%	1	1.10%
Lima, Trujillo	16	13.45%	10	10.99%
Chincha	0	0.00%	2	2.20%
Huarmey	0	0.00%	2	2.20%
Bolognesi	1	0.84%	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100.00%</b>	<b>91</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Consorcio Recursos TechnoServe  
 Elaboración propia

Casi el 75% de las empresas participantes en la Feria de Productos y Servicios tanto de la JEA 2009 y JEA 2010 pertenece a Huaraz. Esto evidencia que las JEA están siendo aprovechadas por las empresas locales para poder posicionarse.

#### 4.5.2. **Indicador: Ventas realizadas en la Feria de Productos y Servicios de las JEA**

Este indicador muestra el monto total de las ventas realizadas en la Feria de Productos y Servicios de las JEA 2009 y 2010.

**Cuadro Nº 62**  
**Ventas totales alcanzadas en la Feria de**  
**Productos y Servicios de la JEA**

	JEA 2009	JEA 2010
<b>Ventas (S/.)</b>	S/. 311,446.00	S/. 5'007,220.00

Fuente: Consorcio Recursos TechnoServe  
Elaboración propia

En la edición 2009, las empresas reportaron que en la Feria de Productos y Servicios sus ventas fueron de S/. 311,446.00, mientras que en la edición del 2010, éstas ventas alcanzaron la cifra de S/. 4'506,949.00, lo cual significó un incremento 1347.10% en comparación a la JEA anterior. Este gran incremento se debió a que la Feria fue realizada en la Plaza de Armas de Huaraz, la cual es transitada por miles de personas cada día por lo que muchos transeúntes aprovecharon para adquirir productos de la Feria.

De la información proporcionada por el consorcio, se ha elaborado el siguiente cuadro donde se distribuye las ventas originadas en la Feria de Productos y Servicios de la JEA 2010 según el sector económico de las empresas.

**Cuadro Nº 63**  
**Distribución de las ventas alcanzadas en la Feria de**  
**Productos y Servicios de la JEA, según el sector**

Sectorización	Ventas (S/.)	%
Instituciones públicas, privadas, educativas y financieras	S/. 102,213.00	2.27%
Ferretería, construcción, acabados, ingeniería y consultoría	S/. 113,130.00	2.51%
Bebidas, alimentos, agroindustria, agrícola pecuario	S/. 28,780.00	0.64%
Salud e higiene	S/. 190.00	0.00%
Telecomunicaciones, publicidad e informática	S/. 27,309.00	0.61%
Transporte y mantenimiento de equipos	S/. 4,231,692.00	93.89%
Artesanía, florerías, joyerías y otros	S/. 3,635.00	0.08%
<b>Total</b>	<b>S/. 4,506,949.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Consorcio Recursos TechnoServe  
Elaboración propia

El sector de Transporte y mantenimiento de equipos es el sector con mayores ventas dentro de la Feria de Productos y Servicios de la JEA 2010, puesto que representan el 93.89% del total de ventas realizadas en dicha Feria. Cabe resaltar, que la empresa con mayores ventas fue Komatsu-Mitsui, con sede en Huaraz, con un monto de

S/. 3'384,000.00, lo cual representa el 75.08% de las ventas totales de la Feria.

El segundo lugar en ventas está Toyota, con sede en Trujillo, que facturó S/. 847,692.00, representando el 18.81% de las ventas totales.

#### 4.6. 6º Nivel de Análisis: JEA (Rueda de Negocios)

En el 6º Nivel de Análisis se realiza una evaluación de los resultados alcanzados por la Rueda de Negocios de las Jornadas Empresariales Ancash en sus ediciones 2008,2009, 2010.

##### 4.6.1. *Indicador: Número de participantes en la Rueda de Negocios*

Con este indicador se muestra el número de empresas participantes de la Rueda de Negocios en las tres ediciones de la JEA.

**Cuadro Nº 64**  
**Número de participantes en la Rueda de Negocios**

	JEA 2008	JEA 2009	JEA 2010
Nro. de empresas	164	147	109

Fuente: Consorcio Recursos TechnoServe  
Elaboración propia

El número de empresas participantes de la Rueda de Negocios de la JEA 2009 disminuyó en 10.37% en comparación al de la JEA 2008. Mientras que en la edición de la JEA 2010, el número de participantes en la Rueda de Negocios disminuyó en 25.85% en comparación al año anterior motivado por el cobro de inscripción para este evento.

##### 4.6.2. *Indicador: Monto de las negociaciones cerradas en la Rueda de Negocios en cada edición de la JEA:*

Este indicador muestra el monto de las negociaciones cerradas en la rueda de Negocios tanto del día del evento como tres meses después.

**Cuadro Nº 65**  
**Monto de las negociaciones cerradas en la Rueda de Negocios**

	JEA 2008	JEA 2009	JEA 2010
Monto transado en día de la Rueda	\$734.254,67	\$1.622.020,00	\$2.371.252,00
Seguimiento	\$968.745,33	\$734.026,00	\$392.652,00
Total	\$1.703.000,00	\$2.356.046,00	\$2.763.904,00

Fuente: Consorcio Recursos TechnoServe  
Elaboración propia

Se observa un crecimiento en cada nueva edición de la JEA. En el 2009, hubo un crecimiento en el monto de las transacciones cerradas en la Rueda de negocios de 38.35% en comparación al 2008, mientras que en el 2010 hubo un crecimiento de 17.31% en comparación al 2010. Dichos resultados reflejan un descenso en la variación de ambos periodos, lo cual es motivado a que en el 2010 hubo una menor cantidad de participantes en este evento.

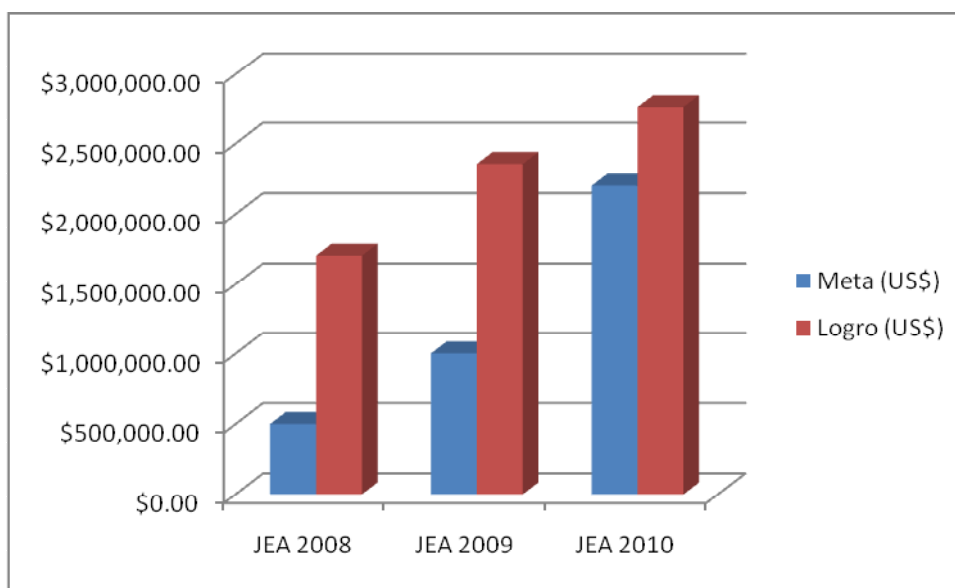
Para una medición más exacta de los resultados generados en la Rueda de Negocios de cada edición de las JEA, se comparará los montos de negociación alcanzados en cada JEA con los montos que el consorcio había proyectado antes de cada JEA.

**Cuadro Nº 66**  
**Monto de las negociaciones cerradas en la Rueda de Negocios:**  
**Meta y Logro**

	JEA 2008	JEA 2009	JEA 2010
Meta (US\$)	\$500.000,00	\$1.000.000,00	\$2.200.000,00
Logro (US\$)	\$1.703.000,00	\$2.356.046,00	\$2.763.904,00
Grado de cumplimiento	340,60%	235,60%	125,63%

Fuente: Consorcio Recursos TechnoServe  
 Elaboración propia

**Cuadro Nº 67**  
**Meta y Logro en la Rueda de Negocios**



Fuente: Consorcio Recursos TechnoServe  
 Elaboración propia

En cada nueva edición de la JEA, se cumplió con las metas planteadas por el consorcio para cada JEA. En el 2008, las negociaciones cerradas en la Rueda de Negocios fueron 240.60% mayores a lo que se planeó en un inicio. Este resultado fue motivado porque grandes empresas (mineras especialmente) participaron de éste evento.

En el 2009, el grado de cumplimiento fue de 235.60%, donde las empresas del sector construcción tuvieron una participación activa en la negociaciones. En tres negociaciones en las cuales participaron siempre empresas de construcción, se cerraron negocios que representan el 73.57% del total de lo negociado en esa edición.

En el 2010, el grado de cumplimiento fue de 125.63% (25.63% superior a lo esperado), lo cual refleja sigue con la tendencia de superar lo proyectado. En esta edición, una negociación para la adquisición de maquinaria pesada representó el 54.27% de lo negociado en esta edición.

Aunque inicialmente los resultados de la JEA 2010 eran menores en comparación a la JEA 2009, al mes de octubre del 2010, ya con datos más actualizados y con cifras oficiales de las negociaciones posteriores a la Rueda de Negocios y a la Feria de Productos y Servicios, el consorcio reajustó sus cifras y las proporcionó al equipo consultor, el cual empleó dichas cifras en el presente informe.

Se seleccionaron de la base de datos proporcionada por el Consorcio Recursos Technoserve a empresas limeñas que participaron sólo en la edición de la JEA 2010 en su división de Rueda y Feria, con el fin de saber la percepción de estas sobre el desarrollo de la misma.

La relación de las empresas seleccionadas es la siguiente:

NOMBRE DE LA EMPRESA	FERIA JEA 2010	RUEDA JEA 2010
1. E ECOLOGIA AGRARIA INDUSTRIAL SA.		X
2. EDECO PERU		X
3. F.V.F. ENVIROMENTAL SAC.	X	X
4. GENERAL MOTORS PER SA.		X
5. GRANA Y MONTERO		X
6. KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L.	X	X
7. MULTISERVICOOS INKARI SAC.	X	X
8. SODEXO PERU SAC.		X
9. TECSUP N°1	X	X
10. TELEFONIA MOVILES SA.	X	X

- Con 4 empresas se comunico vía telefónica
- Con 4 empresas no se puedo contactar ya que cada vez que se intentaba las líneas se encontraban ocupadas.
- De las dos empresas restantes, sus números telefónicos se encontraban fuera de servicio.

Es por tal motivo que se decidió enviar un correo electrónico a las 10 empresas adjuntando un cuestionario, el cual lo dividimos según el evento en el que participo. El modelo del cuestionario se encuentra en el Anexo 2.

Por falta de tiempo de las personas entrevistadas. De la muestra seleccionada (10), se tuvieron entrevistas en profundidad con tres de ellas: Graña y Montero y

SODEXO PERU SAC y EDECOPERU. Estas empresas sólo participaron en la JEA Rueda 2010. Siendo los resultados los siguientes:

Consideran que su participación en la JEA Rueda 2010 les ha permitido una vinculación con varias empresas de Huaraz donde pudieron realizar acuerdos locales.

En cuanto su percepción sobre el desarrollo de la JEA 2010, se nos informó que esta es una magnífica oportunidad de convocatoria que debe seguir realizándose todos los años ya que abrirá un abanico de oportunidades para la región, así mismo ayuda a promocionar a las empresas locales sus productos hacia el mercado de las grandes empresas.

En cuanto a sugerencias se nos informó que el tema de la publicidad debe ser más agresivo en el sentido de que se debe llegar a todo el Perú. Por otro lado se recomienda que se haga una exposición sobre moral, ética y buenas costumbres con los ponentes, ya que con la mayoría de las personas que se entrevistaron manifestaron el pago de un “diezmo de comisión” antes de comenzar a hablar sobre algún futuro negocio.

## **V. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS VINCULADOS AL PROYECTO**

### **5.1. Estrategia y enfoque utilizado para lograr el propósito y los componentes del proyecto**

El Perú al igual que otros países de América Latina muestra gran desigualdad en su desarrollo. Ello particularmente es visible entre los conglomerados urbanos versus la población rural, generalmente dispersa y donde existe una predominancia de la actividad agrícola-pecuaria y una incipiente industria. Al ubicarse la actividad minera en estos últimos territorios, una primera respuesta para crear condiciones de equilibrio social es trasladar recursos económicos a través de ayudas (subsidios que no promuevan oportunidades económicas), que lo único que provocan es la dependencia de las unidades económicas de esas localidades a estas ayudas económicas efímeras, lo cual anula la capacidad de trabajo e innovación que la persona posee. Además, esta ayuda no tiene repercusiones positivas a mediano y largo plazo ni para la minera ni para la población beneficiada.

Para cambiar esta situación, el consorcio Recursos-Techno Serve (ejecutor del Proyecto Competitividad Ancash) optó por un nuevo enfoque, dejando de lado el típicamente paternalista. Este enfoque parte de la existencia de la inversión minera como una oportunidad, y de las fortalezas de los actores locales para aprovechar este contexto. Así la intervención se centra en los productores locales buscando dotarlos de un know how y tecnología, es decir, transferirles competencias vinculadas a conocimientos técnicos y gerenciales para resolver sus propios problemas, propendiendo a lograr una sociedad proactiva, emprendedora y con diversos grados de competitividad. No obstante, esta dinámica es parte de un proceso de varios años, en donde gradualmente los actores van tomando conciencia de la importancia de construir un capital social colectivo, que aún se encuentra en ciernes en la región Ancash, más aún en las actuales

circunstancias, donde no toda la institucionalidad pública y privada comparten una visión común.

De otro lado, considerando los diversos actores (públicos y privados, empresas demandantes y ofertantes) intervinientes en dicha dinámica, el proyecto ha sido concebido desde un enfoque sistémico, donde en términos efectivos (y no sólo declarativos) se busca promover la competitividad de la economía de la Región Ancash y una relación más saludable entre sus actores.

Cabe rescatar que este tipo de proyectos permite consolidar la imagen de la mina ante la sociedad ancashina y dinamizar la economía de la región.

El Proyecto desea dar una nueva visión empresarial competitiva a las empresas y agricultores de Ancash para lo cual brinda los servicios ya mencionados en ítems anteriores. Con ello, se busca convertir el sector empresarial de esta región en un sector competitivo y atractivo para futuras inversiones.

Sin embargo, el consorcio no ha considerado las características del tejido empresarial en Huaraz donde conviven empresas de diferentes sectores económicos, los cuales no pueden tener un servicio estandarizado sino más bien ajustado a sus medidas. Sin embargo, para Huarmey y la zona de influencia de la mina (Huari y San Marcos), la delimitación ha estado bien definida: agricultores de espárragos en Huarmey y empresas comunales en Huari y San Marcos.

Este proceso de delimitación ha ido definiéndose a lo largo de las tres fases del Proyecto. En esta tercera fase, el ámbito de empresa comunal es más notorio que en las anteriores fases.

## 5.2. El desempeño del ejecutor y gestión operativa del Proyecto

En este punto, se señalan los resultados alcanzados según cada uno de los componentes del Marco Lógico del Proyecto, desarrollado por el consorcio Recursos TecnhoServe.

**Cuadro Nº 68 (a)**  
**Marco Lógico de Competitividad Ancash (consolidado)**

Indicadores verificables	Unidad de medida	Fase I (2007 - 2008)			Fase II (2008 - 2009)			Fase III (2010)			
		Metas	Ejecución	Avan. %	Metas	Ejecución	Avan. %	Metas	Ejecución	Avan. %	
<b>OBJETIVO:</b> Contribuir a la competitividad de productores de bienes y servicios de diferentes escalas, con potencial para tener impacto en la población menos favorecida y aportar al proceso de desarrollo económico regional.											
3	Promedio anual de incremento del ingreso por ventas en las uu. ee. Atendidas *	Porcentaje	10%	22%	100%	30%	28%	93%	30%	*	
4	Promedio anual de incremento de empleos en uu. ee. Atendidas *	Porcentaje	5%	12%	100%	10%	99%	100%	25%	*	
5	Nro. de personas de los sectores menos favorecidos que acceden a nuevas oportunidades económicas. <b>(a)</b> *	Unidades	300	479	159%	400	608	152%	400	*	
6	Incremento anual de la rentabilidad en las uu. ee. Atendidas *	Porcentaje (Utilidad/ Activos)	<b>No se reporta en la FASE I</b>			5%	37%	100%	10%	*	
7	Nro. de empresas que incrementan su rentabilidad sobre ventas *	Unidades (Utilidad/ ventas)				10	33	100%	32	*	
8	Nro. de redes económicas generadas	Unidades				2	3	150%	<b>Indicador no incluido en la FASE III</b>		
9	Nro. de consultores certificados que se desempeñan en la región	Unidades	10	31	100%	5	8	160%			
<b>COMPONENTE I:</b> Incidencia en políticas de desarrollo de proveedores locales: adopción de políticas específicas que favorecen el desarrollo del mercado local de proveedores.											
10	Nro. de grandes compradores locales que han implementado normatividad específica para el desarrollo de proveedores y la han difundido *	Unidades	1	0	0%	2	0	0%	1	*	

\* Reportado al final de la FASE (diciembre 2010). \*\* Reportado a partir del 30/06/2010.

**(a)** Personas de los sectores menos favorecidos: Son proveedores y/o miembros de asociaciones que se ven beneficiados a través de su vinculación comercial con las empresas atendidas.

**(b)** Se denomina aquí *actividades o sub componentes* a los grupos de tareas que obedecen a tipos de metodologías diferenciadas. SGE: Dirigidas a pequeñas y medianas empresas; DCE: Dirigidas a microempresas y asociaciones.

**Cuadro Nº 68 (b)**  
**Marco Lógico de Competitividad Ancash (consolidado)**

<b>ACTIVIDAD I.1 (b). Formación de grupos de trabajo con grandes compradores</b>											
11	Nro. de empresas que cuentan con grupos de trabajo responsables del diseño de la normatividad *	Unidades	2	1	50%	2	2	100%	1	*	
12	Lineamientos estratégicos formulados para el desarrollo de proveedores locales. *	Unidades	1	0	0%	2	0	0%	1	*	
<b>ACTIVIDAD I.2. Asistencia focalizada en proveedores de locales de grandes compradores</b>											
13	Nro. de empresas atendidas que son proveedores locales de grandes compradores**	Unidades	<b>No se reporta en la fase I</b>			10	23	100%	15	**	
<b>ACTIVIDAD I.3. Sistematización de acompañamiento en la política de proveedores de grandes compradores</b>											
14	Sistematización y documento de la experiencia. *	Documento	1	0	0%	1	0	0%	1	*	
<b>COMPONENTE II: Desarrollo de Oferta (DO): incremento del número de unidades económicas con capacidades para ingresar en el mercado con una oferta competitiva de bienes y servicios</b>											
15	Nro. de uu. ee. asesoradas por el proyecto.	Unidades	25	55	100%	60	119	198%	65	124	100%
16	% de incremento de la productividad de la mano de obra en las uu. ee. atendidas.	Porcentaje	15%	61%	100%	10%	57%	100%	15%	28%	100%
17	Monto de inversión en mejoras, equipos e infraestructura (inversión en activos fijos).	Nuevos soles	S/. 545,000	S/. 1,444,625	100%	S/. 545,000	S/. 2,859,369	100%	S/. 350,000	S/. 106,441	61%
18	Nro. de empresas que obtienen certificación ISO 9001:2008.	Unidades	<b>No se reporta en la FASE I</b>			8	2	25%	3	1	50%
19	Nro. de empresas que obtienen otro tipo de certificación (homologación, habilitación, calidad) <b>(c)</b>	Unidades	20	12	60%	8	7	87.5%	8	1	12.5%
20	Movilización de capitales de otras fuentes diferentes al fondo minero hacia las uu. ee. atendidas.	Nuevos soles	<b>No se reporta en la FASE I</b>			S/. 290,000	S/. 1,026,561	100%	<b>Indicador no incluido en la FASE III</b>		
21	Nro. de empleados capacitados a partir de la asesoría.	Unidades	450	361	80%	450	919	200%	250	326	130%
22	Nro. de empresas que cuentan con planes de negocios.	Unidades	<b>No se reporta en la FASE I</b>			20	22	110%	<b>Indicador no incluido en la FASE III</b>		
23	Nro. de empresas que acceden al sistema financiero formal.	Unidades	10	6	60%	18	11	61%			
24	Nro. de uu. ee. vinculadas comercialmente al mercado local y regional	Unidades	<b>Indicador de la FASE III del proyecto</b>						46	133	100%
25	Nro. de comunidades atendidas <b>(d)</b>	Unidades	<b>No se reporta en la fase I</b>			2	2	100%	5	3	60%
26	Nro. de empresas comunales atendidas <b>(d)</b>	Unidades	<b>No se reporta en la fase I</b>			3	3	100%	5	7	140%

\* Reportado al final de la FASE (diciembre 2010). \*\* Reportado a partir del 30/06/2010.

**(c) Homologación:** Demuestra, a través de una auditoría externa y posterior certificado, que cumple con los requisitos solicitados por el gran comprador (medio ambiente, salud y seguridad ocupacional - MASS); **Habilitación:** Demuestra, a través de una inspección externa y posterior certificado, que cumple con las disposiciones legales de su sector. Ejemplo: DIGESA para empresas de alimentos y de manejo de residuos sólidos; **Otro tipo de certificación:** Cualquier otro servicio que redunde en una auditoría o inspección externa para la obtención de un certificado de calidad o de cumplimiento.

**(d)** Dado que el proyecto trabajó en la segunda fase con algunas empresas comunales se hizo la reconstrucción de los indicadores 25, 26 y 28.

**Cuadro Nº 68 (c)**  
**Marco Lógico de Competitividad Ancash (consolidado)**

24	Nro. de uu. ee. vinculadas comercialmente al mercado local y regional	Unidades	<b>Indicador de la FASE III del proyecto</b>					46	133	100%	
25	Nro. de comunidades atendidas <b>(d)</b>	Unidades	<b>No se reporta en la fase I</b>			2	2	100%	5	3	60%
26	Nro. de empresas comunales atendidas <b>(d)</b>	Unidades	<b>No se reporta en la fase I</b>			3	3	100%	5	7	140%
27	% de incremento de la productividad en las empresas comunales*	Unidades	<b>Indicador de la tercera fase del proyecto</b>					10%	*		
28	Nro. de uu. ee. en comunidades que implementan herramientas de gestión <b>(d) (e)</b>	Unidades	<b>No se reporta en la fase I</b>			11	11	100%	4	8	100%
<b>COMPONENTE II: Desarrollo de Oferta (DO): incremento del número de unidades económicas con capacidades para ingresar en el mercado con una oferta competitiva de bienes y servicios</b>											
<b>ACTIVIDAD II.1. Servicios para la gestión empresarial (SGE)</b>											
29	Nro. de uu. ee. que implementan sistemas de calidad	Unidades	20	12	60%	40	52	130%	21	2	9.5%
30	Nro. de uu. ee. que se encuentran en proceso de implementación de sistemas de calidad	Unidades	<b>Indicador de la tercera fase del proyecto</b>					18	12	66.7%	
<b>ACTIVIDAD II.2. Servicios para el desarrollo de competencias empresariales (DCE)</b>											
31	Nro. de uu. ee. Formalizadas	Unidades	10	12	120%	9	12	133%	9	4	44%
32	Nro. de empresas con planes de mejora elaborados	Unidades	100	83	83%	115	126	110%	40	34	85%
33	Nro. de empresas con sistema de costos implementado	Unidades	<b>No se reporta en la fase I</b>			50	56	112%	52	30	57.7%
34	% de disminución de los costos de producción en las uu. ee. atendidas	Porcentaje	15%	19%	146%	15%	18%	120%	15%	6%	40%
<b>ACTIVIDAD II.3. Atención a empresas de comunidades</b>											
35	Nro de oportunidades de negocios emprendidos	Unidades	<b>Indicador de la tercera fase del proyecto</b>					12	5	42%	
36	Nro. de talleres básicos realizados en las comunidades	Unidades	<b>Indicador de la tercera fase del proyecto</b>					24	44	183%	
<b>COMPONENTE III: Vinculación Comercial: unidades económicas articuladas comercialmente al mercado local, corporativo, regional, nacional e internacional.</b>											
37	Monto en los nuevos contratos de ventas	Nuevos soles	S/. 1,460,000	S/. 1,657,126	114%	S/. 3,160,000	S/. 22,045,601	100%	S/. 6,000,000	**	

\* Reportado al final de la FASE (diciembre 2010). \*\* Reportado a partir del 30/06/2010.

**(d)** Los indicadores del 25 al 28 pertenecen a la tercera fase del proyecto. Sin embargo, dado que el proyecto trabajó en la segunda fase con algunas empresas comunales se hizo la reconstrucción de los indicadores 25, 26 y 28.

**(e) Unidades económicas que implementan herramientas de gestión:** Son empresas de comunidades que han desarrollado herramientas tales como planes de negocios, planes estratégicos y/o documentos normativos (MOF y RIT).

**Cuadro Nº 68 (d)**  
**Marco Lógico de Competitividad Ancash (consolidado)**

38	Monto de ventas como resultado de transacciones cerradas en la feria de productos <b>(f)</b>	Nuevos soles	S/. 300,000	S/. 610,584	100%	S/. 300,000	S/. 1,255,380	100%	S/. 300,000	**	
39	Incremento de ventas con los actuales contratos <b>(g)</b>	Nuevos soles	S/. 100,000	S/. 177,559	177%	S/. 500,000	S/. 714,523 <b>(g)</b>	142%	S/. 300,000	**	
40	Incremento en el volumen de ventas en las uu. ee. Atendidas	Porcentaje	15%	22%	147%	<b>Indicador no incluido en la FASE II y FASE III del proyecto</b>					
41	Nro. de uu. ee. con transferencias cerradas en la Rueda de Negocios <b>(f)</b>	Unidades	32	29	91%	32	32	100%	32	**	
42	Nro. de uu. ee. que acceden a nuevos mercados <b>(h)</b>	Unidades		8	<b>Indicador no incluido en la FASE II y FASE III del proyecto</b>						
<b>COMPONENTE III:</b> Vinculación Comercial: unidades económicas articuladas comercialmente al mercado local, corporativo, regional, nacional e internacional.											
<b>ACTIVIDAD III.1.</b> Jornadas empresariales (JEA) Foro, Feria y Rueda de negocios											
43	Nro. de uu. ee. locales participantes	Unidades	150	205	136%	150	147	98%	120	75	63%
44	Nro. de citas generadas	Unidades				1,000	704	70%	700	**	
45	Monto de ventas como resultado de transacciones cerradas	Dólares	\$ 500,000	\$ 1,703,107	100%	\$ 1,000,000	\$ 5,400,000	100%	\$ 2,200,000	**	
46	Nro. de stands e instituciones participantes en la feria de empresas y productos	Unidades	70	114	162%	100	120	120%	90	71	79%
47	Nro. de asistentes al foro empresarial	Unidades	200	272	136%	200	277	139%	200	**	

**(f)** Este indicador fue reconstruido desde la primera fase, debido a que sólo se estaba incluyendo en la FASE III del proyecto.

**(g)** Este valor fue ajustado retirando al principal comprador de la rueda de negocios (se quitó el outlayer que elevaba el promedio hacia arriba).

**(h)** Este indicador fue creado para reportar resultados obtenidos en la primera fase. Sin embargo, en la FASE II y FASE III del proyecto no fue incluido porque está siendo reportado en el indicador 41.

Se evidencia que la eficiencia y eficacia del Proyecto Competitividad Ancash se debe en parte a la ubicación geográfica de la empresa minera y su relación con la economía local ancashina. Además el prestador de servicios (en este caso el Consorcio Recursos - Techno Serve) establece su base de operaciones en las localidades intervenidas, lo cual permite que sean sus propios técnicos junto con los responsables del FMA los que supervisan cada actividad conjuntamente.

De otro lado, al iniciar el Proyecto tenía como objetivo articular a las empresas con el mercado local y regional. Ahora con cuatro años de ejecución, es momento de brindar más herramientas que permitan la internacionalización de las empresas beneficiarias, lo cual es un objetivo a tres a cuatro años y que se debe empezar permitir que las empresas locales asistan a ferias internacionales de su sector.

Asimismo, es necesario que la minera Antamina establezca una política expresa para poder introducir al conjunto empresarial local a su cadena de valor, lo cual es un tema pendiente en la actualidad.

### **5.3. Percepción de los beneficiarios**

Tal como se revela en el grupo entrevistado, el inicio del Proyecto Competitividad Ancash marcó cierta desconfianza y hermetismo por parte de los empresarios debido a experiencias negativas anteriores. No obstante, el trabajo del Consorcio en estas tres fases que lleva el Proyecto ha permitido la generación de un grado de confianza y compromiso con cada uno de los actores en las zonas de intervención (públicos y privados).

De manera cuantitativa, se puede señalar que, en base a los resultados del trabajo de campo, más del 75% de los beneficiarios (empresas y agricultores) señalan que la asesoría prestada por el consorcio les ha traído beneficios para su empresa. Entre estos beneficios está el acceso a nuevos mercados y la oportunidad de tener mayores ventas gracias a la participación en las JEA.

No obstante, no todos los encuestados han tenido dichos beneficios, lo cual se observa en algunos resultados de la presente evaluación donde se señala que este Proyecto no ha ayudado en mucho en el desarrollo de la empresa. En ese sentido, el consorcio debe de trabajar arduamente en el aspecto comercial para que más empresas puedan acceder a nuevos mercados.

## **VI. ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS Y DESVIACIONES DEL PROYECTO**

### **6.1. Inexistencia de una política de desarrollo de proveedores locales por parte de la minera Antamina.**

Al igual que en la evaluación anterior, la minera Antamina continúa sin una política de desarrollo de proveedores locales clara. Esto significa que la minera no trabaja de manera conjunta con el FMA.

Por eso se recomienda que la empresa minera Antamina debiera desarrollar una política explícita para convertir a las empresas participantes del Proyecto Competitividad Ancash, como proveedores de ésta. Del mismo modo esta política debe ir acompañada de la consiguiente sensibilización y participación activa del aparato logístico de la mina con el empresariado local, mejor aún si éste proceso se realiza en espacios gremiales (como podrían ser las cámaras de comercio).

## **6.2. Las empresas diagnosticadas que no recibieron servicio alguno**

Del estudio del 1º Nivel Análisis que abarca a las empresas diagnosticadas que no recibieron servicio alguno, se abre un paradigma.

El paradigma es que las empresas diagnosticadas pueden no estar interesadas al momento del diagnóstico en recibir algún tipo de servicio por parte del consorcio o no tienen el tiempo suficiente para la capacitación/asesoría. Sin embargo, luego de un año o dos años después del diagnóstico sí pueden estar interesadas en recibir algún servicio.

En ese sentido, el consorcio debe invitar al Proyecto a las empresas que fueron diagnosticadas en años anteriores. Aunque, debe considerar que de la muestra de las empresas diagnosticadas, el 41.70%, señaló que los servicios ofrecidos no cubrían sus expectativas, lo cual implica que se deben ajustar algunos componentes para hacerlos más atractivos. Asimismo, deberían asesorar más en la parte comercial y no tanto organizacional, siempre y cuando las empresas estén con todos los papeles en regla, es decir, formalizadas.

## **6.3. Mortalidad de empresas**

Un descubrimiento importante realizado en la presente evaluación es que existe un alto grado de fenecimiento de empresas en el mercado de Huaraz. Y algunas de éstas empresas recibieron el servicio por parte del consorcio en las primeras dos fases el proyecto.

Esta situación obedece a que los gestores de negocios optan por irse a otros mercados nacionales o por motivos personales viajar al extranjero por un futuro mejor. Esto último evidencia que algunos empresarios, al no irle bien en su país, aprovechan el viajar al extranjero para mejorar económicamente, aunque eso signifique con trabajar en lo que estaban trabajando anteriormente.

Es por tales motivos, que existe un 25% de reemplazamiento de empresas durante la fase de campo. Aunque es alta esta tasa, es un poco difícil percibir qué empresas pueden cerrar ya que la oportunidad de viajar al extranjero aparece de manera espontánea.

#### **6.4. No contar con una adecuada base de datos**

Como se señaló tanto en el Informe de Trabajo de Campo como en este Informe, uno de los grandes inconvenientes para la determinación de la muestra final fue no contar con una base de datos completa y clara.

Esta situación se agrava con la ausencia del experto en monitoreo (Sr. Martín Guerrero), quien era encargado de manejar la data del consorcio y ahora sólo trabaja a part time para el Proyecto. Esto genera un gran vacío.

En este contexto, se recomienda migrar a una lógica de monitoreo individual online, es decir, desarrollar plataformas en Web 2.0 para poder tener una base de datos completa en las empresas. Otras instituciones como Produce están desarrollando en la actualidad este tipo de plataformas.

### **VII. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. Varios segmentos, diferentes servicios**

En la propuesta del consorcio, se observa claramente que los servicios prestados por el consorcio son SGE (Servicios de Gestión Empresarial) y DCE (Desarrollo de Competencias Empresariales), pero en la realidad se comprueba que cada servicio se ha moldeado para cada tipo beneficiario. Por ejemplo, los agricultores de Huarmey han recibido asistencia en DCE, sin embargo, las asesorías recibidas no son iguales a las que recibieron las empresas de Huaraz y Huari, sino que dichas capacitaciones estaban más enfocadas en el aspecto operativo-técnico.

Es en ese contexto, que se ha segmentado la población de empresas asesoradas por el proyecto en 6 niveles de análisis. Cada uno de estos niveles posee características únicas que obligan a la prestación de servicios acordes a dichas características.

#### **7.2. Evaluación crítica de cada nivel de Análisis**

Luego del análisis cuantitativo y cualitativo, el equipo consultor ha desarrollado una evaluación en base a una matriz que evalúa cada nivel de análisis de acuerdo a cuatro (4) criterios, a saber:

- a) Eficacia: ¿Se ha cumplido con la meta de cada una de las actividades previstas en el diseño del proyecto?

En este criterio evalúa si se realizaron o no las actividades previstas para cada nivel de análisis, en el marco lógico del proyecto.

- b) Resultados: ¿Se ha cumplido con la meta de cada una de los resultados previstos en el diseño del proyecto?

En este criterio evalúa si se alcanzaron los resultados previstos en el marco lógico del proyecto.

- c) Eficiencia: ¿Lo que se gastó durante la ejecución del proyecto era lo que se tenía presupuestado gastar?

Se compara el presupuesto inicial destinado a cada componente y lo realmente gastado.

- d) Impacto: ¿Se han logrado los impactos previstos en la población beneficiaria (alusión a indicadores de propósito y fin)?

En base al marco lógico y a los resultados de las encuestas, se determina el impacto real que ha tenido el Proyecto dentro de la población beneficiaria.

La matriz antes mencionada se muestra a continuación:

**Cuadro Nº 69**  
**Matriz de evaluación de cada nivel de análisis**

	Eficacia	Resultados	Eficiencia	Impacto
<b>2º Nivel de Análisis: Agricultores de espárragos de Huarmey</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>3º Nivel de Análisis: Empresas asesoradas en SGE</b>	Sí	+/-	Sí	+/-
<b>3º Nivel de Análisis: Empresas asesoradas en DCE</b>	Sí	+/-	Sí	Sí
<b>4º Nivel de Análisis: Empresas Comunales</b>	+/-	+/-	Sí	+/-
<b>5º Nivel de Análisis: JEA (Feria de Productos y Servicios)</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>6º Nivel de Análisis: JEA (Rueda de Negocios)</b>	Sí	Sí	Sí	+/-

Fuente: Trabajo de Campo de la presente evaluación  
Elaboración propia

De la matriz, se desprende que tanto el 5º y 6º Nivel de Análisis cumplieron con cada una de las expectativas del consorcio, sin embargo, la sostenibilidad de este nivel depende del grado de compromiso que tenga el Gobierno Regional o la Cámara de Comercio regional para asumir la realización de la JEA.

El nivel que todavía queda pendiente trabajar, es el 4º Nivel: empresas comunales puesto que recién se está trabajando con ellas y sus resultados saldrán a la vista en un periodo de dos a tres años. Asimismo, el 3º Nivel necesita de un ajuste en los servicios prestados, más relacionados al aspecto comercial, para que tengan un real impacto en los beneficiarios.

Por último, el 2º Nivel está en buen camino y debería abarcar a más agricultores para consolidar el sector esparraguero de Huarmey.

### 7.3. El futuro de las Jornadas Empresariales Ancash

La financiación de las Jornadas Empresariales Ancash en sus tres ediciones, se muestra a continuación:

**Cuadro Nº 70**  
**Financiación de las tres ediciones de la JEA**

	Aporte FMA		Ingresos Propios (Rueda y Feria)		Auspicios y Patrocinios		Total	
	S/,	%	S/,	%	S/,	%	S/,	%
<b>JEA 2008</b>	S/. 191.597,00	81,27%	S/. 27.516,00	11,67%	S/. 16.631,00	7,05%	S/. 235.744,00	100,00%
<b>JEA 2009</b>	S/. 152.373,00	67,88%	S/. 27.300,00	12,16%	S/. 44.800,00	19,96%	S/. 224.473,00	100,00%
<b>JEA 2010</b>	S/. 117.457,00	52,08%	S/. 42.660,00	18,92%	S/. 65.395,00	29,00%	S/. 225.512,00	100,00%

Fuente: Consorcio Recursos TechnoServe  
Elaboración propia

Para la realización de cada edición de la JEA, se ha necesitado de S/. 228,576.33 en promedio.

Se observa que la principal fuente de financiamiento en las ediciones de la JEA ha sido el FMA. Sin embargo, en cada nueva edición de la JEA, la participación del FMA ha ido disminuyendo progresivamente. Esto es positivo puesto que la JEA está en camino de no depender únicamente del aporte del FMA, sino de los ingresos propios del mismo evento y de los auspicios y patrocinios.

Los ingresos propios, provenientes del cobro para la participación en la Rueda y Feria se incrementó considerablemente en la edición del presente año, esto debido a que el aporte del FMA iba a ser menor en comparación a años anteriores.

No obstante, para que la JEA sea un evento sostenible se necesita que este evento sea apropiado por instituciones público-privadas dispuestas a invertir en el progreso de la Región Ancash. Por lo antes señalado, se debe contactar con el Nuevo Presidente de la Región Ancash y con representantes de la Cámara de Comercio Local para que sean estas instituciones las que tengan la batuta de la JEA

### 7.4. Inversión financiera

El proyecto Competitividad Ancash comprometió los siguientes montos con el FMA, a través de sus contratos en las diferentes fases:

- Primera fase**, con US\$ 1'078,405.
- Segunda fase**, con US\$ 1'708,526.
- Tercera fase**, con US\$ 505,988.54 (que incluye los US\$ 119,811.54 de la adenda al presupuesto)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> La diferencia presupuestal entre las fases anteriores y la tercera fase, se encuentra en el componente de "Incubadora de Empresas" que durante la tercera fase constituye un proyecto independiente.

Los montos ejecutados de las tres fases de ejecución se distribuyeron en un 59% en el fondo local del FMA, y el 41% restante fue ejecutado mediante el presupuesto del fondo regional del FMA.

**Cuadro Nº 71**  
**Distribución de los gastos ejecutados en Competitividad Empresarial, según tipo de fondo.**  
**(Anual, US\$)– A Mayo del 2010.**

	2007	2008	2009	2010	Total	%
Fondo <b>local</b> del FMA	186,644	715,700	670,780	78,330	1,651,454	59%
Fondo <b>regional</b> del FMA	67,882	355,700	670,780	35,223	1,129,584	41%
Total	254,527	1,071,400	1,341,559	113,553	2,781,038	100%

Fuente: Data de costos del FMA.

En total, en sus dos fases de ejecución, y hasta mayo del 2010, comprometió un total de US\$ 3.3 millones, y tuvo una ejecución global del 84% respecto al total comprometido, tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nº 72**  
**Ejecución financiera Competitividad Ancash (US\$) – A Mayo del 2010.**

	Comprometido	Ejecutado	% de ejecución
Fase I	1,078,405	1,085,996	100.70%
Fase II	1,708,526	1,602,658	93.80%
Fase III	505,988	92,385	18.26%
TOTAL	3,292,919	2,781,039	84.46%

Fuente: Data de costos del FMA.

## 7.5. Los servicios que deben de continuar

En base al estudio realizado, se puede indicar que se debe seguir con todos los servicios antes señalados, pero adaptándolos a las características de cada nivel de análisis.

Los agricultores de espárragos de Huarmey, deben ser capacitados en temas técnicas y de gestión comercial.

Se tiene que fusionar los servicios de SGE y DCE, en uno sólo pero que tengan dos o hasta tres etapas, como un escalonamiento. Una primera etapa referida a la organización empresarial: constitución, formalización, etc. La segunda etapa, entrarían el tema de mejora de productividad, de gestión empresarial. Y por último, la tercera etapa sería de mejorar continua y gestión comercial.

Sobre las Jornadas Empresariales Ancash, en el numeral 7.2. se indicó que dicho evento tiene que ser “apropiado” por el Gobierno Regional para que se vuelva un evento regional.

## 7.6. La clase empresarial y la gobernanza en las empresas comunales

Las asesorías en las empresas comunales deben enfocarse en transmitir a los empresarios de éstas los conceptos de gobernanza, sistemas de delegación, gestión de conflictos, definición de roles

empresariales/ejecutivos que son necesarios para su crecimiento como empresas.

El no transmitir estos conceptos puede ocasionar la partición de estas empresas debido a que en épocas de bonanza, los accionistas (en este tipo de empresas son los hermanos de una misma familia) buscarán aprovechar las utilidades para su conveniencia personal y no para el desarrollo de la empresa.

Asimismo, el Consorcio Recursos Techno Serve, debe definir una estrategia de comunicación del proyecto en concordancia con las necesidades del área de Relaciones Comunitarias y otras dependencias de la Cia. Minera Antamina.

Se debe documentar el diagnóstico de los grupos de directivos de las empresas y definir hitos del proyecto, tomando en consideración las condiciones particulares de cada una de las empresas atendidas. Reforzando los contenidos en base a la fase de consolidación de las misma.

El proyecto debe contemplar la organización de tiempos de los miembros de los directorios y las gerencias, pues ellos tienen actividades particulares y sólo disponen de sus tiempos libres para dedicarlos a la gestión de la empresa.

#### **7.7. Adecuar el Proyecto a cada nivel de análisis**

Esta evaluación ha permitido identificar 6 segmentos de empresas, totalmente diferentes, que deben ser analizadas y asesoradas de manera particular por el consorcio.

Por tal motivo, es que el consorcio adecúe sus servicios a cada nivel de análisis.

#### **7.8. Una mayor participación de la minera Antamina en la economía local a través del programa, impulsaría más a las unidades económicas locales.**

Es evidente la poca participación directa de Antamina en integrar a su "supply chain" a aquellas empresas que reciben asesorías por parte del Consorcio. Con esto se observa una política de proveedores locales por parte de la minera, no definida o incipiente.

La actividad central de la Mina (Operaciones Mineras) puede ganar un mayor reconocimiento y legitimidad si el compromiso social de Antamina tuviera una relación más vigorosa con el programa, el cual a diferencia de otros proyectos movilizados por el FMA, no sólo requiere de fondos, sino del involucramiento por parte de los equipos gerenciales y de adquisiciones de la empresa minera. Finalmente, este proyecto fue así pactado por ambas partes (Consortio-FMA).

Esta es una decisión política, pues conlleva a que “el mandato” sea realizado desde el ápice estratégico de la organización y no desde una relación entre pares (gerentes del FMA y los gerentes de línea de la empresa minera). Casos como el de provisión de útiles de oficina y otros servicios, podrían ser incentivados y masificados por Antamina. Para lograr esto, es necesario además, desarrollar una política expresa de adquisiciones locales y que ésta sea aprehendida por los colaboradores de la empresa minera.

### **7.9. Necesidad de una mayor presencia de los Gobiernos Regional y Locales**

Ahora con el cambio de autoridades políticas en la región y en las municipalidades, debe existir un acercamiento por parte del consorcio con las nuevas autoridades para hacerlas partícipes de los objetivos del Proyecto.

Un paso importante sería que el gobierno regional asuma la organización de la JEA y que el consorcio les brinde la asistencia logística para el éxito de este evento. Esto consolidaría y mejoraría la imagen del Gobierno Regional dentro del sector empresarial.

**ANEXO 1:  
RELACIÓN DE EMPRESAS QUE RECHAZARON EL SERVICIO DEL  
CONSORCIO**

Nº	Empresa
1	AGROSERVICIOS Y PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS SAN JUAN DE PISCO SRL – ASPASAPI
2	CONSTRUCTORA Y SERVICIOS PROGRESO SA
3	MAXIMAX SAC
4	CONSTRUCTORA COMERCIALIZADORA MULTISERVICIOS GLOBAL L&G SAC
5	EMPRESA DE TURISMO ANDINO SRL
6	SIFUENTES EXPEDITIONS EIRL
7	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO KALLPA EXPEDITIONS SRL
8	CORDILLERA BLANCA ADVENTURES SRL
9	PERUVIAN ANDES ADVENTURES SRL
10	DIGEST NAT SAC
11	CENTRO ODONTOLOGICO INTEGRAL SAC
12	EPS CHAVÍN SA
13	EMP. DE SERVICIOS MÚLTIPLES RAMÓN CASTILLA SA
14	NEXO INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN SAC
15	CIMA'S & INGENIEROS EIRL
16	MADERERA SEÑOR DE LA SOLEDAD
17	MULTISERVICIOS VIRGO SRL
18	MEMOTECH SAC
19	MULTILLANTAS JOHNNY EIRL
20	HB REPRESENTACIONES Y SERVICIOS EIRL - FACTORÍA BARBACHÁN
21	CHAUCA DE YATACO EIRL
22	HUASCARÁN TELECOM SAC (CABLE ANDINO)
23	MR. SWEET SAC (PASTELERÍA MONTSERRAT)
24	ORGANIZACIÓN Y REPRESENTACIÓN TRASANDINA DE IMPORTANCIONES ZAFIRO EIRL
25	TRANSPORTES JULIO CESAR
26	EMPRESA LINDA RÍOS SALCEDO
27	JARDINERIA Y CONSTRUCCION "JARDYC EIRL"
28	UNIVERSIDAD ULADECH
29	CALERA MARCARA SRL
30	YENNY ROMERO - MM ALISAN SAC
31	FERRETERIA NACIONAL
32	PERU LLAMA TRECK E.I.R.L
33	DISTRIBUIDORA DE VIDRIOS EL PROLETARIO
34	MONTEALEGRE S.R.L
35	MULTISERVICIOS VIRGO S.R.L
36	INCA PUB MONTEROSA S.A.C
37	GRUPO ENCUENTRO S.R.L - MARGOT NIVIN
38	GENESIS EDITORES E.I.R.L
39	HOTEL PARAISO
40	FILOMENA PALACIOS – BONGIORNO
41	VIDRERIA FAMA E.I.R.L
42	EMPRESA DE TRANSPORTE EL PROLETARIO S.C.R.L
43	INVERSIONES MINERAS LOS ANGELES EIRL
44	TADEMED SRL – MELACENTRO
45	MADERERA INDUSTRIAL EL ORIENTE E.I.R.L
46	GRUPO MADERSA E.I.R.L
47	NEGOCIACIONES E INVERSIONES COLOMBITA E.I.R.L
48	FCM. INVERTMENTS SALES AND SERVICES E.I.R.L

## **ANEXO 2: ENTREVISTAS A LAS EMPRESAS COMUNALES**

### **Empresa: Inversiones Huaripampa S.A.**

La empresa viene recibiendo los servicios del proyecto Competitividad Ancash desde Abril del 2010, cuando se inicio el proceso de capacitación y ha conseguido formalizarse como tal en Octubre del mismo año.

La decisión de formar y constituir una empresa, se debe a un nuevo intento de un grupo de comuneros de contar con una actividad empresarial, pues la empresa comunal anterior tuvo que ser cerrada por debilidades en la gestión interna. Así mismo el capital de trabajo y los activos están en proceso de transferencia por parte de la comunidad, que cuenta con maquinaria pesada que perteneció a la empresa que cerró.

#### **Motivo de Participación en el Proyecto Competitividad Ancash**

La empresa comunal de Huaripamapa, tomo contacto con el proyecto Competitividad Ancash, por intermediación directa del Área de Relaciones Comunitarias y el Fondo Minero Antamina. Es importante precisar que esta intervención busca formar y fortalecer la gestión de una nueva empresa comunal en la zona, pues la anterior empresa se vio obligada a cerrar por excesivas deudas con la SUNAT a causa de una deficiente gestión administrativa financiera.

#### **Subvención económica para participar del Proyecto**

El Fondo Minero Antamina está financiando la totalidad de los servicios de asesoría que brinda el Consorcio Recursos Techno Serve. Pero al ser consultados sobre la posibilidad de pagar por el servicio, los directivos manifestaron que si podrían pagar siempre y cuando se empiecen a tener utilidades.

#### **Estructura accionaria**

La empresa está conformada por 387 miembros de la comunidad, en calidad de accionistas que fueron los que mostraron interés en esta actividad, ya que la comunidad está conformada por 1120 comuneros.

#### **Gobernabilidad en las empresas comunales**

La empresa esta constituida por un directorio de 7 personas. Las personas entrevistadas manifestaron que el directorio está conformado por un presidente, 4 directores un gerente y un subgerente, también nos informaron que se trata en su mayoría de personas jóvenes, con estudios superiores y/o experiencia empresarial individual de pequeña envergadura.

Es importante señalar, que la propia comunidad decidió brindar la confianza a los jóvenes para conducir la nueva empresa, con la intención de no cometer errores que se cometieron con la empresa anterior.

Como punto de partida, se tiene el claro el concepto de deslindar la dirección de la comunidad de la gestión de la empresa comunal, pues son consientes que se requieren distintas competencias para su manejo. Pero si tienen en cuenta la necesidad y responsabilidad de cooperación, transparencia y rendición de cuentas para con la comunidad.

#### **Capacitación para la empresa comunal**

La capacitación que brindo el proyecto estuvo dirigida a temas de formalización y gestión de la empresa, además de la asesoría para obtener certificaciones como proveedores del Estado. Actualmente ya se cuentan con herramientas para la gestión como: Visión, misión,

organigrama, MOF y plan de negocios. Está pendiente la asesoría para elaborar flujo de caja, estado de ganancias y pérdidas e interpretar balance general.

Las capacitaciones se realizan mediante reuniones de trabajo 2 veces por entre las 7:00p.m. y 10:00p.m. Aún no han iniciado la capacitación en temas de mercadeo y ventas.

### **Expectativas de los directivos**

En la actualidad los directivos, buscan iniciar actividades comerciales después de contar con los recursos que les transferirá la comunidad. Esta claro que tienen interés en dos rubros, alquiler de maquinaria pesada y vehículos para la mina y servicio de construcción para los gobiernos locales de la zona (Municipalidad de San Marcos y Municipalidad de Huari). También esperan seguir contando con los servicios que brinda el Proyecto Competitividad, para poder asegurar el adecuado funcionamiento de su empresa.

### **Conclusiones**

- El proceso de consolidación empresarial de Inversiones Huaripamapa, es un proceso de mediano plazo, que se encuentra en una fase inicial, pues aún no han realizado actividades comerciales.
- Los directivos conocen la situación general de la empresa recientemente formalizada y reconocen los beneficios de la asesoría brindada, calificando el aporte del proyecto como **regular** para el desarrollo y crecimiento de su empresa.
- Los directivos aún no tienen muy clara la visión y el norte de la empresa, pese a contar con herramientas de gestión. Esta situación podría deberse a que estos conceptos se terminan de internalizar cuando ya se está por gestionar el negocio.
- Identifican como primer cliente objetivo a la Cía. Minera Antamina, es más se percibe un grado de dependencia muy fuerte. Esto se podría explicar por la presencia dinámica de Antamina en la zona y por que los comuneros no perciben a otro cliente que les pueda brindar facilidades para iniciar sus actividades empresariales (**padrinazgo**).
- Las personas que integran la comunidad y la empresa, muestran la capacidad de obtener lecciones aprendidas de errores que se cometieron anteriormente.

### **Recomendaciones**

- La capacitación y asesoría que brinda el proyecto debería orientarse, en esta fase, a la gestión de ventas (desde la búsqueda de clientes, el cierre y el servicio post venta), así como a la gestión financiera de los recursos que ingresen a la empresa.
- El proyecto debe reforzar en los beneficiarios la consulta y aplicación de las herramientas de gestión que ya se han elaborado.
- Definir y organizar los tiempos de los directivos de la empresa, pues en la actualidad se dedican principalmente a actividades particulares.
- Las áreas pertinentes deben revisar la posibilidad de brindarle oportunidades a la empresa de participar como proveedor de la Cía. Minera en temas específicos y en el marco del convenio que firmaron ambas partes.

### **Personas entrevistadas**

Obdulio Ferrín Olivas Obregón (Gerente)  
Rubén Brioso Melgarejo (Subgerente)

## **Empresa: Carhuayoc S.A.**

La empresa Carhuayoc S.A. viene recibiendo los servicios del proyecto Competitividad Ancash desde Octubre de 2010 y ha conseguido formalizarse en Enero de 2011. Aún se encuentran en plena fase de capacitación. Por cambios en la junta directiva de la Comunidad, aún no se define la situación de la empresa comunal Ango Raju y la posibilidad de la transferencia de activos a la empresa Carhuayoc S.A, pues se está a la espera del balance y rendición de cuentas de la directiva saliente que ha concluido su periodo.

### **Motivo de Participación en el Proyecto Competitividad Ancash**

Los miembros del Directorio manifiestan que la decisión de constituir la empresa, se tomó a sugerencia de la Cía. Antamina, pues la intención es contar con una nueva empresa que pueda desarrollar nuevas líneas de servicio (a las tradicionales de alquiler de maquinaria y vehículos) que puedan ofertarse a la propia Cía. Antamina y a gobiernos locales de la zona.

El área de Relaciones Comunitarias, fue quien intermedio para el acercamiento entre el equipo del proyecto Competitividad Ancash y la comunidad

### **Subvención económica para participar del Proyecto**

El Fondo Minero Antamina está financiando la totalidad de los servicios de asesoría que brinda el Consorcio Recursos Techno Serve. Pero al ser consultados sobre la posibilidad de pagar por el servicio, los directivos manifestaron que si podrían pagar siempre y cuando se empiecen a tener utilidades.

### **Estructura accionaria**

La empresa está conformada por 178 accionistas, que son miembros de la comunidad. El aporte de capital fue en bienes no dinerarios, por lo general herramientas, pues no se realizaron aportes de dinero en efectivo. Solo 8 comuneros con residencia en Lima no participan de la empresa.

Los aportes para la constitución del capital de la empresa son prácticamente declarativos, pues para la formalización se espera contar la transferencia de los activos de la empresa comunal.

### **Gobernabilidad en las empresas comunales**

La empresa esta constituida por un directorio de 7 personas. El directorio está conformado por un presidente, 4 directores un gerente y un subgerente. La directiva de la empresa fue propuesta y elegida en una asamblea comunal, ninguno de los miembros ofreció voluntariamente su dedicación para estas funciones, pero si han decidido asumir el compromiso delegado por su comunidad. Este directorio se renovara cada 2 años.

La gerencia de la empresa tiene claro que las decisiones de tipo estratégico se consultan con el Directorio y deben contar con el visto de la directiva de la comunidad.

Aún la comunidad no ha decidido el cierre de la empresa comunal, es más hay propuestas al interior para que dicha empresa permanezca aún en funcionamiento a pesar de las dificultades que se presentaron durante su funcionamiento.

### **Capacitación para la empresa comunal**

Los directivos entrevistados, manifestaron que la capacitación se encuentra en una etapa inicial, a la fecha han tratado conceptos de idea de negocio, mercado, oferta y demanda.

Como herramientas de gestión cuentan con Visión, misión, y valores, aún no se tiene un plan estratégico, plan de negocios entre otros.

Las capacitaciones se realizan una vez por semana y consideran que para los 4 meses de servicio, no se avanzó lo suficiente. En este punto, hay que considerar que la programación se ve afectada por la realización de otras actividades que realiza la propia comunidad.

### **Expectativas de los directivos**

- En el corto plazo concluir con el proceso de capacitación para lo que solicitan incrementar el número de sesiones por semana. Pues consideran que la inactividad del negocio durante este periodo, esta generando dudas en la comunidad.
- Consideran que la posible transferencia de los activos de la empresa comunal a la nueva empresa Carhuayoc S.A., deba darse cuando la capacitación les permita realmente gestionar el negocio.
- Esperan que con la nueva empresa, puedan proveer a la Cía. Antamina de forma más regular, pues consideran que al alinearse a las recomendaciones del área de Relaciones Comunitarias tienen mejores posibilidades y “derechos” para ser proveedores.

### **Conclusiones**

- Se visibiliza como principal cliente a la Cía. Minera Antamina, es más se percibe un grado de dependencia a corto plazo. Esta percepción se debe a la presencia Antamina en la zona y probablemente a la ausencia de una estrategia de comunicación coordinada entre la Cía. Minera, el FMA y el proyecto Competitividad Ancash.
- El proceso de formación y consolidación de la empresa Carhuayoc S.A. está aún en una fase incipiente y se ve afectado por el contexto en el que se desarrolla, como la paralización de las negociaciones de la Mesa de Dialogo y el cambio de la directiva comunal.
- No se ha definido por la comunidad el cierre de la empresa comunal y por tanto la posibilidad de transferir los activos de la misma a la nueva empresa asociativa.
- Los directivos, están comprometidos con la responsabilidad asignada por su comunidad, pero hay aún una debilidad en conocimientos de base para la gestión empresarial. También se visualizó que los miembros del directorio no cuentan con el perfil para manejar adecuadamente la empresa.

### **Recomendaciones**

- Se debe revisar y afinar una estrategia de comunicación coordinada entre la Cía. Minera, el FMA y el proyecto Competitividad Ancash para aclarar los compromisos de la empresa ante la comunidad en el marco del desarrollo de las empresas asociativas.
- Se debe diseñar estrategias y planes de capacitación diferenciados, teniendo en cuenta el diagnóstico de cada grupo a capacitar. En este caso particular se deben establecer compromisos con los directivos para brindar las sesiones de capacitación de manera más continua.

- La capacitación y asesoría que brinda el proyecto debe incidir en la implementación de herramientas de gestión como plan estratégico, planes de negocio entre otros. Se debería capacitar a la directiva en temas de liderazgo y negociación.
- Se debe apoyar en organizar los tiempos de los directivos de la empresa, pues también se dedican a otras actividades particulares.

**Personas entrevistadas**

Máximo Osorio Vega (Gerente)

Santos Valencia Solis (Sub gerente)

Alejandro Ugarte Mauricio (Director)

Beramendi Rivera Timoteo (Director)

## **Empresa: Constructora y Minera Santa Cruz de Pichiu S.A.**

Esta empresa fue formalizada en Agosto de 2009 e inicio operaciones en Noviembre de 2009. En la actualidad su línea de negocios es el alquiler de vehículos de transporte de pasajeros y de carga (Dos buses, un minibús y un camión). El gerente de la empresa menciona que la facturación mensual promedio es de S/.9, 000 aproximadamente y que se alcanza un margen aproximado de utilidad de S/ 3, 000 por mes.

### **Motivo de Participación en el Proyecto Competitividad Ancash**

El gerente de la empresa manifiesta que la decisión de constituir la empresa, se tomó a insistencia de la Cía. Antamina, la misma que le presentó al equipo del Consorcio Recursos Technoserve para que les brinde la asesoría. Al inicio hubo desconfianza por parte de los miembros de la comunidad.

### **Subvención económica para participar del Proyecto**

El Fondo Minero Antamina hasta la fecha a cubierto la totalidad de del costo de los servicios de asesoría y capacitación que brinda el Consorcio Recursos Techno Serve. Al ser consultado el gerente sobre la posibilidad de pagar por el servicio, manifestó que podrían pagar siempre y cuando se las utilidades de la empresa se incremente considerablemente.

### **Estructura accionaria**

La empresa está conformada por 420 accionistas, que son miembros de la comunidad. El aporte de capital fue de S/ 10 por acción

### **Gobernabilidad en la empresa**

La empresa esta constituida por un directorio de 6 personas, que se renueva cada 2 años. El directorio está conformado por un presidente, 2 directores un gerente y un subgerente. La directiva de la empresa fue propuesta y elegida en una asamblea comunal..

La gerencia de la empresa tiene claro que las decisiones cotidianas de la gestión del negocio son potestad de la gerencia y las de tipo estratégico se consultan con el Directorio, que a su vez comunica las decisiones a la comunidad.

El gerente aún no recibe alguna retribución económica por su labor, solo le cubren los gastos incurridos en las labores propias de la gerencia. Se espera que con el alquiler de las nuevas de transporte pesado a la mina se pueda generar excedentes para sueldos.

### **Capacitación para la empresa**

El gerente manifestó que se encuentra satisfecho con la capacitación y asesoría brindada, sin embargo menciona que hay demoras en el apoyo de gestión para la documentación de certificaciones y permisos. Cuentan con herramientas de gestión como visión, misión, plan estratégico, plan operativo, reglamento interno, estado de ganancias y pérdidas y balance. Actualmente se viene elaborando un plan de negocios.

También se dictan capacitaciones en temas generales, dirigidas a personas que pertenecen a la comunidad y que tiene interés de participar de los eventos de capacitación

### **Expectativas de los directivos**

- En el corto plazo poder alquilar a la Cía. Minera Antamina volquetes que están en proceso de adquisición. Dicho se encuentra atrasado generando molestias entre lo miembros de la comunidad.

- Implementar en la empresa la línea de construcción para atender requerimientos de la Cía. Minera Antamina y de gobiernos locales de la zona.

### **Conclusiones**

- Por la presencia de operaciones mineras en la zona y en el marco de las negociaciones con entre la empresa y la comunidad, se identifica a la Cía. Minera Antamina como al gran cliente
- El proceso de consolidación y diversificación de la empresa Santa Cruz de Pichiu. está en un estadio más avanzado respecto a las otras empresas visitadas, motivando las expectativas por los requerimientos y demandas de la mina.
- El servicio de asesoría y capacitación, aún no ha logrado ampliar el espectro de potenciales clientes para la empresa, ni ha sensibilizado en la importancia de fortalecer la autonomía empresarial, para terminar la dependencia de la mina.

### **Recomendaciones**

- Se debe revisar y afinar una estrategia de comunicación coordinada entre la Cía. Minera, el FMA y el proyecto Competitividad Ancash para aclarar los compromisos de la empresa ante la comunidad en el marco del desarrollo de las empresas asociativas.
- La asesoría en gestión y el plan de negocios deben orientarse principalmente a la formar capacidades en el personal y obtener documentación (registros, permisos, certificaciones, entre otros) que le permita acceder a nuevos clientes en la zona.
- Se recomienda revisar la estrategia y programación de actividades de capacitación para las empresas, para adecuar contenidos e intensidad conforme al grado de avance de los participantes y la etapa en que se encuentra la empresa.
- Se debe apoyar en organizar los tiempos de los directivos de la empresa, pues también se dedican a otras actividades particulares.

### **Persona entrevistada**

Benito Garay Anaya (Gerente)

## **ANEXO 3: CUESTIONARIO PERCEPCIÓN JEA**

### **INFORMACIÓN GENERAL**

NOMBRE:

CARGO:

¿CUÁNTOS AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL LLEVA EN SU EMPRESA?

### **CUESTIONARIO – JEA 2010 FERIA**

1. ¿CONSIDERA QUE SU PARTICIPACIÓN EN LA JEA 2010 LE HA PERMITIDO UNA VINCULACIÓN CON EL MERCADO LOCAL, REGIONAL, NACIONAL O EXTRANJERO?
2. ¿QUÉ PRODUCTOS OFRECIO EN SU STAND?
3. ¿CUÁL ES SU PERCEPCIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE LA JEA 2010?
4. ¿DARÍA ALGUNA SUGERENCIA?
5. ¿CUÁL FUE EL MONTO TOTAL DE VENTAS REALIZADAS POR SU EMPRESA?
6. ¿CUÁL FUE EL GASTO TOTAL INVERTIDO POR SU EMPRESA PARA PARTICIPAR EN LA JEA?

### **CUESTIONARIO – JEA 2010 RUEDA**

1. ¿CONSIDERA QUE SU PARTICIPACIÓN EN LA JEA 2010 LE HA PERMITIDO UNA VINCULACIÓN CON EL MERCADO LOCAL, REGIONAL, NACIONAL O EXTRANJERO?
2. ¿CUÁL ES SU PERCEPCIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE LA JEA 2010?
3. ¿DARÍA ALGUNA SUGERENCIA?
4. ¿CUÁL FUE EL MONTO TOTAL DE NEGOCIACIONES CERRADAS POR SU EMPRESA?
5. ¿CUÁL FUE EL GASTO TOTAL INVERTIDO POR SU EMPRESA PARA PARTICIPAR EN LA JEA?