



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# UNA EMPRESA FAMILIAR EN CAMBIOS

Wolfgang Fahsbender-Céspedes

Piura, septiembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Fahsbender, W. (2018). *Una empresa familiar en cambios* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**Una empresa familiar en cambios**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Wolfgang Fahsbender Céspedes**

**Revisor: MBA. Humberto Maydana**

**Piura, septiembre 2018**



## Aprobación

El Trabajo Suficiencia Profesional titulado “**Una empresa familiar en cambios**” presentado por el Bach. **Wolfgang Fahsbender Céspedes**, en cumplimiento a los requisitos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, fue aprobada por el revisor, **MBA. Humberto Maydana** y defendida el ..... de ..... de 2018 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Secretario

.....  
Revisor



A Lenka y a mis padres que me permitieron llegar hasta aquí.



## **Resumen**

El presente trabajo pretende graficar o mostrar el problema de una Empresa, que tenía que cambiar de ser una empresa familiar a una empresa más profesional.

En este trabajo, se detalla el marco conceptual en que se desarrollaron los hechos, que en una línea de tiempo abarca fines de la década de los noventa y comienzos de los años dos mil, en que el país se encontraba inmerso en el cambio de paradigma de la búsqueda de un Estado más pequeño y el trasladar al sector privado la tarea de impulsar la generación de la riqueza. En el ámbito del sector minero, nos encontramos con una Empresa, Seminario Hermanos, que trabajaba antes de la privatización con una empresa estatal, la Empresa Minero del Centro-CENTROMIN PERÚ, y que tiene que adaptarse a trabajar con una empresa privada, que gana la subasta de la Unidad de Producción San Cristóbal- Andaychagua, ubicada en la provincia de Yauli, departamento de Junín.

La necesidad impuesta por el cambio del cliente principal, que pasa de ser un operador estatal a uno privado, que le proporcionaría mayores exigencias en estándares ambientales, financieros, etc, pero también la posibilidad de crecer con ella, y aumentar sus volúmenes de operación, lleva a la disyuntiva de adaptarse en un plazo de dos años o de ser reemplazada por otra contrata minera.

Esta crisis si bien motivó el cambio en la gestión, fue entendida finalmente por sus accionistas, que permitieron el ingreso en la gestión de personas externas a la familia, una de las cuales fue mi persona, para poder no sólo mantenerse con el trabajo de movimiento de tierras para la empresa minera operadora de la concesión, sino que les permitió también lograr el crecimiento en sus operaciones de una manera ordenada y sostenida en el tiempo.

En este trabajo, por lo tanto, se busca mostrar como la entrada de la gestión externa, se dio con una estrategia de no criticar directamente la forma de gestión o cultura organizacional de la Empresa, remarcando que los cambios se debían al crecimiento en las operaciones y que los ajustes o cambios en la forma de operar, permitirían el crecimiento ordenada de la misma; lo que finalmente se logró.



## Índice general

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Apuntes sobre el proceso de privatización en el Perú .....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 2 Datos de la empresa .....</b>	<b>7</b>
2.1. Tipo de empresa: Empresa familiar .....	7
2.2. Estructura .....	7
2.3. Forma de facturar y operar .....	9
2.3.1. Forma de facturar .....	9
2.3.2. Forma de operar .....	10
2.4. Cambio de paradigma por imposición del concesionario minero .....	11
2.5. Problema: La migración de una empresa familiar a una empresa más profesional.....	12
<b>Capítulo 3 Alternativas de solución .....</b>	<b>15</b>
3.1. Cambios en la estructura organizacional de la empresa.....	15
3.2. Funciones desempeñadas .....	15
3.3. Cambios en la forma de hacer las operaciones y en el manejo financiero.....	17
3.3.1. Cambios en mantenimientos de la maquinaria.....	17
3.3.2. Créditos en las compras y actualización de la información en las Cámaras de Comercio .....	18
3.3.3. Repuestos y compra de maquinaria amarilla: cambio de localidad. ....	20
<b>Conclusiones.....</b>	<b>23</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>25</b>

<b>Apéndices .....</b>	<b>27</b>
Apéndice 1 Organigrama .....	29
Apéndice 2 Gráfico: Política de créditos .....	30
Apéndice 3 Cuadro tasa de interés.....	31

## Introducción

El Estado Peruano privatizó en el año 1997 la conocida como mina La Oroya, operada por la empresa estatal, Empresa Minero del Centro-CENTROMIN PERÚ. Para el proceso de privatización, separó o dividió la mina en dos unidades de negocio. La primera unidad de negocio fue la Refinería (Complejo Metalúrgico de La Oroya) y la segunda fue la concesión minera (Unidad de Producción San Cristóbal - Andaychagua).

En estas circunstancias la empresa que adquiere la concesión minera, tenía como negocio la venta del concentrado de mineral antes de ingresar a alguna refinería, que podría ser la Refinería de La Oroya u otra a escoger, para el proceso de refinado del mineral que se le había otorgado en concesión.

La concesión minera otorga a su titular, un derecho real, derecho a la exploración y explotación de los recursos minerales concedidos, constituyendo la concesión minera un inmueble separado del predio donde se encuentra ubicada, y *son irrevocables* en tanto el titular cumpla las obligaciones que la ley exige para mantener su vigencia.

CENTROMIN, transfirió al sector privado la operación de esta mina (Unidad de Producción San Cristóbal-Andaychagua) y producto del proceso de privatización en el sector minería y otros que paralelamente se daban en el país, se produjeron una serie de cambios en la zona, en particular, una preocupación mayor por el cuidado del medio ambiente y en un mayor énfasis en la responsabilidad social, estándares ISO que no se habían contemplado con el Estado.

Esta es la coyuntura en la que encuentra la empresa Seminario Hermanos, una contrata minera, lo que significa que tiene encargos por parte de la empresa dueña de la concesión. Estos encargos consistían en trabajos de extracción y movimiento de tierras, tanto en operaciones a tajo abierto, como también en socavón.

La empresa Seminario Hermanos, tenía diez (10) volquetes con un promedio de antigüedad de siete (07) años y cuatro (04) máquinas amarillas con una antigüedad promedio de seis (06) años.

Era una empresa que contaba con veinte años de experiencia en el sector, en particular experiencia en el sector minero estatal, ya que durante mucho tiempo las

minas en el país eran estatales por los procesos de expropiación que se originaron en la década del setenta con los gobiernos militares.

Durante esos años, la empresa trabajaba con un promedio de otras veinte empresas: contratas mineras, que operaban en la zona de Yauli, La Oroya, en lo que se conocía como Mina de la Oroya, privatizada por el Estado, en el marco de los procesos de privatización que se originaron con la década del noventa bajo los períodos de gobierno del Ing. Alberto Fujimori Fujimori.

En este marco, cuando la empresa privada ganadora de la concesión, empieza su operación en la zona, hubo un pequeño tajo que hipotéticamente tenía poca ley de mineral, por tanto habría poco trabajo en este, ocurriendo que ninguna de las contratas mineras quiso participar de esta operación. Después de un tiempo resultó que este tajo tenía una buena cantidad de mineral, que significaba movimiento de tierras para varios años, pues la ley encontrada era mayor a la que los geólogos habían proyectado.

En esta etapa de la historia de la Mina La Oroya es que se desarrolla el ámbito de este trabajo.

## **Capítulo 1**

### **Apuntes sobre el proceso de privatización en el Perú**

Como producto de los cambios a nivel mundial en la década de los noventa, en que las grandes tendencias mundiales, la globalización y la privatización y la cada vez mayor injerencia del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional en las pautas que permitían a los países ser considerados viables económicamente, motivaron que con la llegada de un nuevo gobierno en el país, se implementaran una serie de reformas.

Las reformas se impulsaron debido al escenario hiperinflacionario lo que permitió la creación de nuevas agencias de gobierno (los organismos reguladores, el INDECOPI, etc.) y la construcción un nuevo marco normativo que hiciera atractivo el país para el ingreso de capitales extranjeros.

Para la mayoría de los académicos, la privatización en el Perú se originó por la necesidad de revertir la crisis financiera y de gestión que atravesaban las empresas públicas, que a inicios de la década de los noventa vieron su accionar deslegitimado por la sociedad, así como también a la necesidad, de obtener recursos para poder cumplir con el servicio de la deuda externa.

La privatización, fue una de las herramientas en el cambio de paradigma de lograr un Estado más pequeño, dedicado a las tareas fundamentales: salud, educación y salud, y como parte de la Reforma del Estado, la idea fue trasladar al privado la iniciativa en la generación de la riqueza para hacer esta más eficiente y lograr una mejor provisión de los servicios, porque las empresas estatales estaban afectadas según el conceso general de déficit, exceso de burocracia y falta de productividad.

Por lo tanto, este proceso se caracterizó por:

- i. La existencia de todo un marco normativo que favoreció la inversión privada, al otorgar seguridades y garantías a los inversionistas, a través de contratos de estabilidad tributaria, el reconocimiento de la igualdad entre inversionistas peruanos y extranjeros, etc.

- ii. La gran autonomía que tuvo el Poder Ejecutivo en la legislación y en la organización de las privatizaciones.<sup>1</sup>
- iii. La creación de nuevos organismos, como los Organismos Reguladores y el INDECOPI.

En el caso de la privatización de CENTROMIN<sup>2</sup>, la forma de privatización fue cuestionada posteriormente, por la venta fragmentada en dos unidades de negocio: refinería y concesión minera. Para algunos académicos, no se tuvo en cuenta las características de los mercados en que se desenvolvían, siendo aconsejable más bien que las empresas mineras y petroleras a vender, estén integradas vertical y/o horizontalmente.

En la última etapa del proceso privatizador se puso énfasis en las concesiones, proceso que estamos desarrollando aún en época actual con los proyectos de Quellaveco (Moquegua), Antapaccay (Cusco), Tía María (Arequipa), entre otros, que presentan dificultades de orden interno, por el creciente rechazo de amplios sectores de la población en la continuidad del proceso, en particular con las concesiones mineras, como ya lo vivimos con *Conga* en Cajamarca, *Tía María* en Arequipa, entre otras operaciones mineras que se encuentran a la espera de mejorar el clima social en sus zonas de influencia para iniciar operaciones.

En este escenario se produce la privatización de CENTROMIN, buscando una nueva forma de hacer minería que pasó de ser operada por el sector estatal a ser operada por el sector privado, lo que trajo un cambio de paradigmas para los actores de la cadena productiva, que tuvieron que adaptarse a los nuevos vientos, incluso operando tanto a nivel nacional como internacional.

Esto significaba también que las empresas de subcontrata o proveedoras de la mina, muchas de ellas familiares, tuvieran que hacer ajustes en su organización para poder sobrevivir en un negocio más competitivo, globalizado y dependiente de estándares internacionales.

A la fecha las empresas mineras se encuentran en un proceso de adaptación a cambios del entorno social, pues la población en zonas de influencia tiene recelo de las concesiones, sobre todo las mineras, ya que aún sobrevive la dicotomía: *mina versus agua, o minería versus agricultura*.

Por lo tanto, si bien los últimos gobiernos anunciaron una clara diferenciación respecto al estilo de las privatizaciones realizadas en la década pasada, primero señalando como objetivos de las privatizaciones el lograr mayor eficiencia económica y generar mayores recursos para la ejecución de proyectos de desarrollo social (apoyar más la zona de influencia de los proyectos), debido a la falta de difusión de las bondades de la privatización, y a la falta de información sobre el destino de los recursos, la población aún se muestra contraria al reimpulso del proceso privatizador, a través de concesiones en particular en la actividad minera.

---

<sup>1</sup> Lechner, Norbert. El debate sobre Estado y Mercado. En Nueva Sociedad N°. 121 septiembre-octubre 1992.

<sup>2</sup> Libro Blanco. Privatización fraccionada de CENTROMIN PERÚ S.A.

Es en este marco es que no sólo el Estado-Nación debió adaptarse sino también las empresas.

Si queremos ser competitivos en el mundo global debemos estar dispuestos a cambiar y a crecer, dar el salto cualitativo de una “*empresa familiar*” encerrada en sí misma a una empresa más global, más adaptada a los estándares internacionales y la profesionalización de sus cuadros sin importar su origen, es decir, los miembros de la familia no son necesariamente los que deben gestionar el desarrollo de la empresa, porque una estrategia global puede significar buscar profesionales fuera de la familia y que éstos ayuden a consolidarla y hacerla crecer.



## **Capítulo 2**

### **Datos de la empresa**

#### **2.1. Tipo de empresa: Empresa familiar**

En el marco del ambiente antes reseñado, tanto las organizaciones públicas como las organizaciones privadas en años recientes, no sólo ha devenido en una situación cada vez más inestable, sino también más fuertemente interconectada y cambiante por lo que las empresas, han debido pensar estratégicamente como nunca antes lo hicieron para afrontar nuevas circunstancias, lo que significa un cambio de paradigma y estar preparados para poner en práctica las nuevas estrategias.

En el caso de Seminario Hermanos, ésta era una empresa familiar, que había crecido durante los últimos veinte años. Su gerente Jesús Seminario había sido chofer de volquete; su hermano mayor, Juan, había sido mecánico y su hermano Alex había sido también chofer de volquete.

Ellos comenzaron en los años ochenta a prestar servicios a CENTROMIN PERÚ con una unidad antigua, formando la empresa con el aporte de los tres hermanos.

Desde esa época hasta el año 2000 habían podido comprar tanto unidades nuevas como usadas para el trabajo en la mina. No había tanta exigencia con respecto al estado de la maquinaria: antigüedad, estado operativo al 100%, etc., ya que como hemos señalado, el Estado a través de CENTROMIN PERÚ, no se preocupaba en demasía por el cumplimiento de estándares medio ambientales.

#### **2.2. Estructura**

La Empresa tenía su sede principal en la ciudad de Yauli, y contaba asimismo con una oficina en Lima, que funcionaba en la casa del Gerente General.

Hay que tener en cuenta que la Empresa si bien tenía una estructura, esta no se veía reflejada en un manual de organización de funciones, ya que era una empresa familiar que funcionaba sin muchas formalidades.

La estructura de la empresa hasta el año 2000 tenía la siguiente forma:

- **Jesús Seminario: Gerente General**  
Era el encargado de ver el flujo de caja y supervisar las operaciones. Así, como supervisar toda la operación en su conjunto.
  
- **Juan Seminario: Gerente de Mantenimiento**  
Era el encargado de ver el mantenimiento tanto preventivo como el mantenimiento correctivo de las unidades.  
  
Era el encargado ver el mantenimiento programático, como físico de los mismos, y supervisaba el correcto uso de los repuestos.  
  
Además, algunas veces movilizaba las unidades desde las operaciones al lugar del mantenimiento correctivo.
  
- **Alex Seminario: Gerente de Operaciones**  
Era el encargado de la presentación de las facturas, y de realizar el seguimiento de las valorizaciones que acompañaban a las facturas, estas valorizaciones tenían que ser aprobadas por varios funcionarios de CENTROMIN, y él se encargaba de esta labor, es decir, de coordinar y/o monitorear el trámite interno en la mina respecto a las facturas presentadas por la Empresa.
  
- **Lina, esposa de Jesús Seminario: Gerente de Logística**  
Era la encargada, de conseguir los repuestos para los mantenimientos tanto correctivos y preventivos, conseguir los créditos para los combustibles, los aceites, y las llantas.
  
- **Pedro, chofer de Lina**  
Era el encargado de movilizar a la Gerente de Logística a ver diferentes proveedores, así, como llevar a las terminales terrestres las encomiendas necesarias.
  
- **Raúl, operativo de Lina para compras y envíos**  
Era la persona que apoyaba a la gerente de logística, llevando personalmente algunos repuestos desde Lima a Yauli, recoger algunos repuestos de las tiendas y asimismo, preparar las encomiendas.
  
- **Saúl, yerno de Juan; encargado de almacén en Yauli**  
En Yauli se tenía un ambiente con repuestos, básicamente repuestos preventivos con algunos muy pocos correctivos. El encargado de almacén llevaba un pequeño kardex de las cosas que entraban y salían, y se encargaba de identificar básicamente las cosas que pedían los choferes para el mantenimiento, y también apoyaba con el mantenimiento preventivo, operativamente.
  
- **Nina, nieta de Juan; ayudante de almacén de Yauli**  
Era la persona encargada de remitir mensualmente lo utilizado en el Almacén de Yauli para su reposición, además de la labor administrativa de tener los kardex al día.

– **Secretaria en Lima**

Como se ha señalado la empresa contaba con una oficina en Lima, con una secretaria que operaba una pequeña central telefónica y además confeccionaba las cartas y documentos necesarios que se requerían.

Además, era el nexo entre el contador externo y la oficina, coordinando la entrega de documentos necesarios.

– **Contador externo**

Confeccionaba las planillas de los trabajadores y de los choferes.

Además, llevaba los formularios de los diferentes pagos que se tenían que realizar mensualmente, como AFP y tributos e impuestos en general.

(Ver Apéndice 1).

### **2.3. Forma de facturar y operar**

Como ya se ha señalado la estructura de la Empresa era sencilla: un gerente general y tres gerentes de línea: de mantenimiento, operaciones y de logística.

#### **2.3.1. Forma de facturar**

La operación de la Empresa, consistía básicamente en realizar movimiento de tierras por el período de un mes, al culminar ésta se presentaba una valorización con los metros cúbicos trasladados y estos a la vez con los respectivos precios unitarios aprobados en el contrato, acompañada por una factura por los trabajos realizados. La valorización tenía que ser aprobada por el cliente en este caso CENTROMIN o la empresa privada (en la etapa de privatización) para darle trámite al pago de la misma. Es importante señalar que no existía pago de adelantos por los trabajos realizados ya que se pagaba al final una vez aprobadas las valorizaciones.

Estos movimientos de tierras pueden disminuir o aumentar de acuerdo a la ley encontrada ya físicamente realizando los trabajos de extracción, pues puede haber diferencias entre los análisis de laboratorio y la realidad.

En el sistema financiero la empresa no calificaba con A+, porque había estado pagando fuera de tiempo las letras, en parte por la falta de una estructura de control y/o por desconocer la importancia de pagar en forma puntual las obligaciones contraídas. Nunca habían necesitado de préstamos significativos para el desarrollo de sus operaciones y no habían acudido al sistema financiero como empresa, sí como personas naturales a través de sus accionistas.

La maquinaria comprada era de la concesionaria de un compadre que no les había dado las mejores tasas del mercado. La tasa del concesionario era 20% más cara que la TEA de Vilvo Perú.

También existía un grupo de concesionarios que vendían volquetes a las contratas mineras que operaban en la zona de Yauli-La Oroya, que sabían de problemas en el atraso del pago de las letras, y se constituían en la única alternativa para que este tipo de empresas cuente con volquetes, pero con las tasas más altas para los créditos. También estos concesionarios vendían volquetes de segunda mano, que Jesús Seminario, también había comprado en su momento.

La demora de la mina en pagar las facturas, se trasladaba a los pagos de las facturas y letras de los proveedores de Seminario Hermanos. Los proveedores en el año 2000 sabían y aceptaban esto, lógicamente con un alto costo financiero que incluían en la factura presentada. Había un grupo de proveedores que tenían en su cartera las contratas mineras.

En la carretera central había muchos proveedores que conocían quienes eran proveedores de CENTROMIN vía movimientos de tierras, sabían que se demoraban en pagar, pero pagaban, además, era el segmento de posible facturación alta en el mercado en ese momento.

Mientras la mina fue operada por CENTROMIN, los precios que esta pagaba, permitían tener utilidad a las contratas a pesar de estos sobrecostos. CENTROMIN pagaba en promedio a los dos (02) meses de presentada la factura. Esta factura era presentada con una valorización de lo avanzado durante un mes.

### **2.3.2. Forma de operar**

La estructura de la Empresa, era bastante simple como ya se ha señalado. El Gerente General se encargaba de la gestión de créditos grandes, que eran para compra de maquinaria, para el pago de los talleres donde realizaban los trabajos correctivos de las máquinas, y para el pago del combustible requerido por las máquinas.

La gerente de logística, se encargaba de los proveedores de repuestos, básicamente para trabajos menores y de mantenimiento preventivo necesario cada cierto número de horas de trabajo de la maquinaria.

Las oficinas en Lima, funcionaban en el primer piso de la casa del Gerente General, una casa de tres pisos, en el primero funcionaba las oficinas y en el segundo y tercero la casa de Jesús, su señora e hijos. Esto se dio desde el inicio de las operaciones de la empresa.

Un primer cambio, fue cambiarse a unas oficinas en Santa Catalina, en el distrito de la Victoria, donde había unos ambientes más adecuados para las labores de los empleados que en una casa particular.

El lugar central de las operaciones era la localidad de San Cristóbal (ubicación de la mina), que se encuentra a una altura de 4,000 metros sobre el nivel del mar y se tenía un centro de operaciones en la localidad de Yauli, ubicada a veinte minutos del tajo (mina) donde se realizaban los trabajos.

Las oficinas en Yauli, se ubicaban en un terreno de una hectárea, ocupando las mismas un aproximado de 300 metros, considerando dos casas que eran de los dueños de la empresa. El resto era un patio de maniobras donde se realizaba el mantenimiento preventivo de la maquinaria.

Como se puede apreciar, era una típica empresa familiar que creció a base del empuje de sus principales miembros, pero ante un proceso de mayor dimensionamiento o procesos de rápido crecimiento, podía presentar problemas ante la ausencia de una gestión profesionalizada.

#### **2.4. Cambio de paradigma por imposición del concesionario minero**

La minera como parte de su nueva forma de trabajar, planeó disminuir radicalmente el número de contratistas mineras con las que trabajarían, pues administrativamente era un problema operar o trabajar con veinte empresas pequeñas.

La idea era trabajar con dos contratistas grandes o tres como máximo, lógicamente que tuvieran en total doscientos ochenta (280) volquetes y setenta (70) maquinarias amarillas, que era lo que a esa fecha sumaban los veinte proveedores en ese momento y esta cantidad de maquinaria era sin considerar la proyección a futuro, de acuerdo a los estudios que confirmarían estando ya en operación la concesión.

La empresa privada, apreció que Seminario Hermanos apostara por el tajo pequeño que resultó ser un tajo muy rico en mineral, y a la vez estableció para Seminario Hermanos una nueva política o forma de trabajar. La empresa quería seguir trabajando con Seminario Hermanos, pero la forma de operar o de trabajar de ésta, no le iba a permitir seguir siendo su proveedor, por los nuevos estándares de calidad que se exigirían. La empresa ganadora de la concesión, en el contrato con el Estado había asumido el compromiso que en un plazo determinado, tanto ellos como sus proveedores lograrían cumplir con los estándares internacionales de minería.

Para un trabajo óptimo en el tajo que Seminario Hermanos operaba, se había calculado que se necesitaban tener cuarenta (40) volquetes y diez (10) máquinas amarillas como mínimo, con una antigüedad máxima de tres (03) años. La empresa, ofreció recomendar a Seminario Hermanos, con el Banco que veía sus cuentas para brindar pagarés contra facturas de pago del concesionario minero esto al 12.55% de TEA anual.

A su vez, a diferencia de CENTROMIN PERÚ (que las pagada a los dos meses de presentadas), la empresa privada pagaría las facturas a los tres (03) meses de presentadas (esto significaba que tendría liquidez, pero aun costo de 3% por factura, si se pagaba en el tiempo estipulado por los pagarés) y aprobadas cada mes por las operaciones en el tajo. En contrapartida, las operaciones aumentarían en un volumen de tres a cuatro veces más, por lo que se tendrían mayores ingresos.

Por lo tanto, la operación de la mina por la empresa privada, generaría que las operaciones crecerían y sus proveedores también tendrían que tener soporte financiero, y

según los cálculos de las operaciones proyectadas, estas operaciones llegarían a este nivel aproximadamente en dos años.

El Estado peruano, no había respetado para nada los estándares internacionales de la minería, con respecto a los estándares de respeto y protección al medio ambiente, eliminación de residuos, etc, pero exigía a la empresa privada que en un plazo determinado si se adecúe a estos.

Por ello en dos años la empresa, haría un primer filtro en sus proveedores, y así sucesivamente, anualmente, se revisaría si las empresas proveedoras estaban encaminadas y en paralelo cumpliendo los estándares establecidos.

Seminario Hermanos tendría dos años para convertirse en un proveedor adecuado a los estándares de la empresa privada para el primer examen, y habría una evaluación futura definitiva al llegar a los cuatro años, y de no pasarla ya no podría seguir contratando con la empresa, ante los exámenes de estándares exigidos por el Estado que se darían en el plazo determinado, de conformidad con el contrato de concesión. Por lo tanto, de no cumplir con estos estándares, la Empresa sería reemplazada por otra contrata minera, por lo que le solicitaron a Seminario Hermanos que para seguir trabajando con ellos, tendría que dejar de ser una empresa netamente familiar.

Los representantes de la empresa ganadora de la concesión, le indican que hay tres contratas mineras muy grandes que tienen tres gerentes que están buscando nuevos retos. También le puede referir una Head Hunter de Piura, que tiene personal especializado.

Finalmente, el Gerente General de Seminario Hermanos acepta comenzar los cambios necesarios para poder seguir trabajando con esa mina.

## **2.5. Problema: La migración de una empresa familiar a una empresa más profesional**

Como se ha señalado dada la coyuntura de las operaciones en la zona de Yauli, la empresa privada y en consecuencia sus proveedores (en este caso las contratas mineras), tenían que cumplir en un plazo determinado con estándares operacionales de la nueva forma de trabajar de las empresas mineras privadas.

El principal problema se convirtió por tanto en cómo migrar a convertirse en una empresa profesional, capaz de asumir los retos de los nuevos estándares ambientales impuestos por el Estado en el contrato de concesión.

Si bien la nueva forma de operar de una forma más profesional, significaba un reto, era asimismo una gran oportunidad para la Empresa, ya que los volúmenes de la operación como ya se ha señalado se incrementarían hasta en tres a cuatro veces, lo que significaba un aumento en las ganancias de la Empresa. Además, se tendría liquidez para este crecimiento pero a un costo del 3% por factura, que era más bajo que el costo de los créditos de los proveedores de Seminario Hermanos.

El cambio era exigido por la empresa privada para seguir contratando con ellos y se le prometía el apoyo financiero en el pago de las facturas en un tiempo relativamente corto, pero debía cambiar su forma de operar. Es decir, el cambio se producía por el mayor dimensionamiento que tendrían que afrontar en sus operaciones.



## **Capítulo 3**

### **Alternativas de solución**

#### **3.1. Cambios en la estructura organizacional de la empresa**

Tomando en cuenta lo recomendado por los representantes de la empresa privada, el socio principal, contrata a un Gerente General que había trabajado en una contrata minera que daba servicios en una cementera importante del Perú, que quería otro reto y formar su propia empresa constructora de servicios mineros con uno de sus hermanos para construir obras civiles, en un segmento que no era competencia de Seminario Hermanos y era compatible con su nuevo cargo en dicha Empresa; pues esa constructora en un futuro podría necesitar maquinaria en arriendo, para lo que requería contar con cierta flexibilidad para poder estar a cargo de Seminario Hermanos y poder ver también, el emprendimiento personal cuando se amerite.

Después de varias entrevistas y postulantes, decide que me adecuaba a la persona que necesitaba para el cargo que buscaba de Gerente Administrativo y de Finanzas.

#### **3.2. Funciones desempeñadas**

Como comente, dentro del cambio de paradigma, el nuevo Gerente General, dispuso la contratación de un Gerente de Administración y Finanzas. En este cargo es en el cual me desempeñé.

Este cargo tendría múltiples encargos como:

- a) Llevar a Seminario Hermanos a tener una buena calificación en el sistema financiero, lo que permitiría tener líneas propias de crédito.
- b) Analizar y diseñar la forma de optimizar el desempeño de la maquinaria y equipos, para estar preparados para la compra de nueva maquinaria.
- c) Estructurar un flujo de caja que permitiera cumplir con las obligaciones en corto y largo plazo.
- d) Ver las diferentes pólizas en la empresa y unificarlas en una más económica, adecuada para su rubro.

- e) Disminuir los costos financieros de las compras.
- f) Estructurar un sistema que permitiera saber si la maquinaria está cubriendo sus costos, con las horas máquinas trabajadas.

En esta nueva etapa, si bien el Gerente de Administración y Finanzas no tenía que ver directamente con el manejo en las reparaciones, pero se planteó, que se tenía que buscar que la maquinaria sea lo más productiva posible y ver cuánto podría rendir; para analizar futuras compras necesarias. Esto se realizó analizando cada maquinaria como unidad de negocio independiente, es decir las horas trabajadas por cada maquinaria debería alcanzar como para pagar una letra de una maquinaria comprada, así como sus insumos y repuestos necesarios.

Se realizó una visita al campamento donde se realizaba el mantenimiento preventivo de la maquinaria. Cuando llegaron antes de visitar el lugar de las operaciones temprano, se vieron dos volquetes que esperaban su mantenimiento.

Al retorno de la visita las unidades vistas en la mañana seguían en el mismo sitio aparentemente sin aun comenzar los trabajos correspondientes.

Al día siguiente en la mañana, el nuevo Gerente de Administración y Finanzas, se encontró con el Gerente de Mantenimiento, que había llegado y sacaba de su habitación unos filtros que eran para la maquinaria. Él dijo que los guarda en su cuarto pues son caros y cuestan como US\$ 150.00 dólares, cada uno y en cada mantenimiento se van dos, por lo que prefería él mismo chequear el cambio de los filtros.

Además, él veía lo que decían los mecánicos, si realmente se necesita antes de sacarlo del almacén o pedirlos a la Gerente de Logística. Así, según su forma de operar no se gastaba en cosas innecesarias. Señaló que logística compraría algunas cosas hoy mismo de ser necesario y las mandaría por carro para completar lo que se necesita, y que estaba todo coordinado, ya que eran un equipo.

Finalmente, le señaló al nuevo Gerente de Administración y Finanzas, que esperaba le haya impresionado el movimiento de tierras que realizaban. Se necesita maquinaria día y noche.

El Gerente de Administración y Finanzas analizó inmediatamente estos datos recibidos:

- 2 volquetes en mantenimiento preventivo, teniendo 10, y no había maquinaria Amarilla en mantenimiento preventivo.
- Posible ahorro de no ser necesario el cambio estrictamente de \$300.00 máximo en caso daban para más tiempo.
- Los volquetes pueden trabajar día y noche.

Entonces se pensó cómo explicar que tener cuidado por US\$ 300.00 en filtros, podría costarnos US\$ 45 X Hora X 24 Horas X 2 Días, eran US\$ 2,160.00. Además, las horas que demoraría la hermana de uno de los dueños en llevar algún repuesto extra que no se tendría en el almacén. Además en el caso de la maquinaria amarilla, se cobraba más por ser entrega inmediata.

### 3.3. Cambios en la forma de hacer las operaciones y en el manejo financiero

El nuevo Gerente de Administración y Finanzas, cargo que recayó en mi persona, tenía que analizar primero la actual forma de operar de la Empresa, teniendo en cuenta que habían operado así desde siempre.

El otro reto, era como exponer los cambios necesarios para que deje de ser una empresa familiar, sin menospreciar el estilo organizacional existente.

Se adoptó así una estrategia basada en:

- Explicar los cambios iniciales, de forma sencilla, sin detallar los aspectos más financieros, para que lo pudieran entender fácilmente.
- La comunicación como factor fundamental, para hacerles entender que todos tenían que estar comprometidos con los cambios que implicaban pasar de una empresa familiar a una dirigida por personas ajenas a la familia.
- Que estos cambios eran producto del mayor dimensionamiento en las operaciones, es decir, necesarios para seguir creciendo.

#### 3.3.1. Cambios en mantenimientos de la maquinaria

Uno de los principales problemas que tenía la Empresa, era el optimizar la maquinaria.

Se tenían volquetes ya pagados pero los compromisos de operación con la empresa privada, exigían comprar a corto plazo quince volquetes nuevos, que debían optimizar su producción para poder pagar las letras, lo que implicaba cambios en los mantenimientos, compra de repuestos, etc.

El mantenimiento preventivo debía durar 48 horas máximo, que actualmente demoraban de 96 a 120 horas, cada hora parada de la maquinaria implicaba un costo de US\$ 45,00 (precio en el mercado de una unidad nueva) y asimismo, los filtros debían tener una atención especial y debería contarse con ellos en tiempos óptimos.

Lo anteriormente señalado, implicó explicar a los gestores de la antigua administración que:

$\$45.00 \times 24 \times 2$  es  $\$ 2,160.00$  versus  $\$ 300.00$  dólares de los filtros.

Para poder cambiar el paradigma de accionar y que los antiguos gestores no sintieran que el cambio en la forma de hacer las operaciones, era una crítica a su forma de operar, la nueva Gerencia de Administración, tuvo que explicar que la nueva forma de operar, era debido a los nuevos camiones a comprar, lo que implicaba pagar letras por ellos, lo que nos obligaba ante un mayor número de maquinaria a optimizar más nuestra forma de hacer las operaciones.

Asimismo, se explicó que lo más complicado para una Empresa era tener el cliente, en este caso se tenía, pero había que optimizar los procesos, para cumplir con los nuevos estándares exigidos.

De esta forma, se evitó dejar en evidencia que la forma de trabajar del hermano mayor no era la más adecuada, y la respuesta común a cualquier cambio, que habría sido señalar que no requerían cambios porque así habían operado bien. En este caso, se señaló claramente que ante un mayor número de unidades, había que ser más eficientes en el uso de los recursos.

Con esto se logró que las maquinarias y equipos tengan un 15% de horas más efectivas de trabajo.

### **3.3.2. Créditos en las compras y actualización de la información en las Cámaras de Comercio**

La persona encargada de las compras, tenía el trabajo de conseguir créditos en diferentes tiendas, y dejaba letras firmadas en garantía, pues el proveedor no las podía ingresar así tuviera línea de letras, pues la Empresa Seminario Hermanos no estaba bien en el sistema.

Normalmente la persona encargada (la esposa del dueño) tenía catalogados a sus proveedores de conformidad con las fechas de pago, de 45 días, 60 días y 90 días, es decir, los proveedores le podían dar esos plazos. En la época de la Empresa Minera del Centro-CENTROMIN, a la Empresa se le pagaban a 60 días de presentada la factura, y con la Empresa ya privatizada, la factura se pagaba a los noventa días de presentada, por lo que se aumentaba en un mes la posibilidad de pago.

Antes de la privatización, en el caso de los proveedores, lógicamente los que esperaban más tiempo significaban tener un interés financiero que pagar, con un incremento en el precio. A continuación, lo que se pagaba en promedio, por las compras a crédito:

15.00 % para 90 días.

7.50 % para 60 días.

6.00 % para 45 días.

5.00 % para 30 días.

Versus el precio al contado. Estos proveedores en su mayoría de la carretera central eran proveedores de gente que sabían que eran proveedores a la vez de CENTROMIN, el riesgo de estos proveedores era que sus clientes dejen de tener unidades en CENTROMIN.

Por lo tanto, antes de la privatización la Empresa Seminario Hermanos, se demoraba en pagar pero pagaban, pero esto ocasionaba cuellos de botella en el área de logística por las continuas llamadas de proveedores impagos y por su necesidad de buscar nuevos créditos.

Para nuevamente cambiar el paradigma en la forma de trabajo, sin afectar en demasía el estilo o cultura organizacional existente hasta la fecha, se le explicó a la persona encargada de las compras, que:

- Del 1 al 5 del mes se pedirían créditos a 60 días/ 5.00 % tope.
- Del 6 al 19 del mes se pedirían créditos a 45 días / 2.5 % tope.
- Del 20 al 30 del mes se pedirían créditos a 30 días / 0 % tope.

Como parte de la nueva forma de operar, se le dieron las instrucciones para que en cada período, buscará conseguir descuentos y que a los de mayor plazo les disminuyera el costo financiero, pero poniendo topes prometiendo que pagaría en la fecha prometida o inclusive antes del tiempo requerido. La mayoría de proveedores aceptó, ya que en el peor de los casos, sería como siempre, que pagaban aunque fuera a destiempo.

La encargada de las compras a la larga, se liberó de la responsabilidad en el manejo del dinero, ya que bajo la nueva forma de trabajo, era la Gerencia de Administración y Finanzas, el área encargada de los pagos y de establecer la política de créditos.

Por lo tanto, el objetivo de comunicar los cambios de manera sencilla y hacerlos parte del mismo, sin críticas al antiguo estilo de hacer las cosas funcionó. La encargada de las compras se sintió parte del cambio al habersele pedido estos nuevos objetivos con los proveedores, y asimismo, es importante precisar que la coyuntura también ayudó, porque ya la empresa privada operadora de la concesión minera había empezado a reducir el número de contratos mineras y entre las que quedaban trabajando para la mina estaba la Empresa Seminario Hermanos.

Las tasas que se terminaron pagando fueron:

- A 60 días 4.0%.
- A 45 días 2%.
- A 30 días 0%.

Dentro de este marco, se le tuvo que explicar a la encargada de las compras, lo que era la TEA, el costo del dinero en período de un año y por fin había entendido como funcionaba el sistema financiero, mostrándose satisfecha por los nuevos cambios y los aportes de la gente nueva que había llegado a la Empresa.

En el tema del combustible, asimismo, lo más importante, era que con el nuevo sistema se firmaban letras por diferentes precios del Diésel, dependiendo de la fecha del mes.

Esto ocasionó una disminución en el costo financiero general de la empresa. (Ver Apéndice 2 y 3).

De igual forma se contrató a una persona para que levante los protestos de las letras pagadas pero aún reportadas por las Cámaras de Comercio. Esta persona tenía este encargo, especialmente, recorría, visitaba, todas las Cámaras de Comercio donde Seminario Hermanos tenía esta observación, para poder levantarla. Para ello se llevaba un documento del proveedor que indicaba que esa letra ya había sido cancelada. Este trabajo demoró entre tres y cuatro meses.

Este ordenamiento en la logística permitió ya poder pensar en un nuevo paso, que era comprar maquinaria, en primer lugar volquetes, pues la operatividad de la maquinaria estaba ya asegurada con estos cambios, para que en vez de alquilar, tener propias unidades en mayor porcentaje, ya que estábamos -con las cifras actuales- seguros que rendirían para pagar sus letras. Además, contábamos ya con un orden en el flujo de caja.

Por ello se realizó un Leasing de doce volquetes, vía Wese Leasing S.A.

### **3.3.3. Repuestos y compra de maquinaria amarilla: cambio de localidad.**

Uno de los siguientes pasos en Seminario Hermanos era contratar un jefe de servicios que proyecte un cronograma de servicios de las diferentes unidades, para tratar de proyectar de mejor forma las compras de repuestos a futuro, tanto en el mantenimiento correctivo como preventivo.

No se podían realizar muchos cambios de golpe, pues tenían que ver que los cambios eran para mejoría y de fácil entendimiento para cualquiera sin ser expertos en finanzas, ni nada parecido.

La idea de contar con un jefe de servicios, era:

- Ahorrar en las compras.
- Programación de las mismas.

Un tema aparte era la compra de maquinaria amarilla. La empresa líder en ventas de éste tipo de maquinaria, tenía una política de venta a entrega inmediata a un costo determinado, y si el pedido se hacía con anticipación el precio disminuía, pues consideran el costo de almacenaje del repuesto para poder tenerlo en stock (el dinero que se perdía por la inmovilidad del repuesto).

Por ello si se pedían con anticipación los precios de los mismos, éstos eran menores, y podían serlo hasta en un 15%.

Hay que tener en cuenta que el poder de negociación de Seminario Hermanos en Lima con la empresa líder en ventas de maquinaria amarilla era casi nulo, pues en Lima estaban los vendedores de empresas mucho más grandes e importantes, que requerían atención.

En Lima, en la empresa líder en venta de maquinaria amarilla, se veían las ventas de 1,000 máquinas amarillas al año de minería, y compras centralizadas con vendedores de mucha data en ésta empresa.

En el caso de Seminario Hermanos, se requería comprar maquinaria amarilla a corto plazo, pero para la empresa líder en este tipo de maquinarias, en su sede en Lima, un número de cuatro maquinarias amarillas de diez proyectadas a adquirir por Seminario Hermanos (se tendría que renovar e incrementar a diez unidades), era nada para un vendedor de mediana envergadura, acostumbrado a vender significativamente más unidades a las grandes empresas de Lima.

Como parte del cambio de paradigma, la gerencia decidió comprar en Huancayo donde había un distribuidor oficial de la empresa, porque comparativamente, el poder de negociación que tendría Seminario Hermanos en Huancayo era similar al que tenía comparativamente COSAPU en Lima.

Este cambio de matriz, su implementación, implicó un cambio muy interesante, ya que:

- Se podía pedir un stock de repuestos cero costo.
- Los repuestos que se necesitaban serían facturados como si hubieran sido pedidos noventa días atrás. Esto significaba un descuento en los repuestos de máquinas amarillas del 15 %, aproximadamente.
- La vendedora en su sede en Huancayo, sí se daría el trabajo de evaluar que repuestos necesitaría Seminario Hermanos en noventa días de horizonte, pues no le convenía ni tener de menos ni de más, en este almacén en obra que le pertenecía a la empresa líder.
- Seminario Hermanos, tendría repuestos para sus cuatro máquinas amarillas y las 04 máquinas que tenía proyectado comprar.

Esta fue la primera Etapa de implementación, la más fácil de entender y de apoyar en sus cambios, pero que se pudo implementar gracias al cambio de paradigma de pasar de una Empresa familiar a una empresa más profesional en el marco de los procesos de globalización y privatización que marcaron al país a partir de la década del noventa, y que lograron interiorizar que el mayor dimensionamiento de la Empresa implicaba hacer cambios para el logro de mayores eficiencias.



## Conclusiones

- Los procesos de globalización y privatización que marcaron la década del noventa, generaron un cambio de paradigmas, incertidumbre y la necesidad de adaptarse al cambio tanto en los Estados-Nación como de las organizaciones, llámense empresas, organismos no gubernamentales, etc.
- En el marco de estos procesos, se produce la privatización de la Empresa Minera del Centro- CENTROMIN, y la operación de la explotación de la mina se concesionó a una empresa privada, lo que significó un cambio en la forma de hacer operaciones, acorde con los nuevos estándares de la denominada nueva minería: respeto por el medio ambiente, profesionalización de las empresas vinculadas y stakeholders.
- La Empresa Seminario Hermanos era antes de la privatización de la Empresa Minera del Centro- CENTROMIN una empresa familiar, desorganizada y que operaba en la lógica de la Empresa del Estado que no exigía altos estándares de operación, ni profesionalización de sus operaciones.
- La Empresa Seminario Hermanos cuando se produce el cambio hacia la privatización y la entrada del operador privado a la mina, se enfrentó a la disyuntiva de cambiar su organización controlada por la familia a pasar a una empresa apoyada por terceras personas ajenas a la familia, pero con mayores conocimientos de los paradigmas de cómo funcionaba una economía de mercado y la nueva minería que proyectaba implementar el operador privado.
- Los cambios en la estructura organizacional de la Empresa, implicaron explicar y comunicar la necesidad de los cambios y la importancia de hacer sentir parte de este proceso a los familiares que formaban parte de la plana organizacional de la Empresa. Asimismo, se implementó una estrategia de no criticar directamente la antigua forma de trabajo de la Empresa sino que había necesidad de cambios debido al crecimiento en las operaciones de la misma.
- Las empresas familiares son difíciles de hacer cambiar su forma de operar o de entender sus procesos, pero la nueva visión fue entendida en la medida que era la única opción de seguir operando en la mina, es decir, el cambio fue impulsado por un factor externo, lo que permitió acelerar los cambios y su implementación.

- El cambio se produjo por un factor externo que fue motivado por la privatización de la mina de La Oroya y su Refinería, sin embargo la crisis significó también una oportunidad, una oportunidad de crecer en volumen de operaciones, de ser una empresa más profesional que pudiera acceder a créditos en el sistema financiero, lo que al final contribuyó al crecimiento de la Empresa y de sus dueños.

## **Bibliografía**

Lechner, N. (setiembre - octubre 1992). *El debate sobre Estado y Mercado*. En Nueva Sociedad N° 121.

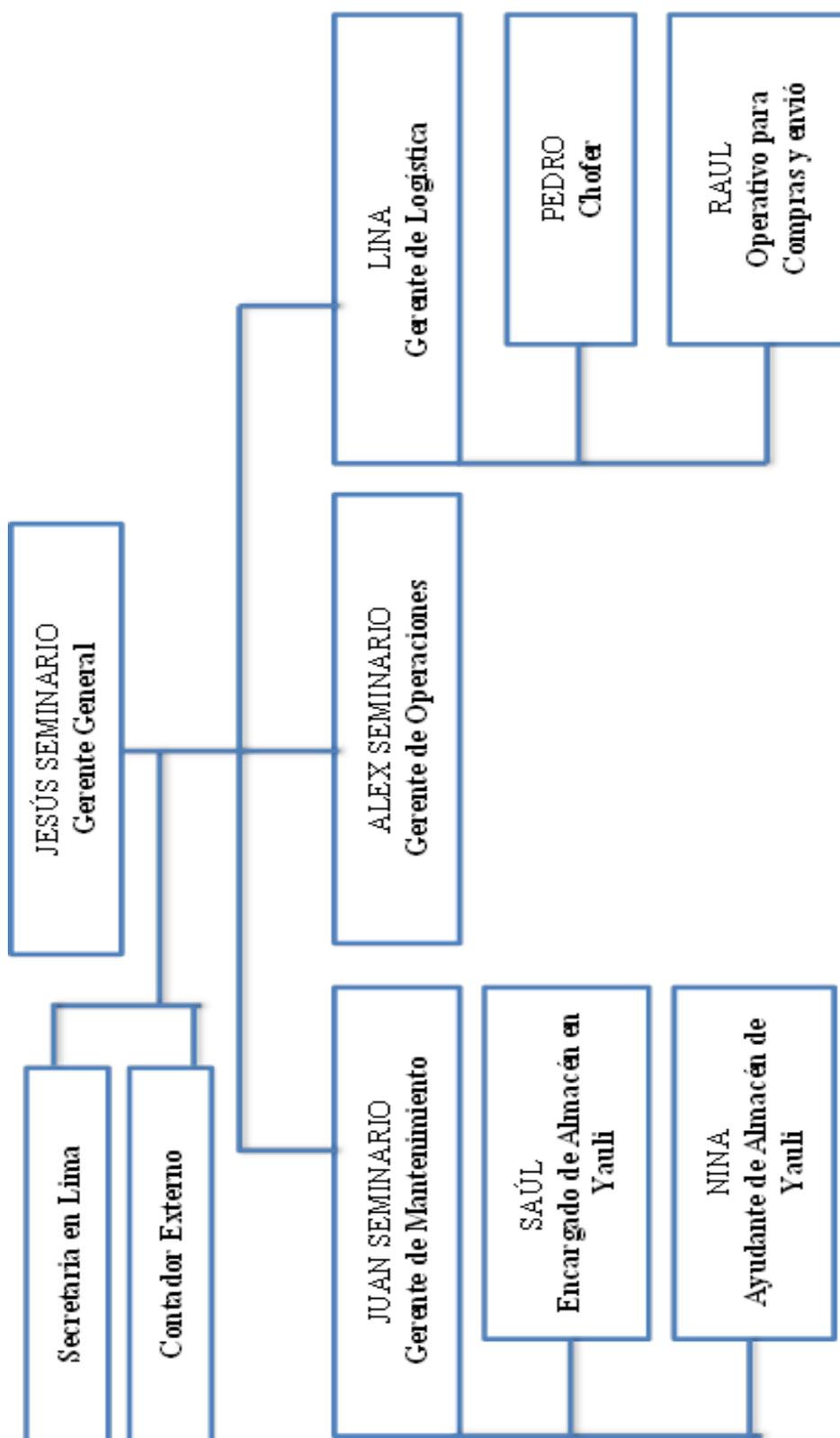
Libro Blanco. (s.f.). *Privatización fraccionada de CENTROMIN PERÚ S.A.*



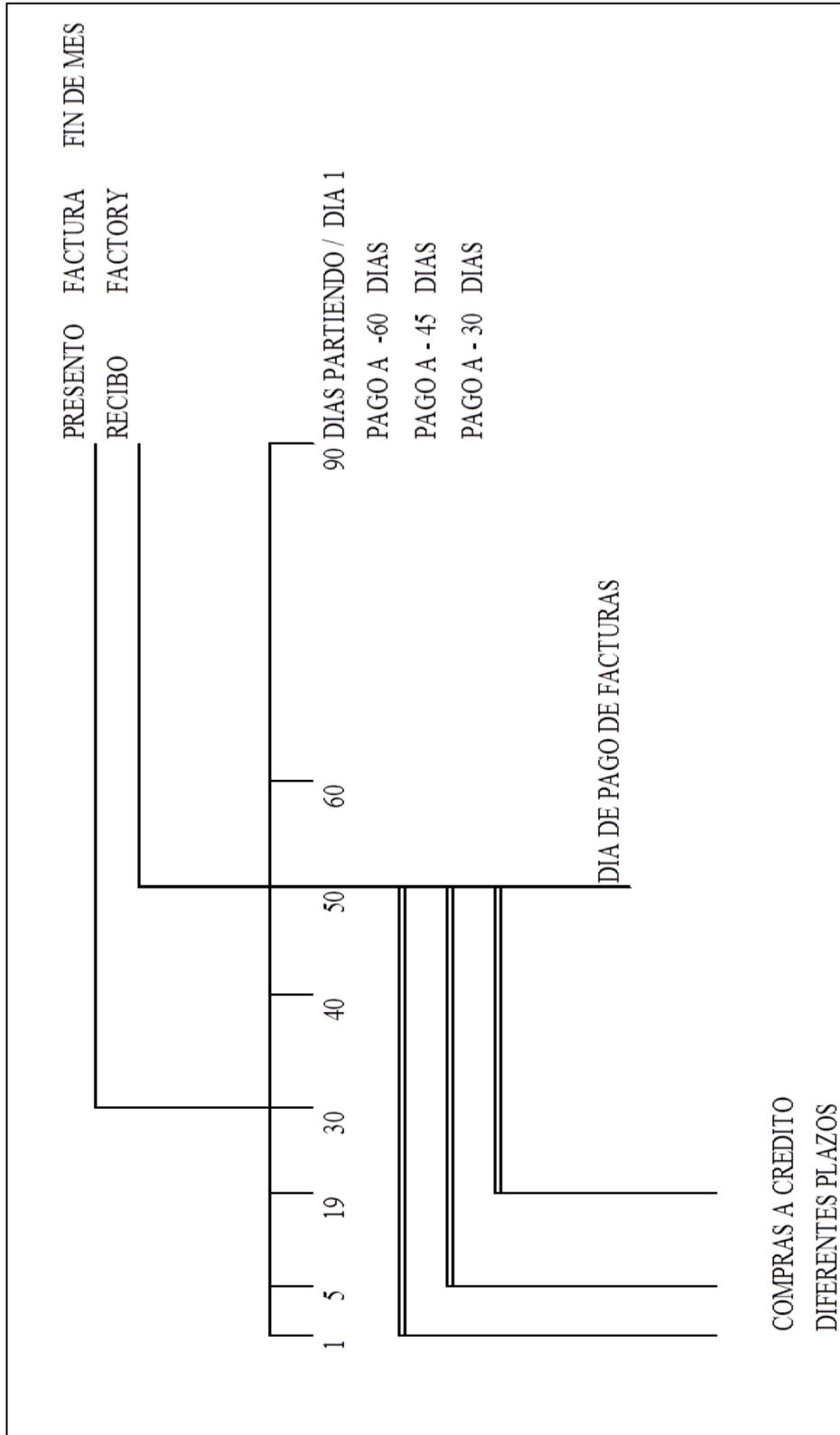
## Apéndices



## Apéndice 1. Organigrama



**Apéndice 2. Organigrama política de créditos**



### Apéndice 3. Cuadro tasa de interés

		<b>Interés anterior %</b>	<b>Interés actual logrado %</b>	<b>Interés actual + Factoring %</b>
Plazo	90 días	15.00		
Plazo	60 días	7.50	4.00	7.00
Plazo	45 días	6.00	2.00	5.00
Plazo	30 días	5.00	0.00	3.00

	<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>	<b>Después</b>
Monto facturado	100.00		200.00
Recibido	100.00	97.00	194.00
Interés de compras	11.00	5.00	10.00
Costo operación	80.00	80.00	160.00
	91.00	85.00	170.00
<b>SALDO</b>	9.00	12.00	24.00