

LIBRO BLANCO DEL CEPRI HOTELES DE TURISTAS

A. RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas propietarias de los Hoteles de Turistas fueron cuatro: 1) Empresa Nacional de Turismo S.A. - ENTUR PERÚ, con sede en Lima; 2) Empresa Turística Regional Inka S.A. - EMTURIN, con sede en Cusco; 3) Empresa Regional de Turismo S.A. - ERTUR, con sede en Trujillo y 4) Empresa Regional de Turismo S.A. - KUELAP., con sede en Chiclayo. Estas empresas fueron incluidas dentro del proceso de promoción de la inversión privada en julio y agosto de 1993.

En julio de 1993 se constituyó el Comité Especial. En el mes de octubre de 1993 se aprobó el Plan de Promoción y se definió que las modalidades para llevar adelante el proceso de promoción de la inversión privada son las mencionadas en los literales a) y c) del artículo 2º del Decreto Legislativo N°674.

Después de efectuar once (11) reajustes, según las necesidades del proceso, el presupuesto del CEPRI ascendió a US\$ 2'859,039.

En el tema de saneamiento legal de activos, se tuvo como objetivo dejar los activos (inmuebles) en óptimas condiciones legales para su transferencia en cuanto a la titulación (propiedad de la empresa vendedora) como a las cargas o gravámenes que pudieran limitar la libre disposición del activo transferido. En adición a la validez jurídica de la transferencia, se decidió llevar adelante el proceso de saneamiento debido a la diferencia entre la disminución o "castigo" del precio de transferencia por parte de los postores versus los costos de realizar el saneamiento.

Se contrató un estudio de abogados especializado en el tema, el cual, apoyado en la expedición de una norma legal que permitió la inscripción de los inmuebles de manera expeditiva, pudo concluir con el saneamiento de sesenta (60) inmuebles con anterioridad a la fecha de la subasta de los mismos.

En cuanto a la racionalización del personal se tuvo en consideración que, habiéndose establecido que las modalidades de venta de los Hoteles de Turistas sería la "venta de activos" y "concesión", el CEPRI estimó conveniente otorgar la oportunidad a los trabajadores para trabajar en los hoteles a transferirse mediante un Programa de Renuncia Voluntaria con incentivos.

También se consideró que, el hecho de transferir los activos con los trabajadores y su respectiva carga laboral (beneficios sociales) mermaría el atractivo de los hoteles en detrimento del valor de las ofertas que presentarían los postores. De transferirse los pasivos laborales, este "castigo" en el valor de la transferencia del hotel hubiera sido mayor al costo asumido por el Estado para liquidar los beneficios sociales de los trabajadores, debido a las contingencias que tendría que asumir el adjudicatario.

En consecuencia, el CEPRI elaboró y aplicó un programa de retiro voluntario con incentivos. Las premisas básicas del programa aplicado fueron las siguientes:

- a. Trabajadores que presenten su renuncia acogiéndose al programa:
 - (i) Cese de la relación laboral con la empresa estatal a partir de la fecha de

- entrega de la unidad operativa. En esta fecha se hará efectiva la renuncia.
- (ii) Contratación por el nuevo propietario de la unidad operativa. El contrato de trabajo fue a plazo indeterminado con un periodo de prueba de tres (03) meses. No se otorgó este incentivo a los trabajadores en edad de jubilación.
 - (iii) Pago de beneficios sociales de acuerdo a ley.
 - (iv) Pago de incentivos monetarios de acuerdo a la antigüedad del trabajador (años de servicio en la empresa).

b. Trabajadores que no presenten su renuncia:

- (i) Traslado a otra unidad operativa aún no transferida.
- (ii) Permanencia hasta la disolución y liquidación de la empresa, con el consecuente cese por causa objetiva.

Como resultado de la aplicación del Programa de Retiro Voluntario tenemos que, a inicios de setiembre de 1995, de un total de 1,195 trabajadores de los Hoteles de Turistas y sedes centrales de las empresas, 1,186 se acogieron a dicho Programa, cifra que representa el 99.3% del total de trabajadores.

Para llevar adelante el saneamiento económico-financiero de las empresas propietarias de los Hoteles de Turistas, el CEPRI estimó necesario considerar la provisión de fondos producto de la transferencia de sus activos para efectuar dicho saneamiento. El saneamiento en mención consideró el pago de pasivos y liquidaciones de la totalidad de trabajadores y se estima que permitirá agilizar el proceso de liquidación de las empresas.

Cabe mencionar que el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE, efectuó un aporte de capital a ENTUR PERÚ, por un monto de US\$ 442,000. Este aporte de capital fue destinado -previa aprobación del CEPRI- a la reparación y mantenimiento de los Hoteles de Turistas a fin de agregar valor a los mismos antes de las subastas.

La valorización de los Hoteles de Turistas se efectuó con el método del flujo de caja descontado, debido a que el objetivo del CEPRI fue transferir los hoteles como unidades operativas en marcha y con la obligación de operar como establecimientos de hospedaje por un determinado período. Para llegar a esta valorización fue necesario realizar estudios sobre la demanda potencial de cada mercado o localidad (Estudio de la Demanda) así como el estado de cada unidad hotelera (Diagnóstico), a fin de proyectar los ingresos y egresos del mencionado flujo de caja.

Asimismo, fue necesario formular una estrategia de venta que permitiera la mayor participación de inversionistas, para lo cual se diseñó una estructura de venta accesible a postores interesados en adquirir la cadena hotelera en su totalidad, una cadena reducida u hoteles individuales.

Estos trabajos fueron encargados a un consorcio, conformado por un banco de inversión y una firma consultora, contratado por el CEPRI mediante concurso; asimismo, se contrató un experto en hotelería para asesorar al Comité Especial en la supervisión y evaluación de los trabajos realizados por el consorcio. Adicionalmente, se contrató una sociedad de tasadores para determinar el "valor de realización en el mercado" de los

hoteles e inmuebles, como un conjunto de activos destinados para cualquier actividad o uso.

Con anterioridad a la contratación del Consorcio, el Comité estimó necesario realizar la tasación de los activos a transferirse en el proceso de promoción de la inversión privada. El objetivo fue determinar el valor de realización en el mercado, o sea, aquel que, en un momento dado, expresa la convertibilidad de un bien en moneda, cualquiera sea la finalidad de la tasación.

Al efecto, se contrató a los Sres. Luis Zúñiga y Manuel Ferreyra quienes se encargaron de realizar la tasación de los cuarentisiete (47) "activos hoteleros" (hoteles y paradores). La tasación de activos "no hoteleros" (inmuebles) fue realizada por el Ing^o Roberto Dianderas

Una de las primeras acciones tomadas para llevar adelante el proceso de promoción de la inversión privada en las empresas propietarias de los Hoteles de Turistas, fue considerar la contratación de una o más sociedades de auditoría a fin de evaluar la situación económico-financiera de las empresas y sus unidades operativas, la operatividad de las mismas y sus sistemas de control interno. Sin embargo, el CEPRI no llegó a tener ingerencia en la realización de las auditorías por dos motivos principales: 1) Disposiciones vigentes de la Contraloría General de la República, y 2) La estrategia de venta de los Hoteles de Turistas, la cual estaba referida a la disposición de los activos mas no de la participación accionaria de las empresas.

En cuanto a la participación de los trabajadores, se puede afirmar que éstos no participaron en la adquisición de los activos transferidos dentro del proceso de promoción de la inversión privada, al no presentar propuestas de acuerdo a lo establecido en las bases de cada subasta.

La contratación de un estudio legal permitió contar con tres servicios principales: 1) Conocer el estado jurídico de cada una de las empresas y sus activos, a través de Informes Técnico-legales. 2) Asesoría legal permanente en procesos judiciales. 3) Elaboración de documentos y consultas.

Las actividades realizadas en la promoción y la publicidad permitieron alcanzar los siguientes objetivos del CEPRI:

- (i) Captar el mayor número de inversionistas interesados. En efecto, en todo el proceso se llegó a establecer contacto con 405 inversionistas (345 nacionales y 60 extranjeros). Esto permitió crear expectativa a los potenciales postores en relación al atractivo de los hoteles.
- (ii) Difundir el proceso a la opinión pública, proyectando una imagen de transparencia a través de una comunicación fluida con los los medios de comunicación.

Las subastas se llevaron a cabo bajo la modalidad de "sobre cerrado" y permitió transferir al sector privado cuarentiseis (46) activos de propiedad de las empresas por un monto total de US\$ 47'365,224 y un compromiso de inversión de US\$ 22'944,747 a ejecutarse en los próximos tres (03) años. Dada la particularidad de las subastas, estas pueden

dividirse en aquellas realizadas para unidades operativas (hoteles) y para paradores, inmuebles "no-hoteleros" e intangibles.

Se efectuaron cinco (05) subastas de unidades operativas y una transferencia directa (Hotel de Turistas de Tingo María). Se transfirieron treinticinco (35) Hoteles de Turistas por un monto de US\$ 46'383,462 y la totalidad de compromisos de inversión mencionados en el párrafo anterior. Venticinco (25) hoteles se vendieron con el financiamiento del Programa de Promoción Empresarial, el resto de hoteles fueron cancelados al contado.

Para la venta de los paradores, inmuebles no-hoteleros e intangibles, se llevaron a cabo veintinueve (29) subastas, las cuales permitieron transferir quince (15) de estos activos por un monto de US\$ 981,762 cancelados al contado.

Las transferencias de los hoteles, paradores, inmuebles no-hoteleros e intangibles se realizaron bajo la modalidad de "venta de activos" a excepción del Hotel de Turistas de Machu Picchu Ruinas, el cual se dio en concesión por un periodo de veinte (20) años, y la cesión de derechos de ENTUR PERU en el Seminario San Antonio Abad, de propiedad de la Arquidiócesis del Cusco.

En el caso de unidades operativas (hoteles), los contratos de transferencia se suscribieron con anterioridad a la adjudicación. Esto permitió evitar negociaciones posteriores con los adjudicatarios. Los contratos establecen los mecanismos de control de operación y compromisos de inversión, así como también obliga al adjudicatario a contratar a los trabajadores de cada hotel.

Los contratos de transferencia de los paradores, inmuebles no-hoteleros e intangibles fueron suscritos en fecha posterior a la adjudicación. Sin embargo, dada la relativa simplicidad de los contratos no se presentó inconveniente alguno en la negociación y suscripción de los mismos.

Previas instrucciones de la COPRI, el CEPRI instruyó a las empresas y COFIDE sobre el destino de los montos cancelados en la fecha de cierre. Estos fondos sirvieron para cubrir los pagos correspondientes al FOPRI, las comisiones de COFIDE, banco administrador y banco de inversión, el saneamiento económico-financiero de las empresas, la restauración de obras de arte y el Tesoro Público. Los fondos correspondientes a las cuotas de pago del saldo del precio de los hoteles transferidos mediante pago diferido (Programa de Promoción Empresarial) serán destinados al Tesoro Público, luego de deducir la comisión de cobranza de los bancos administradores.

Un capítulo aparte merecen las obras de arte que estuvieron en los Hoteles de Turistas, las cuales fueron transferidas al Instituto Nacional de Cultura - Museo de la Nación con el compromiso de realizar exposiciones itinerantes por las diferentes ciudades del país, en coordinación con entidades del sector privado. Fueron ciento diecisiete (117) las obras de arte transferidas, de las cuales nueve (09) se encuentran en el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

Previo a la transferencia de las obras de arte, se levantó un inventario físico de las mismas, la valorización y el traslado de las mismas al Museo de la Nación. Este trabajo

estuvo a cargo de una experta y crítica de arte contratada por el CEPRI.

Debido al mal estado en que se encontraron las obras de arte y a la sugerencia de los miembros de la COPRI, el CEPRI contrató a reconocidos profesionales para efectuar la restauración de las obras. El trabajo ha sido financiado por el CEPRI y será supervisado por el Museo de la Nación.

Por último, luego de transferir la mayor parte de sus activos, las empresas que fueron propietarias de los Hoteles de Turistas se encuentran actualmente en un proceso de liquidación y disolución. Sin embargo, existen activo pendientes de ser transferidos al sector privado y público, a fin de dar cumplimiento a los acuerdos COPRI que dispusieron dichas transferencias.