

**ACTA GENERAL DEL COMITE ESPECIAL DE LA EMPRESA MINERA DEL
PERU S.A. PARA LA PROMOCION DE LA INVERSION PRIVADA EN LAS
UNIDADES DE PRODUCCION DE MINERO PERU S.A.**

En Lima, el 1° de febrero de 1996, se reunió el Comité Especial de la Empresa Minera del Perú S.A. -CEPRI-, integrado por los señores Raúl Otero Bossano, Rafael Toledo Segura y Luis Valverde Bejarano, bajo la presidencia del primero, a fin de redactar la presente acta, que contiene todos los acuerdos y acciones adoptados por este Comité Especial durante el proceso de promoción de la inversión privada en las Unidades de Producción de propiedad de Minero Perú S.A.: Cerro Verde, Refinería de Cobre de Ilo, Refinería de Zinc de Cajamarquilla y San Antonio de Poto.

Se deja expresa constancia que cada proceso de promoción de la inversión privada en las concesiones mineras de las que es titular Minero Perú, realizadas por este Comité Especial, han sido registrados en Actas y "Libros Blancos" independientes. Igualmente, la promoción de cada una de las 4 Unidades de Producción tiene su propia Acta y "Libro Blanco". En tal sentido, los acuerdos y acciones adoptados por este Comité Especial que estén referidos a aspectos generales de Minero Perú serán contemplados en la presente Acta y Libro Blanco.

Conforme a la metodología aplicada por el Comité Especial, desde que se instaló, sus acuerdos se fueron registrando, provisionalmente, en diversos documentos, por lo que la presente acta es un compendio integral de todos los actos y acuerdos adoptados en su debida oportunidad. Esta misma formalidad se aplica a las actas individuales de cada una de las promociones precisadas en el primer párrafo.

L ANTECEDENTES

- Descripción de Minero Perú

La Empresa Minera del Perú S.A. -MINERO PERU- es una empresa del Estado de derecho privado creada por Decreto Ley N° 18225, el 14 de abril de 1970, asignándosele desde entonces la mayoría de los derechos mineros no explotados, principalmente aquellos que por su tamaño y desarrollo corresponden a la gran minería.

En base a los derechos mineros asignados, Minero Perú desarrolló 4 proyectos minero-metalúrgicos:

- 1) Refinería de Cobre de Ilo, construida en 1975 con capacidad de 150,000 TM de cobre refinado, que luego, en 1989 fue ampliada a 175,000 TM anuales y en 1991 a 187,000 TM anuales.
- 2) Cerro Verde, que comprendió la mina de 20,000 TM diarias, y la Planta Hidrometalúrgica con capacidad de 33,000 TM anuales de cátodos de cobre construidas en 1977; y, una Planta Concentradora de 3,000 TM diarias de capacidad de tratamiento, construida en 1990.
- 3) Refinería de Zinc de Cajamarquilla, puesta en marcha en 1981, con una capacidad de producción de 101,500 TM anuales de zinc refinado.
- 4) Tintaya, que comprendió la mina con una capacidad de 8,000 TM diarias de mineral de sulfuros de cobre y planta concentradora con una producción de 150,000 TM anuales de concentrado de cobre (50,000 TM finas de cobre).

Los tres primeros proyectos estuvieron en operación bajo la Administración de Minero Perú y el último a cargo de la Empresa Minera Especial Tintaya S.A.

Adicionalmente, desarrolló con recursos propios los siguientes proyectos a menor escala de producción:

- 1) San Antonio de Poto, explotación piloto de una mina y planta gravimétrica, con una producción anual de 150 kilogramos de oro refogado.
- 2) Bayóvar, una mina y planta concentradora con capacidad de 90,000 TM anuales de roca fosfórica concentrada con 30.5% de P_2O_5 .
- 3) Iscaycruz, una mina y planta concentradora piloto con una capacidad de tratamiento de 100 TM diarias y una producción de 32 TM diarias de concentrado de zinc.

- 4) Callacuyán, constituida por mina subterránea con una capacidad de 120,000 TM anuales de carbón antracítico.

Además, realizó estudios a diferentes niveles, desde exploraciones e investigaciones de laboratorio hasta estudios de factibilidad, en las concesiones mineras asignadas. Siendo las más importantes las siguientes:

CONCESIONES	MINERAL	RESERVAS Mill. de TM	ANTIGUEDAD Años
Antamina	Cu (Zn,Ag)	165.9	21
Alto Chicama	C	59.0	20
Berenguela	Cu (Ag)	13.8	21
Cañariaco	Cu	380.0	21
Coroccohuayco	Cu	15.2	19
Chalcobamba	Cu	28.0	21
Ferrobamba	Cu	1.2	21
La Granja	Cu	318.9	11
Michiquillay	Cu	544.0	23
Proyectos Auríferos	Au	-	1
Quellaveco	Cu	388.0	21

De acuerdo a sus objetivos iniciales, Minero Perú era la primera empresa estatal que iba a desarrollar actividades de gran mincra, integrando todas las etapas del proceso productivo, desde la exploración, explotación, refinación hasta la comercialización. Como se mencionó, se efectuaron desarrollos de gran envergadura en Cerro Verde, Ilo y Cajamarquilla, pero, en conjunto, se obtuvieron magros resultados económico-financieros al ponerlos en operación. En general, el balance obtenido fue pobre con relación al gran potencial minero asignado.

Los resultados económicos lo demuestran:

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS, en mill. US\$			
PERIODO	1991	1992	1993
Ventas	181.3	207.1	191.6
Costos de Ventas	155.5	215.9	172.3
Resultado Bruto	25.0	(8.8)	19.3
Gast. Administ. y Ventas	26.5	23.1	13.2
Costos No Productivos	42.5	8.2	15.0
Resultado Operativo	(43.3)	(40.1)	(8.9)
Gastos Financieros	(30.0)	(28.6)	(24.3)
Otros Ingresos y Egresos	(2.6)	1.3	1.5
Ganancias (o Pérdidas)	(21.1)	7.3	28.9
Impuesto Mínimo			(7.7)
Resultado Neto	(96.9)	(60.1)	(10.5)

BALANCE GENERAL, en mill. US\$, al 31 de diciembre de 1992			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja-Bancos	4.0	Prov. Cuentas Diversas	25.6
Cuentas por Cobrar	50.2	Inter. Cargas Financ.	61.8
Existencias	68.7	Prestam. por Pagar	69.6
Total Activo Corriente	122.9	Total Pasivo Corriente	157.0
Activo No Corriente		Pasivo No Corriente	
Inversiones en Valor	172.9	Prest. por Pagar L.P.	268.6
Inmuebles y Maquinar.	474.3	Provis. Beneficio Social	10.5
Inversión Intangible	33.7		
Total Act. No Corriente	680.9	Total Pas. No Corriente	279.1
		Total del Pasivo	436.1
		Patrimonio	367.7
Total del Activo	803.8	Total del Pasivo y Pat.	803.8

Las reformas estructurales emprendidas por el gobierno en 1991, enfatizan lo relativo a la privatización de la actividad empresarial del estado y la promoción de la inversión privada. En minería, se esperaba un mayor dinamismo y crecimiento de la actividad minera, en base a la captación de la inversión extranjera.

Con el objeto de lograr aportes de capital, tecnología y gestión eficientes para la optimización de sus Unidades Operativas, así como para el desarrollo de nuevos proyectos, el Estado Peruano, inicialmente, mediante Decreto Legislativo N° 647, declaró de interés nacional la promoción de inversiones privadas nacionales y/o extranjeras, para la modernización de Minero Perú. El objetivo de dicha norma era lograr la participación de inversionistas privados en un porcentaje no menor al 51%.

Posteriormente, dicha norma fue derogada y se incluyó a Minero Perú, dentro de los alcances del Decreto Legislativo N° 674.

Inclusión de Minero Perú en el Proceso de Privatización y Nombramiento del CEPRI

Mediante Acuerdo de la COPRI N° 36-92 de fecha 4 de febrero de 1992, se acordó incluir a Minero Perú en el proceso de promoción de la inversión privada a que se refiere el Decreto Legislativo N° 674; y proponer como miembros de dicho Comité Especial a los señores Raúl Otero Bossano, quien lo presidiría, Rafael Toledo Segura y Luis Valverde Bejarano.

Por Resolución Suprema N° 082-92-PCM de fecha 15 de febrero de 1992 (Anexo N° 1):

- a) Se ratificó el acuerdo adoptado por la COPRI mediante el cual se incluyó a Minero Perú en el proceso de promoción de la inversión privada a que se refiere el Decreto Legislativo N° 674; y,
- b) Se constituyó el Comité Especial de Minero Perú -CEPRI-, designándose a los miembros del mismo.

II. ASPECTOS OPERATIVOS**- Instalación**

En mérito a la Resolución Suprema N° 082-92-PCM, el 17 de febrero de 1992 se instaló el citado Comité Especial.

Instalado el CEPRI, se acordó que las reuniones del mismo se realizarían indistintamente en las oficinas de la Sede Central de Minero Perú o en la oficina de Gestión y Proyectos S.A., y en las oportunidades que lo requiera.

Por la necesidad de tomar decisiones en forma ágil y constante, el CEPRI se entendió válidamente convocado para tomar acuerdos con la simple comunicación que por cualquier medio se hicieran los miembros. En tal sentido, se reitera que la suscripción de la presente acta ratifica que sus miembros participaron oportunamente en la decisión de todos los acuerdos que ella contiene, sin excepción. La suscripción de la presente acta se hace sin salvedad alguna de ninguno de sus miembros, conforme lo expuesto. Igualmente, se dejó constancia que a la fecha de instalación del Comité Especial no existía ninguna modalidad prevista por disposición legal, para la forma de registrar los acuerdos o de llevar actas.

Considerando que para lograr los objetivos propuestos era necesario una coordinación eficiente con Minero Perú, se expuso ante el Directorio las principales funciones de la COPRI, del Comité Especial, y su relación con el Directorio, solicitándole al Directorio el apoyo y las facilidades necesarias para el cumplimiento de sus funciones durante el proceso.

El Directorio de Minero Perú, mediante Acuerdo N° 609-03-92 tomado en su sesión del día 20 de febrero de 1992, encargó a la Administración para que otorgue al CEPRI el apoyo y facilidades necesarias para el cumplimiento de sus funciones (Anexo N° 2).

- Nombramiento del Equipo de Apoyo

A continuación, un recuento de las coordinaciones anteriores al inicio del proceso de promoción de inversión privada de Minero Perú, básicamente aquellas que se tuvieron con el ex-Ministro de Energía y Minas y Presidente

de la COPRI, Ing. Jaime Yoshiyama y el primer Director Ejecutivo, Dr. Carlos Montoya.

El inicio de las conversaciones fue aproximadamente a fines de noviembre de 1991, fecha en la cual se solicitó a los señores Raúl Otero, Rafael Toledo y Luis Valverde, su apoyo al proceso de privatización en términos generales. Era urgente la necesidad que se tenía de iniciar el proceso con una privatización exitosa, aunque fuera pequeña. Fue por eso que paralelamente los mismos miembros de este Comité Especial aceptaron asumir el proceso de Compañía Minera Condestable S.A., empresa autónoma de Minero Perú y del que se da cuenta en sus respectivas actas.

Se dejó constancia que al haber iniciado el trabajo de preparación, en noviembre de 1991 se conversó directamente con los responsables de la COPRI en lo referente a las funciones de esa entidad, de los CEPRIS, de la necesidad de reglamentar el Decreto Legislativo N° 674 y de otras muchas necesidades organizativas y funcionales que se requerían para el proceso de privatización. Fue por eso que en diciembre de 1991, al ser designado el señor Raúl Otero como Presidente del Directorio de Minero Perú, se dispuso la contratación de Gestión y Proyectos S.A., empresa a la que estaban vinculados los señores Rafael Toledo y Luis Valverde, la cual prestó servicios desde el 7 de diciembre de 1991, suscribiendo posteriormente el 2 de enero de 1992 un contrato hasta el 31 de marzo del mismo año (Anexo N° 3). En este primer período, en donde paralelamente la COPRI estaba aún definiendo los lineamientos generales de política y privatización, se empezaron los actos preparatorios de Compañía Minera Condestable S.A. y Minero Perú. Es así, que el 14 de febrero de 1992, mediante Resolución Suprema N° 082-92-PCM, se designa a los señores Raúl Otero, Rafael Toledo y Luis Valverde, miembros del Comité Especial de Minero Perú; y en paralelo, por Resolución Suprema N° 083-92-PCM, como miembros del Comité Especial de Compañía Minera Condestable S.A. Es necesario hacer hincapié que ante la eventual posibilidad del nombramiento efectuado y la contratación pre-existente con Gestión y Proyectos S.A., esta situación se trató directamente con la COPRI, lo que queda además expresado en el Oficio N° 111-100-011/92 (Anexo N° 4). A este planteamiento, la COPRI mediante acuerdo tomado en su sesión del día 21 de abril de 1992 (Anexo N° 5) aprobó la prórroga del contrato con Gestión y Proyectos S.A. hasta diciembre de ese año.

Posteriormente, con fecha 7 de enero de 1993, se acordó solicitar autorización a la COPRI para la prórroga de ese contrato de enero de 1993 a diciembre del mismo año (Anexo N° 6). La COPRI, mediante acuerdo tomado en su sesión del día 8 de febrero de 1993, autorizó la prórroga referida en el párrafo precedente (Anexo N° 7). Se adjuntan los informes de la labor cumplida por efecto de esta contratación (Anexo N° 8).

A partir de enero de 1994 la contratación de los señores Rafael Toledo Segura y Luis Valverde Bejarano se realizó como miembros del CEPRI a través del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- (Anexo N° 9).

Asimismo, con fecha 20 de octubre de 1992, el CEPRI acordó solicitar a la COPRI autorización para contratar en forma directa, al amparo de lo dispuesto en la Primera Disposición Transitoria del Decreto Legislativo N° 674 y el Artículo 32° de su Reglamento, los servicios legales de los doctores Enrique Lastres Berninzon, para atender asuntos de derecho minero, contratos de transferencia, asuntos tributarios y otros complementarios; Ulises Montoya Alberti, para atender asuntos de deuda externa; y, Alfonso de los Heros, para atender asuntos laborales (Anexo N° 10). La COPRI mediante acuerdo tomado en su sesión del día 24 de noviembre de 1992, autorizó las citadas contrataciones (Anexo N° 11).

De otro lado, con fecha 27 de noviembre de 1992, por recomendación de los asesores financieros Morgan Grenfell/Proinversión, el CEPRI acordó solicitar autorización a la COPRI para contratar en forma directa al estudio jurídico White & Case a fin de que emita opinión referente a las posibles implicancias de la venta de la deuda externa, originada en contratos de financiamiento sujetos a la ley de Nueva York (Anexo N° 12). Posteriormente, el CEPRI acordó solicitar la autorización de la COPRI para ampliar los servicios de White & Case para la asesoría en la preparación, revisión y traducción de los contratos de compra-venta de acciones y compromiso de inversión de las sociedades a crearse (Anexo N° 13). La COPRI, mediante acuerdos tomados en sus sesiones de fecha 19 de enero de 1993 y 9 de agosto de 1993, autorizó la contratación y ampliación, respectivamente, referidas en los párrafos precedentes (Anexo N° 14).

Asimismo, el CEPRI, durante el proceso, solicitó a la Administración de Minerero Perú para que, dentro de los límites de la legislación de la Actividad Empresarial del Estado, contrate los servicios de diversos asesores tanto legales como de prensa u otros que se requirieron en diversos momentos para labores específicas. Igualmente, a partir de 1994, solicitó a la COPRI la contratación de asesores permanentes a través del PNUD.

- **Estrategia General para la Promoción de las Unidades de Producción**

Desde la primera oportunidad en que se intercambiaron ideas sobre la estrategia de privatización de Minerero Perú, se descartó la opción de intentar venderla como un todo, es decir, transfiriendo sus acciones. Por el contrario, la autonomía básica de sus Unidades de Producción, que constituyen procesos económicos productivos perfectamente independientes, llevó a concluir que la promoción por separado de cada una de estas Unidades permitirá obtener mejores resultados en la búsqueda de inversionistas calificados para cada una de las actividades que ellas realizan, además de recibir también un mejor precio por su venta individualizada.

Como respuesta a esta alternativa de la COPRI manifestaron, que la aprobación expresa a este respecto se daría cuando la COPRI apruebe la división de Minerero Perú a propuesta del CEPRI y que en tal sentido, cada proceso que se efectuara contaría con su Plan General aprobado por Resolución Suprema y todas las demás autorizaciones y documentos propios de un proceso de inversión privada autónomo.

Quedaba así, en vía paralela, la necesidad de promover las concesiones, de las cuales Minerero Perú era titular y que fueron en su oportunidad Derechos Especiales del Estado, a saber: Quellaveco, Cañariaco, Corocchohuayco, Antamina, Tambo Grande, Michiquillay, La Granja, Berenguela, Las Bambas, Winicocha, Alto Chicama. Para esta labor, el Comité Especial consideró que si los señores Rafael Toledo y Luis Valverde iban a trabajar a tiempo completo y que se trataba además de procesos que estaban orientados a promover el desarrollo de concesiones mineras y su eventual transferencia, sin personal ni activos importantes, no se justificaba contratar a un Banco de Inversión para este efecto, ya que además existía profesional altamente calificado en Minerero Perú que colaboraría con las funciones del

CEPRI, tanto en los actos preparatorios como en la promoción propiamente dicho, siendo las bases, concursos, contratos y demás actos preparados y dirigidos exclusivamente por el CEPRI.


Así, bajo la consideración que Minero Perú se financiaba su propio proceso de promoción, teniendo en cuenta que el Decreto Legislativo N° 674 disponía que las empresas estaban obligadas, a través de su Directorio, a cumplir las decisiones del CEPRI y de brindar las facilidades para el cumplimiento de sus funciones, se consideró oportuno que permanentemente en todas las sesiones de Directorio, el Comité Especial informe de sus actividades y necesidades, de manera tal que la Administración pueda atenderlo, cuando sea necesario.

Planteada así la estrategia básica a la COPRI, desde la primera exposición que sobre el Plan de Trabajo General se les hiciera, se recibió la autorización para avanzar dentro de tales lineamientos, con cargo a que, oportunamente, cada proceso de venta requeriría de las autorizaciones respectivas de Plan General, Modalidad, Mecanismos de Venta, etc. y su correspondiente aprobación por la COPRI y Resolución Suprema.

El CEPRI acordó que la promoción de cada Unidad de Producción se haría en procesos individuales, basados en la constitución de empresas independientes (Artículo 10°, Decreto Legislativo N° 674) sobre la base de cada Unidad, y la posterior transferencia del 100% de las acciones de tales nuevas sociedades al sector privado; o en la transferencia del total de los activos, pasivos y asunción de personal de la Unidad. Así, se prepararía oportunamente, para cada Unidad planes de promoción, bases, y todos los demás documentos que correspondieran.

Sin embargo, se contratarían los servicios de los asesores técnicos (valorizadores) y de promoción para las 4 Unidades de Producción.

El Comité Especial acordó exponer ante la COPRI la estrategia general acordada en los párrafos precedentes y que, de no mediar observación de dicha Comisión, el proceso de promoción para la inversión privada en las Unidades de Producción se desarrollaría dentro de tales lineamientos generales.



- **Estrategia General para la Promoción de las Concesiones Mineras**

La premisa fundamental que se ha seguido para promover el desarrollo de las concesiones mineras de Minero Perú, ha sido la de encontrar empresas mineras de reconocido prestigio internacional con capacidad de conseguir financiación para el desarrollo de los yacimientos, exceptuando aquellas pequeñas concesiones, como las de minería aurífera, distintas a San Antonio de Poto. No se puede dejar de tener presente el hecho que Minero Perú haya poseído todas las concesiones que hasta 1992 mantuvo durante muchos años y que no haya logrado concretar el desarrollo de la mayoría de ellas. Abunda sobre lo expuesto la obligación que plantea la Disposición Complementaria 4ta. del Decreto Legislativo N° 708 de lograr la promoción de esas concesiones, bajo pena de subastarlas.

Es así como se definió desarrollar en dos etapas los procesos de promoción de cada una de las mencionadas concesiones:

La primera etapa se inició con anuncios en los diarios nacionales e internacionales y cartas de invitación a las principales empresas mineras del mundo. Se empieza así un periodo, al que se denominó de "difusión e intercambio de opiniones". En este se hacen los primeros contactos y se busca atraer a los inversionistas para que, si tienen interés, hagan oportunamente sus estudios conducentes a presentar su propuesta. Asimismo, en este mismo periodo Minero Perú iba conociendo la intención de los diversos postores para desarrollar cada yacimiento, vale decir, si adquirirlos, asociarse con Minero Perú, recibir opciones de compra, formar una asociación conjunta (Join Venture), etc.

La segunda etapa consistía en el concurso propiamente dicho, el mismo que se desarrolló dentro de los principios generales establecidos en el Decreto Legislativo N° 674 para la venta de activos, obviamente con las especificaciones propias de cada caso.

A sabiendas que la promoción de las concesiones era un trabajo complementario al de las Unidades, el CEPRI acordó que tales promociones de concesiones las efectuaría paralela e independientemente, hasta que se cierren las de las 4 Unidades de Producción.



III. ASPECTOS PRESUPUESTALES

- **Financiamiento**

Desde que se inician las relaciones con la COPRI y a sugerencia de ésta, aún antes del nombramiento del CEPRI, teniéndose en cuenta que la actividad promocional es inherente a Minero Perú y que el flujo de caja de la empresa así se lo permitía, se acordó que el proceso de promoción de la inversión privada se financie con recursos propios, con excepción de los contratos para la valorización de Minero Perú y para la asesoría en la promoción de aportes de capital. Así, al liquidarse cada una de las promociones se reembolsaría a Minero Perú el total de los gastos efectuados en los diferentes procesos hasta esa fecha, los mismos que de esta forma eran aprobados por la COPRI.

Conforme a lo expuesto, por disposición de la COPRI, se suscribió con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- el PER/92/018/A/01/99 Asistencia Técnica al Proceso de Privatización de Minero Perú. En virtud de dicho convenio, el PNUD financió el Contrato de Servicios No Personales para la Valorización de las Unidades Operativas de Minero Perú y el honorario fijo del Contrato de Servicios no Personales para el Asesoramiento en la Promoción de Aportes de Capital para la Privatización de las Unidades Operativas de Minero Perú (Anexo N° 15).

A partir de enero de 1994 la contratación de los señores Rafael Toledo Segura y Luis Valverde Bejarano se realizó como miembros del CEPRI a través del mismo Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- (Ver Anexo N° 9).

En enero de 1994, el CEPRI tenía en marcha:

- a) La negociación del contrato de Cerro Verde que se suscribió el 17 de marzo de 1994, proceso en el que se iniciaba además la venta a los trabajadores;



- b) Se habían distribuido las Bases para el Primer Concurso de la Refinería de Cobre de Ilo, cuya recepción de propuestas se efectuó el 2 de febrero de 1994;
- c) Se estaban ajustando los valores de los activos que se aportarían a Sociedad Minera Refinería de Zinc de Cajamarquilla;
- d) Se estaba en la etapa final de la preparación de las Bases y, fijación de precios y condiciones de las concesiones La Granja;
- e) Se había obtenido en diciembre de 1993 el dispositivo legal para el saneamiento legal de los 5 Proyectos Auríferos que se subastaron en marzo de 1994, por lo que se formalizaban todos los actos relacionados en ello;
- f) Se empezó la distribución del Memorándum de Información de Berenguela, iniciándose su pre-mercadeo.

Tal como fue referido en el título "Nombramiento del Equipo de Apoyo" de AGMP, al haberse logrado la contratación de los señores Toledo y Valverde por el PNUD, a partir de enero de 1994 no se renovó el contrato con Gestión y Proyectos.

Sin embargo, el CEPRI consideró necesario continuar operando en las oficinas del Dr. Rafael Toledo, para lo que era necesario contratar personal técnico y apoyo. En coordinación con la COPRI y a través del PNUD se hicieron las contrataciones de personal (Consultores Nacionales) que cumplió funciones bajo la dirección y supervisión del Dr. Toledo (Anexo N° 16).

- **Gastos Incurridos**

Los gastos incurridos, montos y fechas de recepción de fondos, así como la distribución de los mismos se detallará en cada proceso individual. Sin embargo, el resumen general es el siguiente:

Handwritten signature and initials in the bottom left corner of the page.

GASTOS	
1. Honorarios:	
a) Morgan Grenfell/Macroinvest:	
- Asesoría y Promoción	442,679.00
- Exito	4'217,410.00
	4'660,089.00
b) White & Case	131,085.00
c) CRU International	130,795.00
d) IMC Ltda.	585,441.00
e) Gestión y Proyectos	328,049.00
	5'835,459.00
2) Incentivos por Racionalización	2'667,046.00
3) Condonación de Deuda por Racionalización	538,373.00
4) Gastos de Viaje	183,827.00
5) Tributos por Acotaciones a S.M.C.V.S.A.	246,544.00
6) Otros (Asesorías, Publicaciones, etc.)	2'188,354.00
TOTAL US\$	11'659,603.00

IV. ESTUDIO TECNICO Y VALORIZACION DE MINERO PERU

- Bases para el Concurso de Valorización

Con una anticipación de más de 6 meses a la inclusión de Minero Perú en los alcances del Decreto Legislativo N° 674, la Administración había preparado proyectos de Bases, los mismos que fueron después adecuados a tal decreto. Así quedó elaborado el proyecto de "Bases para el Concurso Internacional por Invitación N° CPI-001-GCP-91, para la Contratación de Servicios No Personales para la Valorización de Minero Perú y sus Unidades Operativas", dentro de los lineamientos de la norma referida. Dichas Bases fueron aprobadas por el Directorio de Minero Perú mediante Acuerdo N° 601-03-91 de fecha 25 de setiembre de 1991. Sin embargo, el concurso nunca llegó a efectuarse (Anexo N° 17).

Posteriormente, previéndose la inclusión de Minero Perú dentro de los alcances del Decreto Legislativo N° 674, se solicitó al Directorio revocar el acuerdo que aprobó tales Bases y aprobar una nueva versión de las mismas, preparada en concordancia con este último Decreto, y que contenía ya las observaciones del Banco Mundial ya que sería este organismo quien, de acuerdo a las coordinaciones efectuadas con el Ministerio de Energía y Minas, financiaría el contrato con los asesores técnicos (Anexo N° 18).

El 13 de enero de 1992, el Banco Mundial envía a Minero Perú sus observaciones y recomendaciones al documento de invitación para la valorización técnica y económica, solicitándole su corrección y hacer de su conocimiento la lista de empresas seleccionadas (Anexo N° 19).

En enero de 1992, Minero Perú evaluó y seleccionó a 11 firmas que participarían en el Concurso Internacional para la Valorización de Minero Perú y sus Unidades, también envía al Banco Mundial mediante Fax N° 113.100.013.92 de fecha 21 de enero de 1992, la versión revisada de las Bases del Concurso (Anexo N° 20).

El 23 de enero de 1992, se reciben las observaciones del Banco Mundial a las Bases (Anexo N° 21).

El 27 de enero de 1992 con Fax N° 113.110.019.92, Minero Perú envía al Banco Mundial la versión revisada de las Bases (Anexo N° 22).

El 28 de enero de 1992 con Fax N° 113-110-021-92, Minero Perú envía al Banco Mundial la lista de firmas seleccionadas (Anexo N° 23).

El 29 de enero de 1992 el Banco Mundial envía observaciones pendientes y sugiere reducir el número de firmas a invitar, para lo que propone a las 8 primeras de la lista de Minero Perú (Anexo N° 24).

El Directorio mediante Acuerdo N° 607-01-92 de fecha 30 de enero de 1992, revocó el Acuerdo de Directorio N° 601-03-91 referido anteriormente y aprobó las "Bases para el Concurso Internacional por Invitación N° CPI-001-GCP-92, para la Contratación de Servicios No Personales para la Valorización de las Unidades Operativas de Minero Perú S.A."; y facultó a

la Presidencia del Directorio para incorporar a las mismas las observaciones del Banco Mundial y adecuarlas a la base legal que regularía el proceso (Ver Anexo N° 18).

Se deja expresa constancia que, aunque el CEPRI no se había constituido para esta fecha, sus miembros participaron en esta decisión, como asesores, en el caso de los señores Toledo y Valverde, y como Presidente del Directorio, por el señor Otero.

El 27 de febrero de 1992, el Banco Mundial envía observaciones y recomendaciones finales a las Bases. También expresa su no objeción a la lista de invitados y a la distribución del documento e invitación a los postores (Anexo N° 25).

El 28 de febrero de 1992 con Fax N° 113-110-035-92, Minero Perú con acuerdo del CEPRI, envía al Banco Mundial las modificaciones a las Bases (Anexo N° 26).

El 2 de marzo de 1992, el Banco Mundial manifiesta haber revisado las Bases y solicita la carta de invitación (Anexo N° 27).

- **Convocatoria al Concurso Internacional para la Valorización de las Unidades Operativas de Minero Perú**

El 2 de marzo de 1992, Minero Perú mediante Carta N° 113-110-039/92, invita a las 8 firmas seleccionadas por el Banco Mundial, solicitándoles presentar sus propuestas el 7 de abril de 1992 (Anexo N° 28):

- 1) N.M. Rothschild & Sons Ltd.
- 2) International Mining Consultants Ltd.
- 3) RTZ Consultants Ltd.
- 4) Pincock, Allen and Holt
- 5) Salomon Brothers Inc.
- 6) Stolberg Ingenieurberatung GmbH/Arthur D. Little Inc.
- 7) Coopers & Lybrand
- 8) SNC



- Consultas y Respuestas

RTZ Consultants Ltd., preguntó sobre la restricción de no poder ser, posteriormente a la valorización, un inversionista en Minero Perú. Minero Perú responde confirmando la restricción y RTZ declina de participar en el Concurso (Anexo N° 29).

N.M. Rothschild & Sons Ltd., también comunicó su decisión de no participar, por considerar que las Bases consideran la valorización y venta excluyentes (Anexo N° 30).

International Mining Consultants Ltd., solicitó prórroga del plazo de presentación de consultas y de entrega de propuestas (Anexo N° 31).

Minero Perú atendiendo la solicitud, modificó la fecha de formulación y absolución de consultas, para el 25 y 31 de marzo de 1992 respectivamente, manteniendo el plazo de entrega de propuestas para el 7 de abril de 1992 (Anexo N° 32).

SNC, solicitó aclaraciones sobre las tareas necesarias para la valorización y la profundidad de los estudios (Anexo N° 33).

Stolberg Ingenieurberatung GmbH, comunicó que Arthur D. Little Inc. no puede participar y propone para estos efectos asociarse con el Commodities Research Unit Ltd. Minero Perú acepta la participación de Stolberg/CRU (Anexo N° 34).

- Recepción y Evaluación de Propuestas

En Lima, el 7 de abril de 1992, la Comisión de Recepción de Propuestas, designada por el CEPRI, verificó la presentación de las credenciales y propuesta técnica de (Anexos N° 35 al 39):

- 1) International Mining Consultants Ltd.
- 2) Pincock, Allen and Holt
- 3) Stolberg Ingenieurberatung GmbH & Commodities Research Unit Ltd.
- 4) Coopers & Lybrand
- 5) SNC



Mediante certificación notarial se procedió a la apertura y verificación de los Sobres N° 1 y 2. Asimismo, se entregó en custodia al Notario el Sobre N° 3 Propuesta Económica, cuya fecha de apertura se programó para el día 14 de abril de 1992 (Anexo N° 40).

El 13 de abril de 1992, la Comisión de Evaluación de Propuestas seleccionó a las firmas (Anexo N° 41):

- 1) International Mining Consultants Ltd.
- 2) Stolberg Ingenieurberatung GmbH & Commodities Research Unit Ltd.

Minero Perú comunica los resultados a las firmas calificadas y no calificadas (Anexos N° 42 y 43).

El 14 de abril de 1992 mediante certificación notarial, la Comisión de Recepción de Propuestas abrió los Sobres N° 3 (Anexos N° 44 al 46).

El 15 de abril de 1992, la Comisión de Evaluación de Propuestas recomendó el otorgamiento de la buena pro a la firma Stolberg Ingenieurberatung GmbH & Commodities Research Unit Ltd. (Anexo N° 47). Ante ello, el Comité Especial acordó otorgar la buena pro a la citada firma.

Minero Perú con Carta N° 113-110-075/92 de fecha 15 de abril de 1992, otorgó la buena pro a Stolberg Ingenieurberatung GmbH & Commodities Research Unit Ltd. y presenta a la Comisión de Negociación y Elaboración del Contrato, designada por el CEPRI, presidida por el Sr. Carlos Zanabria. El plazo previsto para la redacción y suscripción del contrato es de 9 días útiles (Anexo N° 48).

El 16 de abril de 1992, International Mining Consultants Ltd. -IMCL- acepta los resultados y comunica que minimizando gastos y recuperando de su gobierno el impuesto que afecta a las corporaciones extranjeras no domiciliadas en el Perú, puede ofrecer la ejecución de sus servicios de asesoría técnica, sin cambiar el alcance de su oferta, por un precio igual al que ofrece el otro ofertante calificado (Anexo N° 49).

Handwritten signature and initials in black ink, located on the left side of the page, overlapping the text of the final paragraph.

El 23 de abril de 1992 con Fax N° 113.110.078/92, Minero Perú informa al Banco Mundial los resultados del concurso (Anexo N° 50).

Con carta de fecha 29 de abril de 1992, la representante legal de la Asociación Stolberg/CRU puntualiza los acuerdos arribados y solicita garantía del 70% del honorario previsto (Anexo N° 51).

El 30 de abril de 1992, el Banco Mundial confirma su autorización a Minero Perú para negociar el contrato (Anexo N° 52).

El 19 de mayo de 1992, Stolberg/CRU insiste en tener la garantía (Anexo N° 53), frente a lo que el 21 de mayo de 1992, con Carta N° 112-100-096/92, Minero Perú aclara su posición frente a los requerimientos de Stolberg/CRU, indicando que la intervención del Director Nacional del Proyecto PNUD en la suscripción del contrato de valorización, conjuntamente con Stolberg/CRU y Minero Perú, aseguran el financiamiento para cubrir el costo de los servicios a contratarse, y espera su confirmación para la firma del contrato programada para el 27 de mayo de 1992 (Anexo N° 54).

El 22 de mayo de 1992, International Mining Consultants Ltd. -IMCL- confirma la validez de su oferta (Anexo N° 55).

El 22 de mayo de 1992 con Oficio N° 112-100-096/92, Minero Perú solicita a la COPRI generar la orden de pago a favor de la firma Stolberg Ingenieurberatung GmbH por estar por firmarse el contrato (Anexo N° 56).

El 25 de mayo de 1992, Stolberg/CRU insiste en su solicitud (Anexo N° 57).

El 26 de mayo de 1992 con Carta N° 112-100-099/92, por acuerdo del Comité Especial, Minero Perú revoca la buena pro otorgada a Stolberg/CRU (Anexo N° 58), y con Carta N° 112-100-100/92, igualmente por acuerdo del Comité Especial, otorga la buena pro a International Mining Consultants Ltd. (Anexo N° 59).



Minero Perú con Oficio N° 112-100-101/92 de fecha 28 de mayo de 1992, solicita a la COPRI dejar sin efecto la orden de pago a Stolberg/CRU y de acuerdo a las Bases comunica que ha invitado a International Mining Consultants Ltd. -IMCL- para formalizar el contrato (Anexo N° 60).

International Mining Consultants Ltd. -IMCL-, solicita mayor tiempo para revisar los términos del contrato, y los cambios añadidos por Stolberg/CRU (Anexo N° 61). Minero Perú con Carta N° 113-200-003/92 de fecha 3 de junio de 1992, responde que la fecha de firma será el 12 de junio de 1992 (Anexo N° 62).

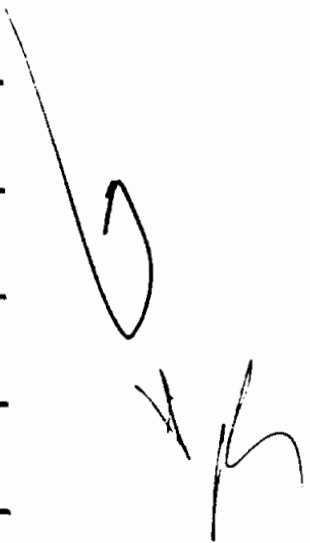
El PNUD expresa su apoyo al Gobierno Peruano en la implementación de la privatización y manifiesta que efectuará el pago de la valorización de Minero Perú a solicitud del Dr. Carlos Montoya, Director Ejecutivo de la COPRI (Anexo N° 63).

Minero Perú e International Mining Consultants Ltd. intercambian posiciones respecto al contrato definiéndose claramente las obligaciones y expectativas.

El 29 de junio de 1992, Minero Perú informa al Banco Mundial que no firmará contrato con Stolberg/CRU y que viene negociando con International Mining Consultants Ltd., firma que ocupó el segundo lugar en el concurso de valorización (Anexo N° 64).

International Mining Consultants Ltd., solicitó adicionalmente al contrato un acuerdo sobre seguridad (Anexo N° 65). Cabe dejar constancia que en esa época sucedían con frecuencia en el país actos de violencia, que eran de amplio conocimiento internacionalmente.

El 1° de julio de 1992, Minero Perú firma el Contrato N° 112-200-C-037/92 con International Mining Consultants Ltd. (Anexo N° 66). En él se designó como coordinador por Minero Perú, el Ing. Luis Cohello G., Gerente Central de Proyectos; y por parte de International Mining Consultants Ltd., el Sr. Christopher A. Morgan.



El Banco Mundial el 10 de julio de 1992, expresa a Minero Perú su conformidad a los términos alcanzados con International Mining Consultants Ltd. (Anexo N° 67).

Minero Perú con Oficio N° 113-200-017/92 de fecha 23 de julio de 1992, envía contrato firmado a la COPRI (Anexo N° 68). La COPRI el 30 de julio de 1992, solicita el pago respectivo al PNUD (Anexo N° 69).

Minero Perú por acuerdo del CEPRI, condicionado a la aprobación de la COPRI, firma el 5 de agosto de 1992 el Acuerdo de Seguridad anexo al contrato con International Mining Consultants Ltd., por un monto de US\$ 42,500.00 (Anexo N° 70). Minero Perú con Oficio N° MP-049/92, solicita a la COPRI autorice a Minero Perú a cubrir el presupuesto adicional para medidas de seguridad (Anexo N° 71). La COPRI mediante Oficio N° 337/92/DE/COPRI de fecha 7 de setiembre de 1992, emite su conformidad (Anexo N° 72).

Minero Perú con Carta N° 111-100-047/92 de fecha 9 de setiembre de 1992, envía contrato con International Mining Consultants Ltd. al Banco Mundial (Anexo N° 73).

Alcances del Servicio de Asesoría Técnica para la Evaluación de las Unidades Operativas

El servicio para la valorización de las Unidades Operativas de Minero Perú tuvo los siguientes objetivos:

- a) Valorización de las Unidades Operativas en su situación actual.
- b) Identificación y análisis del potencial de mejoras en dichas Unidades (reestructuraciones, modernizaciones o ampliaciones), y estimar el impacto de dichas mejoras en la valorización.

La Unidades Operativas de Minero Perú que estuvieron incluidas en el proceso de valorización son:

- 1) Cerro Verde
- 2) Refinería de Zinc de Cajamarquilla

- 3) Refinería de Cobre de Ilo
- 4) San Antonio de Poto

Se revisó y analizó la información que proporcionó Minero Perú, identificando y evaluando aquellos aspectos que sirvieron de base para determinar el valor actualizado, así como el potencial de mejoras y el impacto de éstas en la valorización de las Unidades Operativas.

El contratista determinó el rango de valor de cada Unidad Operativa bajo los siguientes enfoques:

- a) Valorización como "empresa en marcha".
- b) Valorización de acuerdo al enfoque de liquidación.

Las principales actividades desarrolladas fueron:

- a) Valorización en la situación actual de las Unidades Operativas.
- b) Determinación de las mejoras potenciales en las Unidades y evaluación del impacto de las mejoras en la valorización.
- c) Servicios adicionales.
(Actualizar la valorización durante un año calendario contado a partir de la aceptación del informe final; asimismo, durante 6 meses, colabora con Minero Perú y el Promotor de Inversión en el suministro de información).

- **Envío del "Review Report"**

El 22 de setiembre de 1992, International Mining Consultants Ltd. envía su Review Report (Anexo N° 74). Minero Perú por acuerdo del CEPRI, el 1° de octubre de 1992, objeta y observa de inmediato por ser éste incompleto (Anexo N° 75).

El 21 de diciembre de 1992, Morgan Grenfell comentó acerca de la revisión del reporte final de International Mining Consultants Ltd. (Anexo N° 76).



El 18 de diciembre de 1992, International Mining Consultants Ltd. presentó su Informe Final Preliminar. El 21 y 22 de diciembre de 1992, en Lima, International Mining Consultants Ltd. expuso y escuchó los comentarios de Minero Perú, luego se programó para enero de 1993 una reunión con personal de Morgan Grenfell en Londres.

El 6 de enero de 1993 con Fax N° 113.110.002/93, Minero Perú por acuerdo del CEPRI, remitió comentarios al Informe Final de International Mining Consultants Ltd. (Anexo N° 77). El 20 de enero de 1993, Morgan Grenfell alcanzó las conclusiones de las reuniones en Londres (Anexo N° 78).

El 22 de febrero de 1993, International Mining Consultants Ltd. presentó a Minero Perú su Informe Final (Anexo N° 79).

- **Reporte Final del Asesor Técnico de Minero Perú**

El informe fue preparado por International Mining Consultants Ltd. del Reino Unido, en asociación con Morgan Mining y Environmental Consultants de Estados Unidos, Brook Hunt & Associates de Gran Bretaña y GerenPro de Lima.

El informe se compone de un volumen principal y 6 apéndices en volúmenes separados, designados como sigue (Anexos N° 80 al 86):

Informe Final Valorización de las Unidades Operativas de Minero Perú S.A.

Appendix N° 1 Market and Metal Price Projections.

Appendix N° 2 Technical and Economic Valuation of Cerro Verde Copper Mine Operations. Volumes 1 and 2.

Appendix N° 3 Technical and Economic Valuation of San Antonio de Poto Gold Mine Operations.

Appendix N° 4 Technical and Economic Valuation of Ilo Copper Refinery Operations.

Appendix N° 5 Technical and Economic Valuation of Cajamarquilla Zinc Refinery Operations.

Appendix N° 6 Valuation of Unit Operations Environmental & Health Issues.

Los resultados del estudio se presentan en tres partes principales:

- **Resultados del Estudio de International Mining Consultants Ltd.**

1) **Percepción de los Inversionistas**

La industria minera es de carácter mundial y por lo tanto las principales compañías operan en una escala global y tienen a su disposición una amplia gama de proyectos, en los que pueden participar. Al ofrecer las operaciones de Minero Perú para la venta a los inversionistas extranjeros, había que tener en cuenta que se competía con otras importantes economías mineras.

Al preparar una evaluación del patrimonio de Minero Perú fue importante tener en cuenta la percepción de dichos inversionistas internacionales y cómo podía mejorarse la impresión que tenían del Perú, particularmente a través de cambios en el marco regulatorio (legal, fiscal, etc.), determinando a la vez que opciones podrían agregarse para realzar el valor integral de las Unidades.

Cualquier futuro inversionista usaría métodos que se basan en técnicas de generación de recursos descontados para evaluar las operaciones de Minero Perú. Por ello los consultores utilizaron el mismo enfoque. En este caso los egresos y los beneficios generados por una inversión se descontaron hasta el presente. La tasa de descuento elegida reflejó tanto el valor del dinero en un parámetro dado como compensación por el nivel de riesgo percibido.

Esta percepción por parte de los inversionistas cubrió no sólo las dificultades técnicas y comerciales de las operaciones mineras, sino también las incertidumbres políticas y económicas del país en que se realizan.



2) Optimización y Evaluación de las Unidades Operativas

Minero Perú tenía 4 Unidades Operativas que fueron el tema principal de este informe. Estas eran: la mina de Cerro Verde, la mina de San Antonio de Poto, la refinería de Ilo y la refinería de Cajamarquilla.

Minero Perú ha sufrido dificultades de financiamiento, tasas de cambio desfavorables y elevados costos fijos durante los últimos años y éstos han tenido un impacto negativo sobre su desempeño financiero.


Los empleados estaban altamente organizados sindicalmente y existía representación de diversos sindicatos en muchos sitios y para diversas categorías de trabajadores. La naturaleza política de las relaciones industriales había incentivado en el pasado acciones de huelgas motivadas políticamente, a menudo aplicadas con implicancias a nivel nacional.

En las Unidades de Producción, hasta el 30 de abril de 1992, Minero Perú empleaba 3,274 personas, 587 funcionarios, 1,153 empleados en planilla mensual y 1,534 obreros en planilla semanal. Los planes internos, coordinados con el CEPRI, indican que la reducción llegará a una cifra de 2,613. Por su parte los consultores sostienen que la misma debería reducirse a 1,671.

Para la mayoría de las operaciones, se estudiaron dos casos:

- a) Un caso base de continuación de las operaciones con mejoramiento del grado de eficiencia.
- b) Opciones de expansión y mejoras que requieren disponibilidad de capital.

Los costos se basan en cálculos hechos por los consultores sobre la estructura de costos de los Resultados Económicos publicados por Minero Perú.



Se identificaron las oportunidades para la reducción de personal, las cuales fueron incorporadas en los pronósticos presentados.

Las evaluaciones de las Unidades por los consultores se hicieron basadas en recursos generados en US\$ constantes; tomándose la actitud a largo plazo de que la tasa de depreciación del sol peruano en relación al dólar se aproxime a la tasa inflacionaria dentro del país.

Se hicieron una serie de análisis de sensibilidad para enfrentar los aspectos de inflación/devaluación, precio de metales y costos energéticos. Los análisis de sensibilidad en sus respectivos factores, varían de acuerdo a las operaciones.

Estos pronósticos han sido resumidos en los apéndices para cada caso específico de flujo de fondos.

3) Estrategia de Privatización

Para aumentar al máximo los beneficios del proceso de privatización fue importante determinar claramente objetivos y establecer una comprensión clara de cómo se medía el éxito, o la ausencia de éste.

Existen tres contextos en los que la privatización de Minero Perú podría promover la eficiencia económica:

- a) A través de la transferencia de propiedad del sector público al sector privado;
- b) A través de mayor competencia en el sector minero; y,
- c) Por medio de la introducción de tecnología y conocimientos a nivel internacional.

Existían otros contextos adicionales para promover el desarrollo económico a través de la privatización:

- a) Atracción de la inversión extranjera al sector minero.

Handwritten signature and initials in the bottom left corner of the page.

- b) Promoción del desarrollo del sector minero.
- c) Conservación o creación de empleo.
- d) Reducción de la deuda del sector público o del gasto financiero del gobierno por medio de los ingresos de privatización.
- e) Participación directa o indirecta de los trabajadores o del público en la propiedad de los bienes y recursos naturales.

Al estructurarse la venta y elegir el método a emplearse se tuvo en cuenta los objetivos de la privatización.

Los dos objetivos prioritarios fueron:

- a) Mejorar el desarrollo económico a través de la inversión de capital extranjero; y,
- b) Obtener el mejor precio de venta.

Estos dos objetivos no siempre eran consistentes el uno con el otro, por lo que se elaboraron una serie de propuestas al respecto.

Conforme lo expresaba textualmente el asesor técnico, en el caso de Minero Perú la venta por separado de los bienes de la empresa incrementaría su atractivo y por lo tanto elevaría las posibilidades del proceso y/o su venta, lográndose además una base de compradores más homogénea entre los futuros inversionistas (Ver Anexo N° 80, página 10-1 de la Sección 10 del Informe Final de IMCL).

La operación de Minero Perú era poco usual a nivel mundial por varias razones:

- a) Variedad de tamaño de sus Unidades Operativas.
- b) Su diversidad.
- c) La amplia gama de minerales y tecnologías empleadas.

Dado que uno de los objetivos fue atraer inversionistas extranjeros, se cuidó que las operaciones sean de tamaños y potencial apreciables según normas mundiales.

La mayoría de las compañías mineras internacionales se especializan en tipos especiales de metales u operaciones. Existen relativamente pocas que abarcarían el tipo de operaciones realizadas por Minero Perú. El presentar opciones de modo que complementen más lo que buscan los inversionistas, mejoraba las posibilidades de venta.

Siempre de acuerdo a IMCL, las opciones para la privatización debían considerar lo siguiente:

Las Unidades debían ser promocionadas y vendidas por separado (Ver Anexo N° 80, página 10-5 de la Sección 10 del Título "Resumen" del Informe Final de IMCL).

Debía contactarse al mayor número posible de compradores que actúen o no dentro del sector minero.

La precalificación de los postulantes debía tener en cuenta la solvencia financiera, posición de mercado, experiencia directa en el tipo de operaciones y objetivos a largo plazo.

Se prestaba atención no sólo al precio de compra sino también a las intenciones/compromisos de inversiones futuras del Comprador en el período inicial de los primeros 3 a 5 años.

Se esperaba que la privatización se realice en un período corto, por lo que los consultores creían que era improbable que Minero Perú pueda aplicar mejoras de importancia, por lo que el programa de transición debería limitarse a:

- a) Reducción continua de personal.
- b) Poner todas las funciones de servicio sobre una base comercial.

Handwritten signature and initials in the bottom left corner of the page.

- c) Eliminación de la infraestructura social.
- d) Reordenamiento y aseo general de las instalaciones.

V. PROMOCION DE LA INVERSION

Teniendo en consideración el significativo valor de las Unidades de Producción de Minero Perú, y siguiendo los lineamientos generales de la COPRI y del proceso de privatización de las empresas estatales peruanas en general de esta envergadura, contando con el apoyo del Banco Mundial, el Sr. Otero, como Presidente del Directorio, con la recomendación de los señores Toledo y Valverde, decidieron iniciar el proceso para la contratación de una firma internacional especializada en servicios para el asesoramiento en la promoción de aportes de capital para la privatización de Minero Perú.

- Bases para el Concurso de Promoción

El 30 de marzo de 1992, Minero Perú envía al Banco Mundial el borrador de las Bases para el Concurso Internacional por Invitación N° CPI-002-GCP-92 para la Contratación de Servicios No Personales para el Asesoramiento en la Promoción de Aportes de Capital para la Privatización de las Unidades Operativas de Minero Perú S.A. (Anexo N° 87).

El 15 de abril de 1992 con Carta N° 113-110-074/92, Minero Perú por acuerdo del CEPRI, envía al Banco Mundial el texto de las modificaciones que se están introduciendo a las Bases (Anexo N° 88).

El 17 de abril de 1992, el Banco Mundial agradece haber incluido sus recomendaciones y manifiesta no tener objeción al paquete de invitación (Anexo N° 89).

El 6 de mayo de 1992 con Fax N° 113.110.083/92, Minero Perú por acuerdo del CEPRI, se dirige al Banco Mundial considerando necesario modificar el pago fijo (retainer fee) a US\$ 350 mil (Anexo N° 90).

El 6 de mayo de 1992, Minero Perú por acuerdo del CEPRI, envía al Banco Mundial la Lista Corta de invitados que considera para el Concurso (Anexo N° 91):

Nombre de la Empresa	País
(1) N.M. Rothschild & Sons Ltd.	UK
(2) Chase Manhattan Bank N.A.	USA
(3) S.G. Warburg & Co. Ltd.	UK
(4) Warrior Int. Ltd./Brook Hunt	UK
(5) Coopers & Lybrand	USA
(6) Lazard Freres & Cie.	Francia
(7) Morgan Grenfell	UK
(8) First Boston	USA

El 6 de mayo de 1992, Minero Perú, previo acuerdo del Comité Especial, mediante Oficio N° MP-017/92, solicita a la COPRI su aprobación para concursar y contratar los servicios de asesoramiento en la promoción de aportes de capital y/o transferencia de las Unidades de Producción de Minero Perú. Se adjunta lista de empresas y Bases (Anexo N° 92).

El 11 de mayo de 1992, la COPRI mediante Oficio N° 073/92/DE/COPRI, pone en conocimiento que en sesión celebrada en el día, se aprobó la autorización a efectuar el concurso por invitación para contratar a la empresa que brindará los servicios de asesoramiento en la promoción de aportes de capital y/o transferencia de las Unidades de Producción de Minero Perú (Anexo N° 93).

El 14 de mayo de 1992, el Banco Mundial comunica su no objeción a la lista corta presentada por Minero Perú (Anexo N° 94).

El 18 de mayo de 1992 con Fax N° 113.200.01/92, el CEPRI solicita al Banco Mundial sus comentarios sobre el "retainer fee" propuesto (Anexo N° 95).

- **Convocatoria al Concurso por Invitación**

El 22 de mayo de 1992 con Carta N° 113-110-081/92, Minero Perú por acuerdo del CEPRI, invita a las empresas de la lista corta al Concurso por Invitación para la Contratación de Servicios No Personales para el Asesoramiento en la Promoción de Aportes de Capital para la Privatización de las Unidades Operativas de Minero Perú S.A. N° CPI-002-GCP-92 (Anexo N° 96).

- **Elaboración de Propuestas**

El 15 de junio de 1992 con Fax N° 113.110.093/92, Minero Perú por acuerdo del CEPRI, comunica a los postores la prórroga de las fechas de recepción y apertura de sobres (Anexo N° 97).

Las firmas Warrior Int. Ltd. (12 de junio de 1992); First Boston (18 de junio de 1992); N.M. Rothschild & Sons Ltd.(23 de junio de 1992); y, S.G. Warburg & Co. Inc. (6 de julio de 1992), declinan de participar en el concurso (Anexo N° 98).

El 23 de junio de 1992, la COPRI mediante acuerdo tomado en su sesión celebrada el 11 de mayo de 1992, comunicado con el Oficio N° 157/92/DE/COPRI, autoriza al CEPRI y a Minero Perú a contratar con sujeción a las reglas del derecho común que rige a las empresas del sector privado, previo concurso por invitación a la empresa que brinde los servicios de asesoramiento en la promoción de aportes de capital y/o transferencia de las Unidades de Producción de Minero Perú (Anexo N° 99).

- **Absolución de Consultas**

El 1° de julio de 1992 con Faxes N° 113.110.103/92 al 113.110.107/92, Minero Perú por acuerdo del CEPRI, alcanza a los postores la absolución de consultas (Anexo N° 100).

- Recepción y Evaluación de Propuestas

El 8 de julio de 1992 con Memorandum N° 113.210.107/92, la Comisión de Recepción designada por el CEPRI, entrega el Acta de Recepción de Propuestas y los Sobres N° 1 y 2 recibidos (Anexos N° 101 al 103). Asimismo, entregó en custodia el Sobre N° 3.

El 15 de julio de 1992, la Comisión de Evaluación de Propuestas informa sobre la evaluación de los Sobres N° 1 y 2 presentados, seleccionando la oferta de Morgan Grenfell & Co. con Proinversión S.A. mencionando que se debe proceder a invitarla a la apertura del Sobre N° 3. Asimismo, considera que la oferta de Chase Manhattan Bank N.A. con Coopers & Lybrand no reúne los requisitos establecidos en las Bases, por tener litigio con el Estado Peruano (Anexo N° 104).

El 17 de julio de 1992 Minero Perú con Carta N° 113-110-117/92, informa a Morgan Grenfell que ha resultado calificada en la Evaluación Técnica (Anexo N° 105).

El 20 de julio de 1992 con Memorandum N° 113-210-108/92, la Comisión de Recepción entrega el Acta de Apertura del Sobre N° 3 (Anexos N° 106 y 107).

El 20 de julio de 1992 con Memorandum N° 113-200-014/92, la Comisión de Evaluación de Propuestas recomienda otorgar la Buena Pro a Morgan Grenfell en asociación con Proinversión S.A. El Comité Especial acuerda el referido otorgamiento (Anexo N° 108).

El 21 de julio de 1996 con Carta N° 113-210-111/92, se comunica a Chase Manhattan Bank N.A. - Coopers & Lybrand el retiro de su Sobre N° 3 (Anexo N° 109).

El 29 de setiembre de 1992, se firma el Contrato de Servicios No Personales (Anexo N° 110).

El 2 de octubre de 1992 con Oficio N° MP-064/92, Minero Perú alcanza a la COPRI el Contrato de Servicios No Personales suscrito con Morgan Grenfell y Proinversión (Anexo N° 111).

El 6 de octubre de 1992 con Carta N° 111-100-056/92, Minero Perú alcanza al Banco Mundial el Contrato de Servicios No Personales suscrito con Morgan Grenfell (Anexo N° 112).

El 14 de octubre de 1992, el Banco Mundial manifiesta haber revisado y otorga su no objeción para la firma del contrato con Morgan Grenfell como Banco de Inversión para la privatización de Minero Perú (Anexo N° 113).

- **Alcances del Servicio para el Asesoramiento en la Promoción de Aportes de Capital**

El servicio para el asesoramiento en la promoción de aportes de capital para la privatización de las Unidades Operativas de Minero Perú tuvo los siguientes objetivos:

- a) Definición de los objetivos y estrategias de la privatización.
- b) Promoción de la inversión privada.
- c) Ejecución de la privatización.

Para el logro del servicio se incluyó las siguientes actividades:

- a) Revisión de los trabajos de valorización de Minero Perú.
- b) Revisión del entorno económico-legal del país, con énfasis en la minería, así como del diagnóstico elaborado por Minero Perú y la firma consultora.
- c) Diseño y elaboración de los términos de la privatización.
- d) Elaboración del Memorándum de Información.
- e) Promoción y ejecución de la privatización.



Asimismo, apoyar al CEPRI en toda la promoción de las 4 Unidades de Producción, en los concursos públicos, incluyendo el proceso de evaluación y selección del inversionista ganador.

También, asesorar directamente en las negociaciones conducentes a lograr el cierre de la transacción, cuidando de obtener el óptimo beneficio esperado de la privatización, lo que incluyó, entre otros:

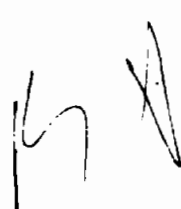
- a) Definición del precio y de los ajustes por el valor del inventario u otras obligaciones de una u otra parte.
- b) Definición clara de las responsabilidades de cada parte en la asunción y valor de los pasivos de la Unidad.
- c) Garantías para que el Comprador no abandone y/o devuelva la empresa.
- d) Definición y/o compromisos del programa de inversiones.
- e) Complementar cualquier otro término del contrato de compra/venta de activos y otros documentos a ser ejecutados para la transferencia.

El Dr. Rafael Toledo fue designado Coordinador del contrato, por Minero Perú y, por la Asociación Morgan Grenfell/Proinversión, el Sr. Tim Taylor.

La labor general y específica de Morgan Grenfell/Proinversión, queda reflejada en los informes mensuales que presentó el citado asesor, en cumplimiento de su obligación contractual al respecto (Anexos N° 114 al 151); así como en el Informe Final de fecha 12 de febrero de 1996 (Anexo N° 152).



- **Estrategia de Venta**



El primer paso en la definición de la estrategia de la privatización de las principales Unidades Operativas de Minero Perú consistió en la determinación de la modalidad de venta. De todas las opciones posibles, inicialmente se eligió la de vender empresas en marcha independientes constituidas como sociedades anónimas sobre la base de las Unidades de

Cerro Verde, Ilo y Cajamarquilla y vender como yacimiento la Unidad Operativa de San Antonio de Poto. Posteriormente, se incluyó la opción de venta del total de los activos, determinados pasivos y la asunción del personal, bajo la consideración que ésta no afectaba las condiciones esperadas ni los intereses de Minero Perú y el Estado.

Para ello fue necesario, primero, separar contablemente las Unidades Operativas de Minero Perú, luego, definir la estructura inicial del balance de las nuevas empresas y, finalmente, realizar el proceso de constitución de las Unidades Operativas en sociedades anónimas.

- **Revisión de la Valorización Realizada por International Mining Consultants Ltd.**

Morgan Grenfell/Proinversión evaluó detalladamente los reportes de las valorizaciones efectuadas por International Mining Consultants Ltd. a cada una de las Unidades Operativas y presentó sus comentarios a Minero Perú. Asimismo, amplió el trabajo de valorización y lo adaptó para que sirva de base al Memorándum de Información sobre las diferentes Unidades. Finalmente, Morgan Grenfell/Proinversión elaboró, sobre la base de la información proporcionada por International Mining Consultants Ltd., un análisis de valorización de cada Unidad Operativa, en cada uno de los escenarios considerados por International Mining Consultants Ltd.

Minero Perú con Oficio N° MP-016/93 de fecha 26 de enero de 1993, solicitó a la COPRI la contratación en forma directa a la firma especializada Commodities Research Unit -CRU- para complementar el trabajo de valorización realizado por International Mining Consultants Ltd. (Anexo N° 153). El 9 de febrero de 1993 con Oficio N° 063/93/DE/COPRI, la COPRI comunica el acuerdo de su sesión del día 8 de febrero autorizando lo solicitado (Anexo N° 154).

- **Proceso de Pre-Mercadeo**

El proceso de pre-mercadeo se inició con la identificación de empresas potencialmente interesadas en la adquisición de las Unidades de Minero Perú, ubicando su dirección y cargo del representante de la empresa con



capacidad de decisión sobre la participación en el proceso. La lista de invitados al proceso ("mailing list") se elaboró teniendo como referencia:

- a) La base de datos internacional de Morgan Grenfell & Co.
- b) La experiencia local de Proinversión S.A.
- c) La experiencia comercial de Minero Perú.
- d) Las respuestas a publicaciones nacionales e internacionales.
- e) Los contactos establecidos en conferencias internacionales.

En total se identificó alrededor de 200 potenciales inversionistas, a quienes se clasificó en distintos grupos de acuerdo con el interés expresado (Anexo N° 155).

Para hacer un seguimiento de los contactos establecidos con potenciales inversionistas ya sea a través de correspondencia, entrevista personal o entrevista telefónica a lo largo de todas las etapas del proceso, Morgan Grenfell/Proinversión estableció una base de datos interconectada vía modem entre las ciudades de Lima, Caracas y Londres. Asimismo, se mantuvo archivos manuales de los documentos escritos revisados durante el proceso.

A las empresas identificadas, se les envió una carta invitándolos a participar del proceso de privatización en general, y en particular del proceso de precalificación de cada una de las Unidades de Minero Perú (Anexo N° 156).

Como parte del proceso de pre-mercadeo, se participó en la conferencia "Invirtiendo en las Américas 1993", llevada a cabo entre el 15 y el 18 de marzo de 1993 en la ciudad de Miami. Al evento asistieron, en representación de Perú, los señores Daniel Hokama, Augusto Baertl, Carlos Montoya, Roque Benavides, Charles Preble, Carlos Rodríguez Pastor y Raúl Otero. Por la Asociación, asistieron los señores Roger Silver, Hal Waller y Roger Espinosa; y, Minero Perú, además del señor Raúl Otero, los señores Luis Cohello, Carlos Fernández y Milagros Silva-Santisteban.

Entre los materiales distribuidos en el stand que le correspondió a Minero Perú por ser uno de los auspiciadores del evento, se elaboró un documento que describe el potencial minero del Perú y los principales grupos nacionales que actualmente invierten en el sector minero peruano, la perspectiva económica actual del país, la legislación promocional para la inversión en el Perú, la reglamentación cambiaria, el marco tributario peruano, la legislación laboral y el estado de la deuda externa. Además, se complementó con la proyección permanente de un video que describe las principales oportunidades de inversión en Minero Perú y materiales escritos sobre diversos aspectos inherentes al sistema político y económico actual del Perú (Anexo N° 157).

El 22 de enero de 1994, se publicó un Suplemento Especial de la Revista Mining Journal acerca de las oportunidades de invertir en la minería del Perú y, en particular, en las Unidades Productivas y concesiones de Minero Perú (Anexo N° 158). En el suplemento se presentó una breve reseña histórica del Perú y del entorno macroeconómico actual, una descripción de la geología regional, el rol de la minería y la legislación minera y tributaria, entre otros puntos de interés sobre la base de la información proporcionada por Minero Perú y la Asociación. Junto con dicho ejemplar, se envió una carta de invitación a participar en el proceso a cada uno de los suscriptores de la revista.

La correspondencia recibida por Minero Perú y la Asociación como muestra de interés por el suplemento de la revista fue archivada sistemáticamente en la base de datos mencionada.

Proceso de Mercadeo

Para promocionar el proceso de privatización en Minero Perú se elaboró el Memorándum de Información de cada Unidad Operativa abarcando toda la información relevante para el potencial inversionista. Asimismo, se coordinó con la empresa Commodity Research Unit -CRU- la elaboración de sendos análisis sobre la situación competitiva de cada una de las Unidades Operativas.

El Memorándum de Información resume los puntos de interés relevantes para un potencial inversionista. En particular, el documento describe la ubicación e infraestructura disponibles, el proceso tecnológico, las instalaciones y equipos, la fuerza laboral, la historia productiva y la información comercial y financiera disponible sobre la Unidad Operativa.

Adicionalmente, el memorándum describe las opciones de desarrollo de la Unidad Operativa y resume la posición competitiva de la Unidad.

Finalmente, los últimos capítulos describen la posición del Perú en el mercado internacional del producto (cobre, zinc, oro, etc.), la evolución de la industria minera en el país y el marco legal y regulatorio existente en el país, con particular énfasis sobre el tratamiento de las inversiones.

Para la elaboración de los Memorando de Información fue necesario llevar a cabo una acuciosa revisión de todos los aspectos legales y contables para evaluar posibles contingencias que debieran señalarse como información relevante a los potenciales inversionistas.

- **Sala de Datos**

Para facilitar la labor de recolección de información financiera, técnica, legal u otra información relevante por las empresas precalificadas sobre las Unidades Operativas y en las concesiones, en un mayor detalle que el desarrollado en el Memorándum de Información, se implementó para cada promoción dos Salas de Datos (Data Rooms): una en las oficinas principales de Minero Perú en Lima; y la otra en las instalaciones de la Unidad a promoverse. En cada una de ellas, además de la documentación escrita relevante, se propició la revisión de los diversos reportes de producción y el contacto directo con el personal responsable de las operaciones.

Cabe señalar que la mayoría de las empresas precalificadas visitaron las salas de datos, las oficinas e instalaciones y se entrevistaron con los ejecutivos de Minero Perú.

- **Prórroga del Plazo**



Si bien inicialmente la labor del asesor financiero se estimó que tomaría un año, contado a partir de octubre de 1992, en su oportunidad se expresó la reserva por este plazo, por motivos que escapan a la voluntad de ambas partes, ya que las decisiones que deben adoptar terceros, como fue el caso del tratamiento de la deuda externa, que duró más de lo estimado. Otro acto que demoró bastante más tiempo fue la falta de experiencia en el país para dividir una empresa y constituir 4 nuevas Sociedades sobre la base de aportes no dinerarios, distribuyendo los activos en las mismas, indudablemente crearon una etapa adicional que otros procesos de privatización.

Finalmente, las extensiones de plazo más comunes en los procesos tenían su origen en el tiempo que costó atraer a los inversionistas y los períodos que éstos demoraban para su análisis de la empresa y la preparación de sus propuestas.

Fueron por estas razones previsibles, que en el contrato con el asesor financiero se cuidó establecer la posibilidad de prórroga, de mutuo acuerdo. La formalización de las extensiones se hizo conforme al siguiente detalle:

Mediante Oficio N° MP-1053/93 de fecha 23 de setiembre de 1993, el CEPRI solicitó a la COPRI la ampliación del plazo del contrato con Morgan Grenfell & Co./Proinversión S.A., alcanzándole el "Acuerdo de Prórroga", en cuyo numeral 1, se establece el nuevo plazo hasta el 31 de marzo de 1994 (Anexo N° 159).

El 26 de octubre de 1993 con Oficio N° 1286/93/DE/COPRI, se transcribe el acuerdo de la COPRI de fecha 19 de octubre de 1993, que autoriza a Minero Perú y al CEPRI para la ampliación, hasta el 30 de abril de 1994, del contrato de servicios para el asesoramiento en la promoción, es decir, concedió un mes más del plazo solicitado (Anexo N° 160). El citado documento fue refrendado el 20 de setiembre de 1993 por el CEPRI de Minero Perú y el PNUD en señal de conformidad (Anexo N° 161).



El 29 de marzo de 1994 mediante Oficio N° MP-497/94, el CEPRI solicitó a la COPRI una segunda ampliación del plazo, alcanzándole el "Acuerdo de Prórroga", hasta el 30 de setiembre de 1994 (Anexo N° 162).

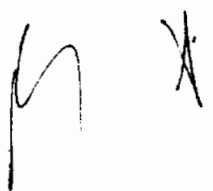
El 26 de abril de 1994 con Oficio N° 792/94/DE/COPRI, se transcribe el acuerdo de la COPRI de fecha 18 de abril de 1994, que autoriza a Minero Perú y al CEPRI para la ampliación, hasta el 30 de setiembre de 1994, del contrato de servicios para el asesoramiento en la promoción (Anexo N° 163). El citado documento fue refrendado el 28 de marzo de 1994 por el CEPRI de Minero Perú y el PNUD en señal de conformidad (Anexo N° 164).

El Tercer Acuerdo de Prórroga por 4 meses, hasta el 31 de enero de 1995, fue refrendado el 23 de setiembre de 1994 por el CEPRI de Minero Perú y el PNUD en señal de conformidad (Anexo N° 165). Conforme a las coordinaciones efectuadas con la COPRI, inicialmente propuestas por Minero Perú a través del Oficio N° MP-1364/94, a partir de esta oportunidad, la autorización de la COPRI se recibía con la firma del "Acuerdo de Prórroga" (Anexo N° 166).

El Cuarto Acuerdo de Prórroga por 2 meses, hasta el 30 de marzo de 1995, fue refrendado el 27 de enero de 1995 por el CEPRI de Minero Perú y el PNUD en señal de conformidad (Anexo N° 167).

El Quinto Acuerdo de Prórroga por 2 meses, hasta el 30 de junio de 1995, fue refrendado el 29 de marzo de 1995 por el CEPRI de Minero Perú y el PNUD en señal de conformidad (Anexo N° 168).

El Sexto Acuerdo de Prórroga por 3 meses, hasta el 30 de setiembre de 1995, fue refrendado el 29 de junio de 1995 por el CEPRI de Minero Perú y el PNUD en señal de conformidad (Anexo N° 169).



VI. REESTRUCTURACION DE MINERO PERÚ

- Racionalización de Personal

La situación laboral que enfrentaba Minero Perú al inicio del proceso de promoción de inversión privada, se refleja por lo siguiente:

- a) Existía un sobredimensionamiento de personal, que de acuerdo a la calificación efectuada por International Mining Consultants Ltd., requería de una reducción de trabajadores, conforme al siguiente detalle:

	A 1992	Propuesta IMCL
Cerro Verde	1,130	694
Ilo	932 (+)	460
Cajamarquilla	1,099 (+)	450
San Antonio de Poto	135	124

(+) *Incluye 200 contratados en cada caso.*

- b) El personal, a través de los años de existencia de Minero Perú, había adquirido condiciones de trabajo que hubieran sido inaceptables para cualquier comprador, que si bien por ley podrían suprimirse o negociarse, el tratamiento de esto requería sumo cuidado para no propiciar enfrentamientos. Más aún, las prácticas de trabajo, aunque no en todos los casos, mostraban indisciplina, ineficiencia e improductividad.
- c) A marzo de 1993 existían aproximadamente 455 juicios laborales, cuya clasificación general puede apreciarse en el documento adjunto (Anexo N° 170).
- d) Los trabajadores estaban agrupados en 10 sindicatos.
- e) La dirigencia sindical tenía una posición contraria a la privatización y desde que se instaló el Comité Especial, estratégicamente fueron

distribuyendo comunicados pidiendo reunirse con el Presidente del Directorio y con el CEPRI; realizando reuniones para oponerse al proceso, planteando medidas intimidatorias de fuerza e incluso llevando su reclamo a la OIT (Anexo N° 171).

- f) Era más grave aún el problema en la Sede Central, la que por la modalidad de privatización de Minero Perú, dividiéndose la empresa, era obvia su desaparición o al menos su reducción a no más de 30 personas de 260 que eran en 1992.

Ante este panorama, el Comité Especial acordó:

- 1) Contratar al Dr. Alfonso de los Heros a través del Estudio Luis Echeopar García, quien por su reconocida experiencia podría ser el asesor laboral necesario para atender esta gran diversidad de problemas. Sin embargo, la carga de trabajo fue tal, que el Dr. Alfonso de los Heros, después de un período de apoyo, declinó continuar prestando sus servicios. En sustitución de él, se contrató posteriormente al Dr. Daniel Sas Zevallos a través del Estudio Alcorta, Barrios, Hundskopf & Sas. Este asesor, quien durante la mayor parte de su contrato desarrolló sus labores en la Sede Central de Minero Perú, supervisó el manejo de los procedimientos litigiosos laborales y las negociaciones colectivas de las Unidades de Producción y la Sede Central; los procedimientos de renuncias; y los aspectos legales-laborales vinculados a la venta de acciones y activos de los trabajadores.
- 2) Establecer como lugar alternativo de trabajo y reunión del CEPRI las oficinas de Gestión y Proyectos S.A., a las que por ser éstas de carácter privado no tenían acceso los trabajadores, pudiendo así poder efectuar su labor sin las continuas interferencias que el personal originaba.
- 3) Mantener un diálogo permanente con el personal de Minero Perú, por separado, tanto por unidades como por grupos ocupacionales. Se consideró fundamental tomar la iniciativa respecto a las ventajas que el proceso de privatización tenía para la continuidad de su centro de trabajo, así como para obtener mejoras en sus remuneraciones. El

CEPRI en su conjunto, o sus miembros por separado, personalmente efectuaron esta labor.

- 4) Propiciar de inmediato un Plan General de Racionalización de Personal por Cese Voluntario con o sin Incentivos, dentro de los alcances del Artículo 7° del Decreto Ley N° 26120.
- 5) Diseñar y ejecutar por cuenta del CEPRI los programas de venta de acciones de los trabajadores de las empresas a crearse y transferirse, o de activos cuando fuera el caso.

El CEPRI, teniendo en cuenta la opinión del asesor técnico, consideró necesario para facilitar la venta de las Unidades Operativas reducir el personal de Minero Perú, para alcanzar el nivel óptimo de personal recomendado por tales asesores.

En tal sentido, el CEPRI, conjuntamente con la Administración de Minero Perú elaboró y aprobó, dentro de los alcances del citado Artículo 7° del Decreto Ley N° 26120, el "Programa General de Racionalización de Personal por Cese Voluntario con o sin Incentivos de Minero Perú S.A.". De acuerdo a la norma señalada, acordó solicitar a la COPRI la aprobación del mismo y la promulgación del Decreto Supremo que lo autorice (Anexo N° 172). Solicitó, asimismo, al Directorio su aprobación.

La COPRI mediante acuerdo tomado en su sesión celebrada el 12 de abril de 1993, aprobó el programa propuesto (Anexo N° 173). Dicha aprobación fue autorizada mediante Decreto Supremo N° 034-93-PCM (Anexo N° 174).

El citado programa fue asimismo aprobado por el Directorio de Minero Perú mediante Acuerdo N° 631-02-93 de fecha 26 de marzo de 1993, disponiendo que la Administración informe sobre cada etapa a ejecutarse con la estrategia a seguirse en ese período, las plazas a reducirse, los montos de los incentivos y las demás características generales y específicas de la misma (Anexo N° 175).

El Directorio, siempre por recomendación y a pedido del CEPRI, mediante Acuerdo N° 632-01-93, aprobó la ejecución de la Etapa I del programa

referido (Anexo N° 176). Igualmente, mediante Acuerdo de Directorio N° 637-04-93, aprobó la ejecución de las Etapas II, III y IV del mismo programa (Anexo N° 177).

Posteriormente, considerando que era posible y conveniente proseguir con el "Programa General de Racionalización de Personal por Cese Voluntario con o sin Incentivos de Minero Perú S.A.", el CEPRI solicitó la prórroga de la ejecución del mismo (Anexo N° 178). Dicha prórroga fue autorizada mediante Decreto Supremo N° 30-95-PCM (Anexo N° 179).

Asimismo, el Directorio mediante Acuerdo N° 656-03-95, aprobó la ejecución de la última etapa del programa referido (Anexo N° 180); y la extensión del mismo, a través del Acuerdo N° 660-06-95 (Anexo N° 181).

Debe señalarse que al inicio del "Programa General de Racionalización de Personal por Cese voluntario con o sin Incentivos de Minero Perú S.A." el número de trabajadores estables de la empresa era de 2,569, distribuidos de la siguiente manera:

a) Sede Central	260
b) U.P. Cerro Verde	924
c) U.P. Refinería de Cobre de Ilo	598
d) U.P. Refinería de Zinc de Cajamarquilla	764
e) U.P. San Antonio de Poto	7
f) Otros Proyectos	16

Como resultado del programa referido, la U.P. Cerro Verde que contaba con 924 trabajadores fue transferida con 785; la U.P. Refinería de Cobre de Ilo que tenía 598 trabajadores, con 475; la U.P. Refinería de Zinc de Cajamarquilla de 764 que tenía, se vendió con 554 trabajadores; y, la U.P. Antonio de Poto que contaba con 82 personas, al paralizarse sus actividades, se ha dado en opción, sin personal. En la Sede Central, a la fecha de terminación del programa quedaron 34 trabajadores, todos los cuales tenían suscritos contratos de terminación de vínculo laboral por mutuo acuerdo, dentro de los alcances del Programa General, con fecha máxima de retiro efectivo al 31 de diciembre de 1995. Por razones atribuibles a la continuidad de las actividades de Minero Perú y la definición de las políticas que para tal efecto debía dictar el Ministerio de Energía y Minas,

fue necesario ampliar el plazo de ejecución de los contratos individuales, con algunos trabajadores, hasta el 31 de marzo de 1996. De conformidad con lo previsto en el numeral 6 "Monto de los Incentivos del Programa General de Racionalización de Personal-Ultima Etapa", el Comité Especial considerando imprescindible los servicios de los señores Luis Cohello Gamarra, Carlos Fernández Herrera y Arturo Garay Bernuy el 28 de diciembre de 1995, acordó se les otorgue el incremento del 25%, allí establecido, siempre que permanezcan en la empresa hasta el 31 de marzo de 1996.

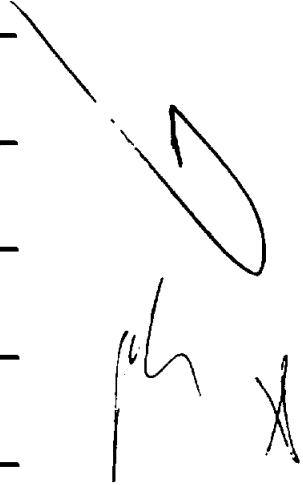
- **La Deuda Externa e Interna y su Asunción por el Estado**

- **1) Deuda Externa**

- Del diagnóstico inicial efectuado a Minero Perú por el CEPRI y sus asesores, se concluyó en la necesidad de hacer un estudio integral de la deuda externa de Minero Perú, básicamente contraída para el desarrollo de sus proyectos y de las cuales se tenía contratos vigentes al existir saldos impagos. Entre ellas también contratos de préstamos, un contrato de agenciamiento con Marubeni Corporation, y otros de fuentes bancarias o proveedores con o sin seguro de crédito a la exportación.

- Para analizar la implicancia de estos contratos fue que se contrató los servicios del Dr. Ulises Montoya Alberti, abogado especialista en la materia, con quien a partir de 1992 se sostuvieron reuniones de trabajo, las mismas que se encuentran resumidas en su informe de fecha 4 de diciembre de 1992 (Anexo N° 182). El monto inicialmente calculado de deuda impaga ascendía a más de US\$ 424'939,701.00, conforme puede verse del Documento de Trabajo (Anexo N° 183). Se excluyeron de estos análisis los préstamos de las Agencias de Gobierno por US\$ 223'978,275.00, ya que los mismos habían sido negociados y reestructurados por el Gobierno Peruano a través del denominado "Club de París".

- Considerando que la ley aplicable en los contratos bancarios y de la firma Marubeni tenían como ley aplicable la de Nueva York, USA, el Dr. Ulises Montoya recomendó consultar a un estudio de prestigio de



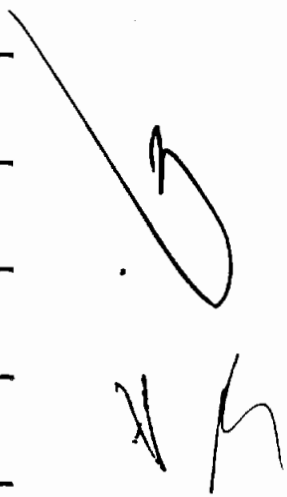
dicha ciudad. Fue así que a fines de noviembre se solicitó autorización a la COPRI para contratar al Estudio Jurídico White & Case, obteniéndose la autorización respectiva (Ver Anexo N° 14).

Fue incluso necesario viajar a Nueva York para analizar el problema de la deuda externa y explicar la estrategia de Minero Perú, de vender sus Unidades individualizadas, a fin de encontrar soluciones, ya que por tratarse de deuda internacional, era fundamental eliminar los riesgos conforme a la legislación de los países a la que la citada deuda estaba sometida.

Advirtiéndose pues los riesgos que se exponen en el informe del Dr. Ulises Montoya de fecha 4 de diciembre de 1992 (Ver Anexo N° 182) y las opiniones preliminares de White & Case de fecha 23 de diciembre de 1992 y 6 de enero de 1993 (Anexos N° 184 y 185), mediante Oficio N° MP-005/93, recibido en el Ministerio de Economía y Finanzas el 12 de enero de 1993, se comunicó al Ministro de Economía de la situación general (Anexo N° 186). Se inició así un periodo de estudio de alternativas de solución con el Ministerio de Economía y Finanzas, quien tenía que definir una política general para el caso de la privatización de todas las empresas estatales con deuda externa.

Una síntesis de los problemas existentes era que: Minero Perú se encontraba en situación de incumplimiento de contrato, por no haber pagado; en los contratos existían aseveraciones (warranties), tales como presentación de balances, información de producción, generación de flujos, continuar como empresa estatal, operar sus Unidades, etc., que de no ejecutarse generarían nuevos incumplimientos; si bien no existían en los contratos cláusulas que impidiesen la venta, era necesario tomar precauciones frente a las normas de derecho que disponen responsabilidades y sanciones para estos casos, conforme a las leyes y tribunales de Nueva York.

Visiblemente, dos riesgos generales amenazaban la privatización de Minero Perú: uno, contra las nuevas compañías y sus accionistas basados en la doctrina de la responsabilidad del sucesor, es decir, que la transferencia de los activos a las nuevas Sociedades haya sido

Handwritten signature and initials in the left margin. The signature is a large, stylized loop, and the initials below it appear to be 'VH'.

fraudulenta, ya que los recursos provenientes de la venta de las Unidades no estaban destinados al pago de los adeudos; y dos, que por una probable orden que podría expedir, a solicitud de un acreedor, la Corte del Estado de Nueva York (injunction), impidiese que personas americanas adquirieran acciones de las empresas a formarse y venderse.

Por eso fue que desde enero de 1993 se plantea la necesidad de que el Estado asuma la deuda externa de Minero Perú, a fin de darle seguridad y transparencia al proceso, no restringiéndose la participación de inversionistas y operadores calificados. Y es a partir de esa fecha que se realizan gran cantidad de gestiones, la mayor parte personales y directas, aunque también por escrito como los siguientes oficios:

- Oficio N° MP-044/93 de fecha 4 de febrero de 1993, cursado al Director Ejecutivo de la COPRI (Anexo N° 187);
- Oficio N° MP-059/93 de fecha 26 de marzo de 1993, al Ministro de Economía y Finanzas (Anexo N° 188);
- Oficio N° MP-060/93 de fecha 26 de marzo de 1993, al Asesor del Ministro, Sr. Jaime Pinto, adjuntándole proyectos de dispositivos legales, tanto para la asunción de la deuda externa de Minero Perú como para la posible utilización de títulos de la deuda externa para disminuir el riesgo del proceso, ya que algunos acreedores externos solicitaban esta alternativa como solución (Anexo N° 189);
- Oficio N° MP-062/93 de fecha 31 de marzo de 1993, al Director Ejecutivo de la COPRI, adjuntando un nuevo proyecto de Decreto Supremo (Anexo N° 190); y,
- Oficio N° MP-271/93 de fecha 26 de abril de 1993, al Director Ejecutivo de la COPRI, en el que se explica que en opinión de los especialistas, el riesgo que implica al Directorio, el CEPRI y otras autoridades gubernamentales, es que se les impute la responsabilidad (fraude) por la disposición de los activos (U.P. Cerro Verde) (Anexo N° 191).



Es así que el 19 de abril de 1993 la COPRI aprueba la asunción de la deuda y acuerda gestionar el Decreto Supremo correspondiente, según Oficio N° 379/93/DE/COPRI de fecha 29 de abril de 1993 (Anexo N° 192); Oficio N° MP-373/93 de fecha 9 de junio de 1993 al Ministro de Energía y Minas (Anexo N° 193); y de esa misma fecha al Presidente del Congreso Constituyente, para que si por vía ley, como en algún momento lo planteó el Ministerio de Economía y Finanzas, podría resolverse el asunto (Anexo N° 194).

El 7 de mayo de 1993, White & Case presentó un nuevo informe (Anexo N° 195).

Téngase en cuenta además que Marubeni Corp. paralelamente ejercía presión para cobrar su deuda advirtiendo que la venta de Cerro Verde sería fraudulenta a menos que se asigne a un sucesor que asuma su deuda, tal como se advierte de la comunicación de fecha 31 de marzo de 1993 dirigida a Morgan Grenfell por el Sr. Nobuyuki Kakui (Anexo N° 196) y de mucha otra correspondencia enviada a Minero Perú, al Ministerio de Economía y Finanzas, y a la COPRI, no sólo para ese propósito, sino para que además, para que quien adquiriera Cerro Verde cumpla con los contratos de agenciamiento que se tiene con esa Corporación, lo cual evidentemente afectaba el interés de los posibles compradores.

El 10 de julio de 1993 se publica el Decreto Supremo Extraordinario N° 080-93-PCM (Anexo N° 197), por el que el Estado asume la deuda de Minero Perú, se dispone la conciliación de la deuda y otros actos complementarios.

Finalmente, mediante Resolución Ministerial N° 250-93-EF/75 publicada el 18 de diciembre de 1993 (Anexo N° 198), se aprueba el Convenio de Asunción de la Deuda Externa de Minero Perú.

Se deja constancia de los hechos de este título, ya que el Comité Especial acordó, por recomendación de sus asesores, no efectuar el concurso de la primera Unidad de Producción, Cerro Verde, en tanto no se asumiese la deuda externa por el Estado, ya que de no hacerse

así se estaba expuesto al riesgo descrito. Consecuentemente, esto generó un retraso en el concurso de Sociedad Minera Cerro Verde S.A.

El 5 de enero de 1994 con Oficio N° 22-94-EF-75.22, el Ministerio de Economía y Finanzas remite a Minero Perú el Acta de Conciliación de Cuentas de la Deuda con diversos acreedores, así como el Convenio de Asunción de dichas obligaciones (Anexo N° 199).

2) Deuda Interna

Minero Perú con Oficio N° MP-580/94 de fecha 7 de abril de 1994, solicita a la COPRI gestionar la dación de un Decreto para asumir la deuda interna, vencida o por vencer (Anexo N° 200).

El 3 de mayo de 1994 con Oficio N° 818/94/DE/COPRI, la COPRI en su sesión del día 2 de mayo de 1994, aprueba la asunción por parte del Tesoro Público de la deuda de Minero Perú, proveniente del contrato de sub-préstamo por DM 95 millones, celebrado con COFIDE el 4 de julio de 1977, canalizado con cargo a los recursos del préstamo otorgado por el KFW al Gobierno (Anexo N° 201).

El Decreto Supremo N° 35-95-MEF de fecha 27 de febrero de 1995, autoriza a Minero Perú para que transfiera recursos al Ministerio de Economía y Finanzas a efectos de cancelar obligaciones vencidas (Anexo N° 202).

El 7 de marzo de 1995 con Oficio N° 504/95/DE/COPRI, la COPRI transcribe el acuerdo tomado en su sesión del día 20 de febrero de 1995, aprobando la utilización de recursos disponibles en Minero Perú, y de parte de los recursos provenientes de la venta de sus Unidades Operativas que han sido transferidos al Tesoro Público (Anexo N° 203).

El 23 de marzo de 1995, el Directorio de Minero Perú acordó en su Sesión N° 654 autorizar, previa conciliación de cuentas entre Minero Perú y COFIDE, la transferencia de US\$ 20 millones al Ministerio de Economía y Finanzas, a efecto de cancelar las obligaciones vencidas,

incluyendo intereses y moras, y el principal por vencer, derivadas del Contrato de Sub-préstamos con COFIDE, quien actuó en representación del Estado, por DM 95 millones (Anexo N° 204).

El 18 de octubre de 1995, el Ministerio de Economía y Finanzas informa a Minero Perú que se ha hecho efectiva la asunción por la República del Perú de la deuda interna contraída por Minero Perú y la liberación de esta empresa de todas sus obligaciones bajo el contrato respectivo. Igualmente, adjunta el Agreement of Assumption and Release de fecha 12 de junio de 1995, el mismo que lleva los Acknowledgments and Agreements de cada uno de los bancos participantes en este crédito de fecha 5 de diciembre de 1980 (Anexo N° 205).

División de Minero Perú

Asumida la definición de dividir Minero Perú para su promoción, considerando la dimensión de la empresa y de las nuevas Sociedades a crearse sobre la base de las Unidades de Producción, la dependencia gerencial, administrativa, contable, logística, etc., que tenían de la Sede Central, el traspaso del personal y otros aspectos complejos, el Comité Especial solicitó autorización a la COPRI para contratar un Auditor de primer nivel para que asesore en esta tarea. Mediante acuerdo adoptado en su sesión del día 8 de marzo de 1993, comunicado por la COPRI con el Oficio N° 365/93/DE/COPRI de fecha 29 de abril de 1993 (Anexo N° 206), se autorizó la contratación. Sin embargo, cuando se iniciaron las conversaciones con las empresas auditoras de primer nivel, se advirtió que ninguna tenía experiencia en este campo, por lo que el Comité Especial acordó efectuar esta labor con esfuerzo propio. Igualmente, en esa misma fecha, la COPRI autorizó la constitución de las nuevas Sociedades, tal como consta de su Oficio N° 371/93/DE/COPRI de fecha 29 de abril de 1993 (Anexo N° 207). Con este acuerdo quedó ratificada la definición de vender Minero Perú, dividiéndola.

La labor que demandó la constitución de las Sociedades fue muy intensa. Como en otros asuntos, el caso de "Sociedad Minera Cerro Verde S.A.", fue particularmente difícil, por el hecho de crearse la Sociedad sobre la base de aportes no dinerarios, que se conformaba por más de 30,000 items. Minero

Perú había efectuado en una revaluación extraordinaria de todos sus activos, con el propósito de mejorar su posición contable financiera; gran parte de los bienes en almacén, la mayoría importados, habían sido ingresados con valores que incluían aranceles mucho más altos que los vigentes y en general, habían muchos elementos que distorsionaban el valor patrimonial. Fue por ello que el Comité Especial, acordó encargar a la Administración para que cumpliendo los requisitos procesales del caso y atendiendo la situación de cada Unidad, contratara los servicios de:

- a) Ajustar los valores de los activos y del almacén de Cerro Verde, al valor de mercado actual.
- b) Revalorizar los materiales y suministros de la Refinería de Cobre de Ilo, al valor de mercado actual.
- c) Revalorizar los activos fijos de la Refinería de Zinc de Cajamarquilla.

Hubieron además problemas registrales, tanto por la condición de determinados inmuebles, como por la inscripción de las nuevas Sociedades, ya que los propios Registros no contaban con la experiencia necesaria para una inscripción de esta naturaleza, que obligaron a rectificaciones de las declaraciones y minutas, todas las cuales contaron con la aprobación del Comité Especial. Esto, reiteramos, fue particularmente más difícil en Cerro Verde, por tratarse de la primera división de una empresa y creación de otras de gran dimensión.

De acuerdo al análisis que, conjuntamente con el asesor legal interno y el asesor legal financiero, se ha hecho sobre la oportunidad en que se efectuaría la división de Minero Perú, la conclusión fue que lo más conveniente sería constituir las nuevas empresas en la oportunidad más cercana anterior a la fecha del concurso público en el que se reciben las propuestas de cada una de las Unidades.

VII. PROCESO DE VENTA

Considerando que la privatización de Minero Perú implicaba la necesidad de conseguir inversionistas u operadores calificados, de primer nivel, con

experiencia en desarrollo de proyectos, en operaciones de gran envergadura y capacidad financiera, que por ende debían ser precalificados; y a los que además debía exigírseles el cumplimiento de inversión y otras condiciones, se optó por diseñar "concursos públicos" sobre la base de la facultad que tenía la COPRI de "determinar otros mecanismos de venta mediante oferta pública", tal como lo prevé el Artículo 11° del Decreto Legislativo N° 674.

No puede dejar de tenerse en cuenta que Cerro Verde, así como las concesiones a promoverse, eran fundamentalmente proyectos y prospectos. De allí a que asegurar el cumplimiento del compromiso de inversión, que inclusive se evaluaría en algunos casos, resultaba imprescindible, ya que también en la privatización de la Refinería de Zinc de Cajamarquilla y la Refinería de Cobre de Ilo se debía exigir inversión mínima. De allí a que, sin dejar de considerar ninguno de los requisitos del Título II del Decreto Legislativo N° 674 "De la Transferencia de Acciones y Activos", el CEPRI acordó proponer en los planes respectivos, obligaciones adicionales a los inversionistas que aseguraran el cumplimiento de las condiciones exigidas.

- **Proceso de Precalificación**

El proceso de precalificación de los inversionistas interesados en la privatización de las Unidades Operativas de Minero Perú implicó una serie de pasos, entre los que podemos mencionar:

- a) La clasificación de los potenciales inversionistas de acuerdo con el interés demostrado;
- b) El envío de una carta de invitación a participar en el proceso de precalificación. A estas cartas de invitación se le adjuntó los criterios e instrucciones para la precalificación y el Acuerdo de Confidencialidad;
- c) El envío del Memorándum de Información y de informes adicionales a las empresas que mostraron interés firmando un acuerdo de confidencialidad;
- d) La evaluación y recomendación, a cargo de Morgan Grenfell/Proinversión, de la solvencia y capacidad financiera sobre la

base de la información financiera requerida de los potenciales inversionistas. La información requerida estuvo además destinada a obtener evidencia sobre la experiencia operativa en minería de la empresa a precalificar y su capacidad financiera para solventar la compra, así como el compromiso de inversión;

- e) La comunicación al potencial inversionista, de la decisión sobre su solicitud de precalificación e invitación a las Salas de Datos (Data Rooms);
- f) La apertura de la Sala de Datos (Data Room); y,
- g) La coordinación de las visitas a la mina de los inversionistas precalificados para que puedan llevar a cabo su propia evaluación (due-diligence) y, luego de obtener las autorizaciones internas en su organización y/o país, preparar la propuesta de compra antes del concurso programado.

- **Bases del Concurso**

Contando ya con el interés de potenciales inversionistas, en coordinación con Morgan Grenfell/Proinversión, se elaboraban las Bases del Concurso Público Internacional. En ellas se definió, con aprobación del CEPRI y la COPRI, la estructura de la transacción.

De acuerdo con el esquema aprobado, se convocaría a concurso público internacional para la venta del 100% de las acciones representativas del capital social de la Sociedad o alternativamente la venta de los activos, pasivos y asunción de personal de la Sociedad, incluyendo las concesiones mineras. No obstante, de acuerdo con la legislación vigente, antes de la transferencia se haría efectiva la opción de compra de los trabajadores de adquirir hasta el 10% de las acciones. Dado el porcentaje accionario, la adquisición de las acciones mediante concurso, daría derecho al Comprador al control, dirección y administración de la Sociedad.

Asimismo, se acordó que las Bases debían determinar que el CEPRI comunicaría a los postores precalificados, con por lo menos 30 días calendario de anticipación a la fecha del concurso:

- a) El precio base que normará las ofertas de los postores;
- b) El monto mínimo del compromiso de inversión que todos los postores deberán comprometerse contractualmente a asumir y ejecutar en un plazo prefijado, contado a partir de la fecha de cierre; y,
- c) El balance proyectado de la Sociedad Minera a constituirse a la fecha de cierre, o alternatively, si se tratara de la venta de una Unidad de Producción completa como "activos", incluyendo el personal, se plantearía el mismo esquema como si se tratara de una empresa en marcha, proyectándose igualmente el balance.

Sin embargo, se acordó asimismo que, para el caso de la U.P. San Antonio de Poto, que nunca llegó a desarrollarse a la escala que correspondía de acuerdo a los estudios y proyectos que se tenía de ella, las condiciones a ofertarse tendrían que ser distintas y materia de un análisis adicional, por lo que las definiciones al respecto se adoptarían oportunamente.

- **Borrador del Contrato**

Se envió a todos los postores precalificados un Borrador de Contrato de Compra-Venta (El Contrato) con 2 meses de anticipación a la fecha del concurso. El Contrato no podía ser objeto de cambios sustanciales después de la adjudicación del concurso. Cada postor debía comunicar sus comentarios y consultas al CEPRI, dentro del plazo permitido para consultas.

Sobre la base de los comentarios formales recibidos de los inversionistas precalificados sobre dicho proyecto de contrato, el CEPRI de Minero Perú con el apoyo de sus asesores elaborará -con ayuda de Morgan Grenfell/Proinversión- la versión definitiva del Borrador de Contrato que sirva de base para la presentación de las ofertas y sea entregado a los postores. La excepción de Cerro Verde se describe más adelante en el título "Contrato de Transferencia".

- **Determinación del Precio Base**

De conformidad con lo expuesto ante la COPRI en las coordinaciones iniciales, la fijación de precios se haría teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1) El primer factor considerado fue el informe que presentó International Mining Consultants Ltd. dentro de los alcances del contrato suscrito con dicha firma, quien identificó y evaluó aquellos aspectos que sirvieron de base para determinar el valor actualizado de las Unidades Operativas, así como del potencial o posibles mejoras y el impacto de las mismas. Para ello, se efectuó una valorización como "empresa en marcha" y otra dentro de un enfoque de "liquidación".
- 2) La revisión del informe descrito en el numeral anterior que efectuó la Asociación Morgan Grenfell/Proinversión, previa coordinación con International Mining Consultants Ltd., habiendo Morgan Grenfell/Proinversión emitido en cada caso una recomendación concreta de precio mínimo de transferencia, monto mínimo de inversión exigido, fórmula de evaluación y otras condiciones.
- 3) En algunos casos, como resultado de los informes presentados con arreglo a 1) y 2) anteriores, el Comité Especial advirtió la necesidad de mayores elementos para proponer los precios y condiciones en referencia, por lo que solicitó autorización a la COPRI para contratar servicios adicionales con tal efecto.
- 4) Se propuso a la COPRI el precio mínimo de transferencia, monto mínimo o fijo de inversión, formas y modalidades de pago.
- 5) Conforme al Artículo 16° del Decreto Legislativo N° 674, la COPRI fijó los precios base, montos mínimos y/o fijos de inversión, formas y modalidades de pago.

VIII. PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES

Dentro de la tónica del proceso de privatización en el Perú, se buscó propiciar la participación en la propiedad de los trabajadores de Minero Perú, lo que como se

ha señalado está previsto en el Decreto Legislativo N° 674 y su Reglamento el Decreto Supremo N° 070-92-PCM.

Al adquirir acciones en una sociedad anónima, el trabajador, como todo otro inversionista, quedó convertido en accionista común y por ende en co-propietario de la empresa.

El derecho correspondió a los trabajadores con contrato de trabajo a plazo indeterminado, con más de 3 meses de servicios a la fecha en que se hizo efectiva la opción de compra.

De otro lado, se acordó que cuando se tratase de venta de una Unidad de Producción como "activo", se procuraría transferir a éstos aquellos bienes que no necesariamente tendrían que formar parte de la venta de la Unidad al inversionista principal, tal como en efecto se hizo.

Respecto a los trabajadores de la Sede Central, teniendo en cuenta que igualmente podían adquirir activos en forma directa de acuerdo a los Artículos 24° y siguientes del Decreto Legislativo N° 674, la Administración de Mineró Perú se encargó de fijar los procedimientos, condiciones y precios, sin asumir el Comité Especial ninguna participación al respecto.

Fue así que el Comité Especial acordó desarrollar paralelamente a la privatización de las 4 Unidades de Producción, procesos de venta de acciones y/o activos a los trabajadores de cada Unidad.

- **Forma de Ejercer el Derecho Preferencial de Compra**

Los trabajadores pudieron ejercer el derecho preferencial de compra de acciones de la Sociedad dentro de las alternativas establecidas en la legislación vigente. Es decir:

- a) Forma conjunta, con el voto de al menos el 75% de los trabajadores;
- o,
- b) Forma individual, los que así lo decidieron.

Estas opciones eran excluyentes.

En forma conjunta los trabajadores podían adquirir acciones que representen hasta el 10% del capital social de la Sociedad.

En forma individual, cada trabajador pudo comprar acciones por el límite equivalente al monto de los beneficios sociales a que tenía derecho, sin que en conjunto los trabajadores, bajo esta modalidad, hubieren superado el 10% del capital de la Sociedad.

- **Precio de Compra de las Acciones**

El precio de compra de cada acción fue el "precio unitario" que se determinó al otorgarse la buena pro al ganador del Concurso Público Internacional convocado por el CEPRI.

- **Procedimiento para Ejecutar la Opción de Compra**

No obstante a que la ley otorga a los trabajadores un derecho preferente de empresa de acciones, con límites y modalidades, los trabajadores tenían desconocimiento y desconcierto de esta opción. Fue por eso que el Comité Especial, tal como se ha señalado, dispuso que en todos los casos se haga una difusión suficiente de lo que significa ser accionista, su capacidad de compra, el procedimiento para ejercer su opción, etc. Asimismo, acordó establecer mecanismos de comunicación permanente para este fin; dirigirse en forma personal a los diferentes grupos ocupacionales de cada Unidad; y conducir directamente estos procesos. Se estableció también como política que en ningún caso se recomendaría comprar o no acciones o activos.

La finalidad fue que todos los trabajadores tengan la oportunidad de manifestar su voluntad respecto de la compra de acciones, contando con los elementos que les permitan tomar una decisión adecuada y libre. Al confirmar su decisión de compra, el trabajador indicaba el número de acciones que desea adquirir, emitiendo individualmente su voto en los formatos elaborados para el efecto.

De acuerdo a ley, se dio opción para que si el 75% o más de los trabajadores optara por la compra conjunta de las acciones, conocido el valor unitario de cada acción y el número de acciones que pueden ser compradas, éstas se

distribuirán a prorrata entre los trabajadores que decidieron a favor de la compra conjunta.

- **Afectación de la CTS a la Compra de Acciones**

La CTS que pudo ser destinada a la compra de acciones de la Sociedad fue la que tuvo disponible cada trabajador al momento en que ejercitó la opción de compra.

- **Contrato de Compra-Venta de Acciones**

El contrato de compra-venta con cada trabajador individualmente especificó: el número de acciones representativas del capital solicitadas; el precio unitario por acción; y el monto total de la transferencia. Así como también, la forma de cancelación mediante empleo de su CTS y/o dinero en efectivo.

Simultáneamente a la firma del contrato se suscribió el acta de transferencia de las acciones materia de la compra-venta en el Libro de registro y transferencia de Acciones de la Sociedad.



- **Forma de Pago**

Habiendo establecido con claridad el Decreto Legislativo N° 674 y su Reglamento, las condiciones de transferencia de acciones a los trabajadores, se ofrecieron las mejores condiciones de forma de pago que permite la ley. En las actas individuales de cada proceso, se deja constancia de las formas de pago transadas. Cabe recalcar que especialmente para el caso de Cerro Verde, aunque en menor proporción también en Ilo y Cajamarquilla, el pago con CTS demandó un gran esfuerzo del Comité Especial, básicamente por constituir este mecanismo una novedad que implicaba además retiros de sumas importantes de los bancos.


IX. TRANSFERENCIA

- **Contrato Principal con el Ganador del Concurso**

Teniendo en cuenta que teóricamente era conveniente establecer la obligación de presentar con las propuestas un modelo de contrato suscrito,

inicialmente el Comité Especial acordó establecer esta obligación en las Bases del Concurso. El propósito fue que se distribuya con anticipación a cada concurso un primer proyecto del modelo de contrato; que se permita a los postores hacer comentarios sobre el mismo, reservándose el CEPRI la facultad de incorporar las eventuales sugerencias; y que el modelo definitivo se presente firmado con la documentación de su presentación, en señal de conformidad.

Sin embargo, el caso de Cerro Verde, presentó una situación especial, ya que a esa fecha no había experiencia alguna de contratos de este tipo en el proceso de privatización del país, razón por la cual se contrató los servicios del Estudio de Abogados White & Case de Nueva York. El objetivo era encontrar un equilibrio entre: las pretensiones de Minero Perú de asegurar el compromiso de inversión y tener un sistema de ajuste de precios equitativo al momento del cierre y toma de posesión; y de otro lado, a los postores que tenían necesidad de obtener seguridades y garantías, fundamentalmente por la inestabilidad jurídica e inseguridad que se había dado en el país en los últimos años.

Fue por ello que con la recomendación de los Asesores de Inversión y aprobación de la COPRI, se estableció sustituir el sistema descrito en el primer párrafo; y en reemplazo del mismo, incorporar como obligación de los postores, los "Principios Básicos de Contratación" que se distribuyeron con anticipación al concurso y que se presentaban firmados por los postores con la demás documentación.

Para tal efecto, lo que acordó el Comité Especial fue que, sin que se altere ninguna de las condiciones mínimas fijadas, ni las Bases del Concurso, ni la propuesta del ganador de la Buena Pro se elabore conjuntamente con éste el contrato, reservándose Minero Perú la decisión final respecto a las discrepancias, dentro de las limitaciones que se establecieron en las Bases.

Para la promoción de la Refinería de Cobre de Ilo, que se efectuó a poco tiempo después de Cerro Verde, se utilizó igualmente el sistema de "Principios Básicos de Contratación".

Después, con la experiencia que se obtuvo de los dos primeros procesos, más la notoria recuperación de la confianza en el país para la promoción de

la Refinería de Zinc de Cajamarquilla y de las Concesiones de San Antonio de Poto, se utilizó el sistema de presentación de modelos de contratos, preliminarmente suscritos para la presentación al Concurso.

- **Fecha de Cierre**

Finalizadas las conciliaciones con la firma del contrato, se cerraba la transferencia. Dicha fecha de cierre marcaba el momento en el que toda la documentación necesaria para perfeccionar la transferencia de acciones y traspasar legal y materialmente el control de la empresa, ha sido debidamente presentada por Minero Perú de acuerdo con los requerimientos convenidos con el Comprador en dicho contrato. Las transferencias se ejecutaron contra el monto del pago del Precio de Compra establecido en el mencionado contrato.

- **Auditoría de Precio**

Al firmar el contrato, Minero Perú y el Comprador nombraron de común acuerdo a una empresa de auditoría de prestigio internacional, o fijaron un mecanismo para la designación. El Auditor contratado por ambas partes, efectuó el análisis de los estados financieros de Minero Perú a la fecha de cierre, el mismo que fue realizado en un plazo de 90 días calendario contados a partir de la fecha de cierre. Estuvo dirigido, fundamentalmente, a emitir un dictamen sobre:

- a) La existencia de los activos fijos de Minero Perú incluidos en el Balance Proyectado. No se emitió dictamen sobre el valor unitario de cada rubro incluido en dichas cuentas.
- b) El valor de las cuentas del activo corriente y de los pasivos totales.

Por otro lado, los ajustes financieros que resultaron de la diferencia entre el Balance Proyectado y el Balance Auditado a la Fecha de Cierre y que generaron pago adicional del, o reembolso al Comprador, fueron efectuados al finalizar la auditoría.

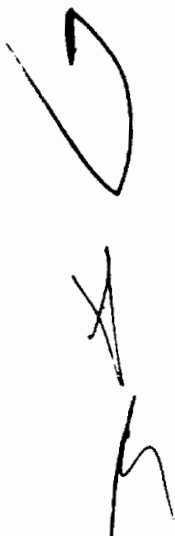
X. OTROS**- Auditoría de Inversión**

Tal como se señalara anteriormente, el compromiso de inversión fue uno de los objetivos fundamentales de la promoción de la inversión de Minero Perú. En tal sentido, en los contratos se fijaron con claridad un régimen que establezca montos, plazos, compensaciones, garantías, eventos de fuerza mayor, gastos acreditables, etc., que regule adecuadamente cada uno de los compromisos de inversión. Complementariamente se pactaba en los contratos principales:

- a) La designación conjunta de una Sociedad Auditora que revise el cumplimiento del compromiso de inversión, conforme a las condiciones en que éste haya sido ofrecido por el inversionista y pactado en el respectivo contrato principal. El plazo de tales auditorías, es de un año.
- b) La revisión o al menos conocimiento de los estudios de factibilidad, o de los perfiles a que se comprometiera el inversionista.
- c) El sometimiento a la ley del Perú.
- d) A efectos de resolver controversias, se han establecido regímenes arbitrales.

- Excepción de San Antonio de Poto

Tal como podrá apreciarse, básicamente en el acta que corresponde a la promoción de San Antonio de Poto, este proceso fue materia de un tratamiento distinto en relación a los de las 3 Unidades Operativas de Minero Perú, vale decir, la mina de cobre Cerro Verde y, las refinerías de Cobre de Ilo y de Zinc de Cajamarquilla. En tal virtud, el desarrollo de la promoción estuvo orientado a transferir una concesión, e incluso, por los hechos que se describen en su referida acta, su promoción consistió en un



concurso para obtener un contrato de opción minera, en el que se han establecido las condiciones de su eventual transferencia.

Es por ello que algunas de las políticas y lineamientos que se utilizaron para las 3 Unidades Operativas, no se aplicaron a San Antonio de Poto.

- **Fin de las Actividades del CEPRI designado por Resolución Suprema N° 082-92-PCM**

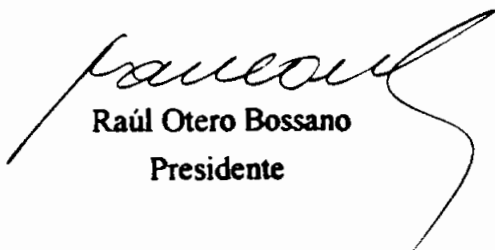
Tal como se expresa en el título "Estrategia General para la Promoción de las Concesiones Mineras", los miembros del CEPRI, en 1992, comprometieron su participación en la privatización de Minero Perú ante la COPRI, hasta completar la promoción de las 4 Unidades de Producción. Es decir, hasta que estén auditados y/o cerrados dichos procesos. Y en tanto ello se efectuaba, en forma paralela, se promovían las concesiones y proyectos de los que Minero Perú era titular. Así, al concluirse la promoción de San Antonio de Poto, el CEPRI acordó no continuar con los procesos en marcha de otras concesiones, como Michiquillay, Las Bambas, Alto Chicama, Winicocha, los 3 Proyectos Auríferos (Colpar-Hualatán-Pallacochas) cuyo optante había ejercido negativamente su derecho, y el encargo de la promoción de los derechos del Banco Minero. Muchos de estos procesos estaban avanzados, la mayoría de ellos contaba con su Memorándum de Información, e incluso algunos requerían de aprobaciones solicitadas a la COPRI. Sin perjuicio de ello, el CEPRI, ratificándose en su compromiso inicial, decidió suspender temporalmente los mismos, a fin de que quienes lo sucedan se encarguen de dicha labor.

A partir de febrero de 1996, se inició el proceso de preparación de las actas y Libros Blancos.

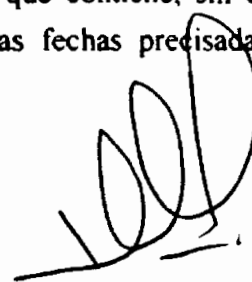
El 5 de febrero de 1996, presentó su renuncia al CEPRI el Dr. Rafael Toledo Segura, por motivos personales, la misma que fue aceptada por Resolución Suprema N° 076-96-PCM. Sin perjuicio de ello, se continuaron elaborando las actas mencionadas, bajo la consideración que las mismas constituyen el recuento de los actos celebrados por los 3 miembros del

Comité Especial designados por la Resolución Suprema N° 082-92-PCM,
hasta el 31 de enero de 1996.

La presente acta se terminó de redactar el 31 de mayo de 1996 y la suscriben sus miembros en señal de conformidad de todos los actos que contiene, sin excepción, ratificándose que dichos actos fueron celebrados en las fechas precisadas en este documento.



Raúl Otero Bossano
Presidente



Rafael Toledo Segura



Luis Valverde Bejarano