

**El Fracaso de Shougang Hierro Perú S.A.A. ¿Quién es el  
*Troublemaker?***

Historia Económica 2020-21

Trabajo Fin de Máster

Tutores: Yuan Jia Zheng; Javier San Julián

Alumna: Zhao Shuyi

# Índice

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Abstract</b> .....	2
<b>1.Los orígenes históricos de Shougang Hierro Perú S.A.A</b> .....	6
<b>1.1 La entrada en Perú y la licitación</b> .....	6
<b>1.2 Hierro Perú y Marcona</b> .....	9
<b>2. Conflictos sociales desde 1992</b> .....	11
<b>2.1 La parte de China: una búsqueda equivocada de solución</b> .....	13
<b>2.2 La parte de Perú: los fuertes sindicatos</b> .....	17
<b>3. Análisis comparativo: Shougang Hierro Perú y Doe Run Peru</b> .....	18
<b>Conclusión</b> .....	21
<b>Bibliografía</b> .....	23

## **Resumen**

Shougang Hierro Perú S.A.A., el primer proyecto de inversión a gran escala en América Latina en el marco de la estrategia de “Going Global” de China, parece haberse convertido en un clásico caso de fracaso en los últimos años debido a los frecuentes conflictos laborales que rodean a esta empresa. Desde la entrada de Shougang en Perú en 1993, se han producido decenas de conflictos laborales, y los medios de comunicación de ambos países no han dejado de debatirlos. Aunque los indicadores económicos de Shougang Hierro Perú S.A.A.(SHP) tuvieron un buen comportamiento en las primeras etapas de su llegada a Perú, la reestructuración interna de la empresa provocó posteriormente una serie de reacciones en cadena, aumentando las tensiones entre la empresa y los sindicatos, y debates sobre si la entrada de Shougang en Perú era beneficiosa para el desarrollo local. Aunque SHP pudo superar sus dificultades operativas, las relaciones laborales, las relaciones con la comunidad y la responsabilidad corporativa siguieron siendo el centro de atención. Este trabajo pretende revisar el entero proceso de entrada de Shougang en Perú, incluyendo el proceso de licitación, y explicar la racionalidad y las deficiencias de esta entrada, describiendo la emergencia de la inversión extranjera directa de China en el contexto del neoliberalismo de la época y de la intensificación de las reformas económicas chinas, el contexto político y la reforma económica en Perú, para aportar una reflexión sobre las causas fundamentales de una serie de problemas que surgieron posteriormente. Además, se trata de identificar las deficiencias del proceso de resolución de problemas de Shougang a través de un análisis comparativo, en contraste con una empresa estadounidense de situación similar.

**Palabras Clave:** Inversión Extranjera Directa China; Conflicto Laboral; Shougang Hierro Perú; Choque Cultural

## **Abstract**

Shougang Hierro Perú S.A.A., the first large-scale investment project in Latin America as part of China's "Going Global" strategy, seems to have become a classic case of failure in recent years due to the frequent labor conflicts surrounding this company. Since Shougang's entry into Peru in 1993, there have been dozens of labor disputes, and the media in both countries have not ceased to discuss them. Although the economic indicators of Shougang Hierro Perú S.A.A. (SHP) performed quite well in the early stages of its arrival in Peru, the internal restructuring of the company subsequently provoked a series of chain reactions, increasing tensions between the company and the labor unions, and debates about whether Shougang's entry into Peru was beneficial for local development. Although SHP was able to overcome its operational difficulties, labor relations, community relations and corporate responsibility remained in the spotlight. This paper seeks to review the entire process of Shougang's entry into Peru, including the bidding process, and to explain the rationality and shortcomings of this entry, describing the emergence of Chinese foreign direct investment in the context of the neoliberalism of the time and the intensification of Chinese economic reforms, the political background and economic reform in Peru, to provide a reflection on the root causes of a number of problems that subsequently emerged. In addition, this work tries to identify the shortcomings of Shougang's problem-solving process through a comparative study, in contrast to a similarly situated U.S. company.

**Keywords:** Chinese Foreign Direct Investment; Labor Conflict; Shougang Hierro Peru; Culture Shock

## Introducción

Con la aceleración de la globalización económica, el neoliberalismo, surgido a principios del siglo XX y que se fue imponiendo en los países capitalistas en la década de los ochenta, ha logrado una plena penetración e inmersión desde el ámbito económico al político, social y cultural, y se ha convertido en una de las escuelas teóricas que mejor encarnan el espíritu del capitalismo. En la actualidad, se considera una teoría económica “estándar” que encarna el espíritu del capitalismo. En los últimos treinta años, la economía mundial en auge ha estado inextricablemente ligada al libre comercio y a los flujos de capital. La inversión extranjera directa ha sido una parte importante de esto, ampliando el acceso de los países en desarrollo a los recursos, la tecnología y el conocimiento, ayudándoles a lograr un crecimiento a medio y largo plazo y reduciendo la brecha con los países desarrollados.

En el contexto de la globalización, el neoliberalismo también ha tenido cierta correspondencia en China. Tras la Tercera Sesión Plenaria del Undécimo Comité Central, celebrada bajo la dirección de Deng Xiaoping en 1978, China comenzó a aplicar la reforma y la apertura y desde aquel entonces el país comenzó su transición a una economía orientada más hacia el exterior en paralelo con la reforma de su sistema económico interno. En 2014, China superó a Estados Unidos como el principal destino para recibir inversión extranjera directa; por otra parte, los flujos de inversión directa en el exterior de China han crecido significativamente desde 2005, superando los 100.000 millones de dólares en 2013 hasta 2019, cuando la inversión directa en el exterior de China de 136.910 millones de dólares, continuando en la segunda posición y situándose entre los tres primeros a nivel mundial por octavo año consecutivo.<sup>1</sup>

El neoliberalismo fue visto inicialmente en América Latina como un programa de desarrollo para modernizar la economía.<sup>2</sup> Los países de América Latina buscaron que las reformas estructurales relacionadas con el neoliberalismo los sacaran de la trampa de un bajo crecimiento económico. En la década de 1980, ante la innovación tecnológica mundial, las estrategias tradicionales de desarrollo basadas en la sustitución

---

<sup>1</sup> Ministerio de Comercio de la República Popular China. *Informe sobre el Desarrollo de la Inversión Exterior y la Cooperación Económica de China*. Imprenta del gobierno, 2020.

<sup>2</sup> Harvey, David. “Neoliberalism as Creative Destruction.” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 610 (2007): 22–44.

de importaciones no pudieron adaptarse a las necesidades de desarrollo de los mercados comerciales internacionales, y las élites latinoamericanas autóctonas fueron incapaces de aportar soluciones de reforma eficaces a su crisis de deuda del país. Con el telón de fondo de las historias entrelazadas, América Latina se vio atrapada en un dilema de desarrollo estructural a largo plazo, y el neoliberalismo se promovió gradualmente como la solución de modernización que podría sacar a América Latina de su apuro, convirtiéndose en la principal opción para una nueva ronda de reformas en América Latina.<sup>3</sup>

Cuando Alberto Fujimori llegó a la presidencia en 1990, la economía peruana estaba al borde del colapso. Para revertir el declive, Alberto Fujimori llevó a cabo amplias reformas económicas, aplicando una “política económica neoliberal”<sup>4</sup>, privatizando totalmente las empresas estatales, controlando la inflación, abriendo los mercados, mejorando las relaciones con los organismos financieros internacionales y atrayendo la inversión extranjera, lo que llevó a la recuperación de la economía peruana tras casi 20 años de recesión e hiperinflación.<sup>5</sup>

Perú ha sido tradicionalmente conocido por su riqueza mineral, y su estratégica situación geográfica se refleja en su gran potencial geológico. Actualmente, Perú ocupa el segundo lugar en la producción mundial de cobre y plata; y el tercero en la de zinc. Dentro de América Latina, Perú ocupa el primer lugar en la producción de oro, zinc, plomo y estaño; el segundo en cobre, plata y molibdeno; y el cuarto en plomo, estaño y molibdeno<sup>6</sup> (ver Tabla 1).

En este contexto se encontraron Shougang y Hierro Perú, que empezaba a ser privatizado. Sin embargo, dicha unión no fue sencilla, e incluso fue tratada años después como un clásico fracaso de la inversión extranjera directa. Por qué la supuesta fuerte combinación de ambos, integrada activamente en el neoliberalismo, resultó ser tan mala, quién fue el responsable de la inversión fallida, o decir, quién fue el troublemaker es lo

---

<sup>3</sup> Rosen, Fred, and Deidre McFadyen. *Free Trade and Economic Restructuring in Latin America: A Nacla Reader*. New York: Monthly Review Press, 1995.

<sup>4</sup> Parodi Trece, Carlos. *El Primer Gobierno de Alberto Fujimori 1990-1995: Aspectos Políticos y la Política Económica*. Lima: Fondo Editorial, Universidad del Pacífico, 2000.

<sup>5</sup> Parodi Trece, Carlos. *El Primer Gobierno de Alberto Fujimori 1990-1995: Aspectos Políticos y la Política Económica*. Lima: Fondo Editorial, Universidad del Pacífico, 2000.

<sup>6</sup>Ministerio de Energía y Minas Dirección de Promoción Minera. *Perú 2020: Anuario Minero*. Imprenta del gobierno, 2020.

que intenta investigar este trabajo. Fuera del sentido tradicional de los indicadores económicos, parece que en el caso de Shougang Hierro Perú son más interesantes algunos factores extraeconómicos, como la falta de comunicación entre las dos partes, los choques culturales, etc. Esto parece ser más convincente cuando se compara con la empresa estadounidense Doe Run Peru con el similar contexto y situación. Un análisis comparativo de por qué la empresa estadounidense tuvo éxito y Shougang Hierro Perú fracasó puede darnos mucho que pensar. Para rastrear el origen del fracaso de SHP, es necesario partir de los orígenes históricos de esta empresa, que incluye todo el proceso de licitación.

<b>Producto</b> Unidad	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Cobre</b> Miles de TMF	75,25 0	68,1 53	76,63 3	81,60 1	80,74 5	81,21 9	82,83 3	87,39 9	91,72 1	77,10 1
<b>Oro</b> TMF	2,283	1,97 8	2,518	2,793	2,627	2,427	2,575	2,137	2,694	2,020
<b>Zinc</b> Miles de TMF	28,52 1	27,6 91	28,59 7	25,38 2	24,99 7	28,53 6	20,93 8	19,16 8	20,26 4	18,52 1
<b>Plata</b> TMF	75,33 7	89,5 40	116,0 61	123,0 16	139,5 08	102,1 47	105,5 77	118,8 34	91,14 8	116,2 95
<b>Plomo</b> Miles de TMF	9,155	7,62 3	7,203	6,740	6,294	6,053	5,981	6,371	6,085	6,388
<b>Hierro</b> Miles de TMF	1,085 ,384	1,09 9,84 3	1,166 ,615	1,175 ,180	1,475 ,120	1,425 ,707	1,481 ,649	1,504 ,297	1,475, 217	1,490, 380
<b>Estaño</b> Miles de TMF	157	91	80	130	102	105	110	119	140	145

**Tabla 1.** 2010-2019: Reservas Metálicas Probadas y Probables  
(Fuente: Declaración Anual Consolidada DAC 2019-Ministerio de Energía y Minas, Perú)

# 1. Los orígenes históricos de Shougang Hierro Perú S.A.A

## 1.1 La entrada en Perú y la licitación

Tradicionalmente, se ha tratado más a los proyectos, incluido Shougang Hierro Perú S.A.A., como una parte importante de la integración de China en la globalización y la expansión hacia el exterior. Sin embargo, en los últimos años, algunos estudiosos han sugerido que al retroceder en la historia, se encuentra que la estrategia de Shougang de entrar en el Perú hace más de 20 años no fue el resultado de la estrategia de recursos en el extranjero, que no estaba directamente relacionada con la llamada disposición a largo plazo de China en América Latina, sino que fue en gran medida en la necesidad de la expansión de la propia empresa.<sup>7</sup>

Shougang, una empresa china con una historia de más de un siglo, se ha mantenido fuerte a lo largo de una larga historia, y bajo el impulso de la Tercera Sesión Plenaria del Undécimo Comité Central de la República Popular China, del 13 al 20 de abril de 1979, la Comisión Económica del Estado de China convocó un seminario en Pekín para los jefes de ocho empresas y departamentos pertinentes, entre ellos Shougang, la Fábrica de Bicicletas de Tianjin y la Fábrica de Motores Diesel de Shanghai, para discutir la reforma del sistema de gestión empresarial. Shougang se convirtió en la mayor empresa pública de las ocho empresas piloto de reforma. El dividendo de la reforma impulsó el rápido crecimiento de Shougang: su creciente tamaño y la conciencia estratégica de los propios dirigentes de la empresa se combinaron para impulsar una serie de medidas expansivas que Shougang adoptó posteriormente. En la década de los 90, la expansión de Shougang se diversificó e internacionalizó, y en 1992, cuando se reformó el sistema económico chino, se concedieron a Shougang mayores derechos a los proyectos de inversión, autonomía en el comercio exterior y acceso financiero.<sup>8</sup> El 5 de noviembre de 1992, Shougang anunció que había ganado la licitación internacional de la empresa peruana de mineral de hierro.

Hay muchas historias diferentes sobre el proceso de adquisición de Marcona por

---

<sup>7</sup> Guo, Jie. "La historia y la evolución del proyecto de mineral de hierro peruano de Shougang." *Estudio de la Política Internacional*. 1 (2015): 51-73.

<sup>8</sup> Consejo de Estado de la República Popular China. *Aviso del Informe Piloto sobre la Ampliación de la Reforma de la Autonomía de Shougang*. Imprenta del gobierno, 1992.



parte de Shougang en Perú. No hay pruebas concluyentes de que la entrada de Shougang en Perú sea un movimiento importante en la estrategia de China en América Latina. Lo que sí es cierto es que Shougang buscaba activamente ampliar su capacidad de producción y deseaba tener una base de materias primas. El mineral de hierro es la principal materia prima para la producción de acero y una gran consideración para el coste. En abril de 1992, el gobierno peruano inició el proceso de privatización de Minera Estatal del Hierro del Perú (Hierro Perú), que se anunció oficialmente el 4 de junio. The First Boston Corporation, con sede en Nueva York, recibió el encargo de actuar como asesor financiero y, junto con la empresa peruana Macroconsult, de coordinar la subasta como tercero. El vendedor subrayó que cualquier parte interesada debía cumplir las siguientes condiciones: (1) ser una empresa dedicada y familiarizada con la industria del mineral de hierro; (2) tener ventas anuales de al menos 100 millones de dólares; y (3) tener la capacidad de realizar inversiones adicionales en hierro peruano en el futuro, además de los recursos financieros para adquirir hierro peruano.<sup>9</sup>

El proceso de privatización en Perú coincidió con la búsqueda minera de Shougang en el extranjero, por lo que cuando se le informó de la venta de esta empresa de hierro peruano, envió inmediatamente tres grupos de expertos a Perú para una visita al lugar y presentó sus documentos de oferta directamente a la Comisión Especial de Promoción de la Inversión Privada en el Hierro Perú el 21 de septiembre de 1992. El motivo de la presentación directa a este comité especial y no a The First Boston Corporation, como se mencionaba en el anuncio, fue que Shougang presentó su carta de intenciones casi dos meses después de la fecha límite del 22 de julio. En cuanto a los motivos de la presentación tardía, la parte china suele explicar que: 1) se le informó de la subasta demasiado tarde; 2) el documento del Consejo de Estado chino sobre la ampliación de la autonomía de Shougang aún no se había puesto en práctica en ese momento; y 3) las visitas al lugar, los procesos de toma de decisiones, etc. también llevaron algún tiempo. Por lo tanto, si Shougang es puramente una empresa que licita, si puede tener un privilegio tan grande para presentarse con dos meses de retraso, simplemente en términos del proceso de licitación, parece que la fuerza estatal detrás del proceso también ha llevado a cabo un efecto de promoción encubierto. Además, como se ha

---

<sup>9</sup> The First Boston Corporation and Macroconsult S.A. *Information Memorandum: Empresa Minera del Hierro del Perú*. Imprenta del gobierno, 1992.

explicado, todo el proceso desde que se informó de la subasta hasta que se ganó la licitación fue muy apresurado, y al ser el primer gran proyecto licitado por una empresa china en América Latina, en realidad era previsible que Shougang Perú no estuviera bien preparada desde el principio de su existencia, por lo que esto podría explicar en cierta medida la falta de preparación cuando se produjeron los posteriores escollos.

El 30 de octubre de 1992, cuando se abrieron las ofertas, frente al fuerte competidor que ofertó al mismo tiempo, el Consorcio Minero Pacífico (CMP), formado por cuatro empresas, que ofreció 24,1 millones de dólares sin asumir la deuda de Hierro Perú e invirtiendo 60 millones de dólares adicionales en los próximos tres años, Shougang prometió una oferta de 120 millones de dólares asumiendo la deuda de 41,8 millones de dólares y seguir invirtiendo 150 millones de dólares adicionales en los siguientes tres años. De hecho, CMP fue más minucioso en sus preparativos y también incluyó en su oferta detalles como la reducción de gastos, el recorte de personal y la reserva de depósitos, que por el contrario, no se reflejaron en la oferta de Shougang.<sup>10</sup>

Todo el proceso de la licitación asentó, en realidad, las bases a los posteriores conflictos de interés y choques culturales. En primer lugar, la naturaleza de la adquisición de Shougang no es lo suficientemente claro, ya sea como una empresa de inversión multinacional, o un peón en la expansión hacia el exterior de China, o como una empresa independiente establecido, pero todavía inevitablemente afectados por el nivel nacional. En segundo lugar, el acto de adquisición de Shougang en sí no es lo suficientemente maduro. Al ser el primer intento en América Latina, su experiencia en el extranjero no es suficiente, y esto se puede ver en comparación con sus competidores. Shougang hace una oferta demasiado alta, el método de pago no está bien considerado, la estimación del riesgo no es suficiente, etc. Estos y otros problemas están relacionados con su escasa experiencia en el extranjero, y el proceso de toma de decisiones no es lo suficientemente sereno.<sup>11</sup> De hecho, se ha cuestionado con frecuencia el resultado de la subasta de Hierro Perú, y el gobierno peruano ha llevado a cabo una investigación especial sobre el asunto. Sin embargo, en cualquier caso, el resultado de la licitación fue incuestionable, y puede decirse que la parte peruana quedó bastante satisfecha con

---

<sup>10</sup> Comisión investigadora de los delitos económicos y financieros cometidos entre 1990 y 2001. *Primer informe de investigación, Caso: El proceso de privatización de Hierro Perú*. Imprenta del gobierno, 2002.

<sup>11</sup> Che, Hongqing. "La adquisición de mineral de hierro peruano por parte de Shougang." *Global Management Review*. 4 (1996): 54-55.

la venta a un precio tan alto. Hierro Perú y Shougang, desde aquel entonces, estaban estrechamente unidos, aunque el comienzo de esta relación se produjo en un estado de extrema excitación que ocultaba problemas.

## **1.2 Hierro Perú y Marcona**

La compra de Hierro Perú a un precio tan elevado es una muestra de la sinceridad de Shougang y una demostración indirecta de la importancia de la mina de Marcona. Es bien sabido que Perú es rico en recursos minerales, de los cuales el mineral de hierro se concentra principalmente en la región de Ica, que pertenece a la provincia de Nazca. Marcona, junto al Océano Pacífico, tiene unas reservas que representan alrededor del setenta por ciento de las reservas nacionales. Durante mucho tiempo, Marcona ha sido el productor prácticamente único de hierro en Perú, debido a su accesibilidad, la tecnología avanzada de extracción y la concentración de yacimientos mineros.

Generalmente, se atribuye el descubrimiento del yacimiento de Marcona al geógrafo italo-peruano Antonio Raimondi, concretamente en 1870. En las décadas de 1930 y 1940, el gobierno peruano comenzó a considerar la explotación del yacimiento de Marcona para desarrollar la industria siderúrgica del país. En 1952, bajo el gobierno de Manuel Prado y Ugarteche, la Corporación Peruana del Santa y la Utah Construction Company de Estados Unidos, firmaron conjuntamente un contrato para el estudio y el desarrollo de la formación Marcona. Para conseguir fondos adicionales, la Utah Construction Company se unió a socios como la empresa estadounidense Cyprus Mines Corporation para formar una nueva compañía de desarrollo minero: Marcona Mining Company. En virtud de su acuerdo con el gobierno peruano, presidido por Manuel A. Odría, gozó de derechos exclusivos de exploración y de un derecho minero de 20 años sobre la zona donde se encuentra Marcona. En abril de 1953, el primer barco con 10.000 toneladas de mineral de hierro zarpó del puerto de San Juan, cerca de la mina, con destino a Estados Unidos. Un año después, Perú pasó a ser la segunda fuente de importaciones de mineral de hierro a Estados Unidos, después de Venezuela.<sup>12</sup> En los 20 años transcurridos desde 1953, a medida que la Marcona Mining Company

---

<sup>12</sup> "Recent Economic Development in Peru", Geography 2 July. 1995: 197.

cosechaba beneficios, invirtió aproximadamente 1.000 millones de dólares en la mina para comprar maquinaria y equipos y construir infraestructuras como puertos, centrales eléctricas, carreteras y viviendas. Desde entonces surgieron pequeñas ciudades alrededor del emplazamiento.

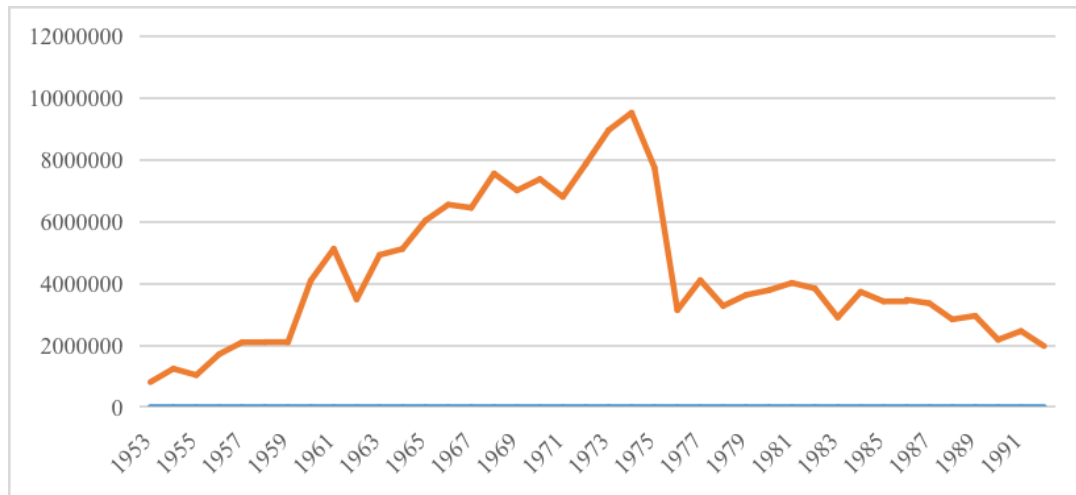
En 1968, el gobierno de Juan Velasco Alvarado volvió al poder y adoptó una serie de políticas populistas. En julio de 1975 el gobierno nacionalizó Marcona y todos sus activos con el argumento de que la compañía había excedido el período de autorización del acuerdo, y al mismo tiempo emitió el Decreto N° 21228, anunciando la creación de Hierro Perú. En agosto de 1975, el general Velasco fue depuesto, y el 22 de septiembre de 1976, el ministro peruano de Asuntos Exteriores, José de la Puente Radbill, en representación del nuevo gobierno militar peruano, se reunió con el embajador de Estados Unidos en Perú, Robert W. Dean, y Carlyle E. Maw, Representante Especial del Presidente de la Marcona Mining Company, firmó el *Peru-United States: Agreement on Compensation for Nationalized Assets of the Marcona Mining Company*, resolviendo así la disputa en torno a la nacionalización de Marcona.<sup>13</sup>

La mina de Marcona estuvo plagada de crisis durante la mayor parte de su vida operativa a través del período de Hierro Perú: insuficiente inversión de capital en la producción, mala gestión interna, frecuentes huelgas, disturbios en el país, etc., y una importante caída de la producción (ver Figura 1). En la década de 1980, la empresa cayó en una espiral de pérdidas continuas y se endeudó cada vez más; la capacidad real de la gran mina de hierro, que había alcanzado casi 10 millones de toneladas cuando fue nacionalizada en 1975, cayó a poco más de 2 millones de toneladas. En 1990, cuando Alberto Fujimori llegó a la presidencia, promovió reformas económicas neoliberales y privatizó un gran número de empresas estatales, entre ellas el Hierro Perú.

Por lo tanto, la combinación de Hierro Perú y Shougang fue precipitada. Por un lado, Shougang no estaba bien preparada y no contaba con los detalles de las condiciones, por lo que fue un primer intento inexperto en América Latina. Por otra parte, antes de que la mina de Marcona pasara a manos de Shougang, el volumen de producción ya no era tan alto como antes, por no hablar de los problemas laborales que se escondían bajo la caída.

---

<sup>13</sup> Walter, Richard J. *Peru and the United States, 1960-1975: How Their Ambassadors Managed Foreign Relations in a Turbulent Era*. University Park: Pennsylvania State University, 2010.



**Figura 1** 1953-1992: Producción de Hierro de Marcona (TM)

(Fuente: Ministerio de Energía y Minas, Perú.

[http://www.minem.gob.pe/\\_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=5818](http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=5818). Consultado el 30 de mayo de 2021)

## 2. Conflictos sociales desde 1992

Después de que Shougang se hiciera cargo de Marcona, sólo tardó un año en convertir la mina de hierro peruana, que había estado perdiendo dinero durante años, en una operación rentable. En 1993, la producción casi se duplicó en comparación con el año anterior, alcanzando 5.218.000 toneladas, logrando unas ventas de 93,83 millones de dólares y generando unos beneficios de más de 5 millones de dólares.<sup>14</sup> En cuanto a la gestión, Shougang envió un equipo de 65 personas, entre ellas el presidente, los directivos y los responsables técnicos, para realizar una serie de mejoras en el antiguo sistema de gestión.<sup>15</sup> Por ejemplo, en el pasado existía un sistema de agencia para la adquisición de material, que se han producido una serie de transacciones no conformes, provocando un aumento de los costes para la empresa. En respuesta, Shougang rediseñó el sistema para definir la autoridad del personal de compras y el proceso de aprobación de fondos. Estas prácticas mejoraron la eficiencia operativa de SHP, pero la excesiva dependencia de los directivos de la empresa matriz de Shougang

<sup>14</sup> Comisión Económica de Pekín. *Anuario de la Industria de Pekín*. Pekín: Editorial de Gestión Empresarial, 1994.

<sup>15</sup> Wang Hailan, and Tang, Xinyuan. “Una nueva vía para que China utilice los recursos internacionales de hierro: un estudio de caso de la adquisición y operación de una empresa peruana de hierro por parte de Shougang.” *Estudios de Negocios Internacionales*. 1 (1995): 24-29.

y la falta de comunicación adecuada con los empleados locales también sentaron las bases para futuros conflictos laborales.

En el lado peruano parece haber una valoración más negativa de la serie de medidas traídas por Shougang: a finales de 1992, más de 1.200 trabajadores fueron despedidos y existen pruebas de que esta cifra podría alcanzar 1.700.<sup>16</sup> Otras fuentes señalan que la empresa China despidió a 1.300 obreros reduciendo la mano de obra de 3.000 a 1.700, y reemplazando a parte de los despedidos con trabajadores traídos de China.<sup>17</sup> A partir de 1995, el conflicto laboral se intensificó cuando los empleados peruanos, liderados por el sindicato, exigieron más salarios. Este incidente parece haber sido el origen del conflicto. Sin embargo, como subraya The First Boston Company en los materiales de licitación, las futuras relaciones entre compradores y empleados eran difíciles de predecir, ya que la reducción de personal había provocado crecientes tensiones entre los empleados y empleadores<sup>18</sup>. Por lo tanto, parece perceptible que los problemas laborales estaban realmente presentes en el momento de la adquisición de Hierro Perú por parte de Shougang. De hecho, en 1991, antes de que se produjera la privatización, Hierro Perú ya había comenzado a aplicar despidos forzosos masivos. A finales de año, el número de empleados se había reducido de 3.285 a principios de año a 2.400, y el pánico causado por las reducciones provocó una huelga de un mes. Por lo tanto, parece que la afirmación de que Shougang había despedido a sus empleados originales a gran escala no se sostiene. Por el contrario, la reducción de personal en Hierro Perú antes de la privatización dejó a Shougang con un problema oculto, pero es innegable que esto demuestra de nuevo que Shougang no hizo una evaluación exhaustiva de los problemas que se esperaban antes de la adquisición, y que esto ha llevado a problemas laborales posteriores que no se han resuelto adecuadamente.

---

<sup>16</sup> CooperAcción. *Boletín Actualidad Minera del Perú*. 2020.

<<https://cooperacion.org.pe/boletines/boletin-actualidad-minera-del-peru-enero-2020-no-247/>> Consultado el 30 de mayo de 2021

<sup>17</sup> Pinto Herrera, Honorio. "Shougang Hierro Peru S.A.A.: problema laboral 1993-2010." *Investigaciones sociales*. 15 (2011): 369-389.

<sup>18</sup> The First Boston Corporation and Macroconsult S.A. *Information Memorandum: Empresa Minera del Hierro del Perú*. Imprenta del gobierno, 1992.

## 2.1 La parte de China: una búsqueda equivocada de solución

En respuesta al alto nivel de huelgas continuado, SHP optó por despedir al entonces presidente del sindicato y disolver la huelga en forma privada, lo que provocó la muerte de un trabajador. Entre 1995 y 2000, los trabajadores de SHP organizaron una o dos huelgas masivas al año, que afectaron gravemente a la imagen de la empresa y a su funcionamiento normal. Además, la empresa matriz de Shougang sufrió un gran revés en China en 1995, lo que provocó enormes pérdidas y puso en suspenso su compromiso inicial de realizar más inversiones. Esto, a su vez, provocó más condenas y boicot a partir de Perú. Numerosas ONG de Perú han seguido acusando a Shougang de daños medioambientales y tachando a la empresa de "fea forastera"<sup>19</sup>. En algunos medios de comunicación, el emplazamiento de Shougang en Marcona fue incluso calificado de colonia china en Perú.<sup>20</sup> Durante un tiempo, Shougang fue casi un objetivo y un ejemplo negativo de inversión extranjera directa.

La discusión en los medios de comunicación sobre el conflicto laboral del SHP entre China y Perú demuestran que no existe una comunicación efectiva o falta de comunicación entre ambas partes, ya que la parte china acusa a los empleados locales de no cumplir con sus responsabilidades, de aprovecharse de los beneficios existentes que son mejores que los de otras explotaciones mineras en Perú pretendiendo más, de quejarse de la disminución de la calidad de vida y del empeoramiento del medio ambiente disfrutando del desarrollo económico local y de las ciudades de los alrededores, etc.<sup>21</sup> La parte peruana alega que Shougang pasa por alto la salud de sus trabajadores, provocando la contaminación del medio ambiente, y que las infraestructuras, como los hospitales, son escasas.<sup>22</sup> En julio de 1993, el primer año de la entrada de Shougang en Perú, la ambiciosa empresa quería naturalmente hacer algo en la región, y para ello debía tener una buena relación con los trabajadores. Para

---

<sup>19</sup> Kotschwar, B.R., T. Moran and J. Muir. "Chinese Investment in Latin American Resources: The Good, the Bad, and the Ugly." *Peterson Institute for International Economics Working Paper*. 2 (2012): 78-79.

<sup>20</sup> Zavallor Ríos, Maga. *Entre el Hierro y el Mar*. Perú: Hiperactiva Comunicaciones Documental, 2020.

<sup>21</sup> Kuang, Juan. "20 años de problemas sin resolver, Shougang Perú en otro conflicto laboral." *21st Century Business Herald*, 13 de septiembre de 2013.

<sup>22</sup> Cuadros, Julia. "El Estado chino tiene que responder por el comportamiento de sus empresas en nuestros países." *Gran Angular*, 8 de octubre de 2018.

fortalecer la comunicación entre ambas partes, la sede de Shougang invitó a más de 30 personas de la parte peruana a visitar Pekín para recibir formación, con el fin de que los peruanos que antes no estaban familiarizados con la empresa comprendieran plenamente a Shougang y su espíritu, y llevaran esta experiencia de vuelta a Perú para practicarla en SHP. El resultado demostró que los líderes sindicales realmente elogiaron a “Shougang como representante de la nueva China”<sup>23</sup>. Sin embargo, debido a las diferencias en los sistemas sociales, las costumbres y las percepciones de la gente entre ambos países, la primera reacción de los visitantes peruanos a su regreso a Perú fue pedir mayores beneficios como los que se ofrecían a los empleados de la sede de Pekín, lo que superó las expectativas de Shougang. Además, era poco realista construir el modelo de Shougang en Perú debido a las diferencias en los antecedentes culturales que hacían idealista para Shougang traer las prácticas chinas a Perú y esperar obtener los mismos resultados. Es un poco discutible atribuir todo esto a la inexperiencia, ya que Shougang sí visitó y examinó Marcona en el momento de la licitación y sabía lo que The First Boston Company tenía que decir sobre la situación real de Hierro Perú, incluyendo los riesgos potenciales, en los materiales de licitación emitidos al público. Así, Shougang, desde otra perspectiva, estaba realmente preparada para la adquisición, pero encontró equivocadamente la solución y “dio el paso equivocado” desde el principio<sup>24</sup>. Además, la incomprensión mutua entre las dos partes se vio agravada por el hecho de que el personal chino fue enviado a Perú para ocupar las viviendas directamente de los trabajadores que habían sido despedidos pero que aún no habían sido reubicados,<sup>25</sup> lo que provocó un sentimiento negativo de resistencia a Shougang en la mente de los empleados locales.

Una de las condiciones de Shougang para la adquisición fue su compromiso de invertir 150 millones de dólares adicionales en los siguientes tres años para el desarrollo futuro del SHP,<sup>26</sup> además de un pago único de 118 millones de dólares para adquirir el 98,4% de Hierro Perú. En el trienio 1993-1995 no se cumplió su compromiso inicial.

---

<sup>23</sup> Munive, Mario. “La paradoja de Shougang.” *La República*, 16 de mayo de 2007.

<sup>24</sup> Sanborn, Cynthia, and Victoria Chonn Ching. “Making Way for Mines: Chinese Investment in Peru.” *Havard Review of Latin America*. 13 (2014): 36-57.

<sup>25</sup> Irwin, Amos, and Kevin P. Gallagher. “Chinese Mining in Latin America: A Comparative Perspective.” *The Journal of Environment & Development*. 22 (2013): 207-234.

<sup>26</sup> Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú. *El Contrato de Compra y Venta de Acciones y Compromiso de Aportes al Capital de Hierro Perú*. Imprenta del gobierno, 1992.



Según SHP, la empresa invirtió 13, 28 y 25 millones de dólares en los tres años, sumando un total de 66 millones de dólares, pero según los datos de una empresa auditora peruana, la inversión real de SHP ascendió a poco más de 38 millones de dólares, muy lejos de los 66 millones prometidos. Como consecuencia del incumplimiento de los compromisos establecidos, en agosto de 1995, los departamentos pertinentes del gobierno peruano formaron un comité de negociación que finalmente acordó con Shougang añadir dos anexos al contrato previamente firmado, uno de los cuales establecía claramente que si Shougang no cumplía sus compromisos incluso después de haber sido prorrogado el plazo para cumplirlos, sería multado con una determinada cantidad. Así, según la prórroga negociada, Shougang debía invertir 10, 27, 50 y 50 millones de dólares, es decir, total 137 millones de dólares, en los cuatro años siguientes, 1996, 1997, 1998 y 1999, respectivamente. La tabla 2 muestra que en los dos primeros años (1996 y 1997), SHP realizó inversiones adicionales a las comprometidas, pero en 1998 y sobre todo en 1999, el volumen de inversión real cayó en picado, lo que hizo que finalmente no se cumplieran los objetivos previstos, por lo que Shougang acabó aceptando la penalización y pagó una cuarta parte de la diferencia total de inversión, es decir, 12 millones de dólares, en marzo de 2000.<sup>27</sup>

	1996	1997	1998	1999	Total
Inversión real	1225,6665	2979,9508	3726,5418	871,0904	8803,2495
Inversión comprometida	1000,0000	2700,0000	5000,0000	5000,0000	13700,0000
Diferencia	+225,6665	+279,9508	-1273,4582	-4128,9096	-4896,7505

**Tabla 2 1996-1999: La inversión real y la inversión comprometida de SHP (millones de dólares)**

(Fuente: Comisión investigadora de los delitos económico y financieros cometidos entre 1990 y 2001, “Primer informe de investigación: El proceso de privatización de Hierro Perú”, p.25)

La incapacidad de Shougang para cumplir sus compromisos dos veces seguidas tiene que hacer reflexionar sobre su fortaleza empresarial. Además, el hecho de que SHP pagara una multa de 12 millones de dólares en el año 2000 infundió de improviso

<sup>27</sup> Comisión investigadora de los delitos económicos y financieros cometidos entre 1990 y 2001. *Primer informe de investigación, Caso: El proceso de privatización de Hierro Perú*. Imprenta del gobierno, 2002.

al público local la idea de que Shougang prefería aceptar la multa en lugar de pensar más en el propio desarrollo de la empresa y realizar más inversiones futuras. Tal vez fue esto lo que hizo que el conflicto entre empleadores y empleados fuera más grande en una forma invisible, pero sin duda se convirtió en uno de las principales causas que más tarde avivarían el conflicto. A los ojos de los trabajadores locales, la perfidia de Shougang y el hecho de no haber sustituido a tiempo los equipos e instrumentos antiguos estaban causando una carga medioambiental al tiempo que exprimía el entorno de trabajo y las condiciones de producción de sus empleados, lo que en última instancia condujo directamente la generación de accidentes laborales.

En cualquier caso, es difícil excusar a Shougang por no cumplir con los compromisos establecidos, pero si se analizan más a fondo las razones de la incapacidad de cumplir, cabe preguntarse si realmente la empresa prefería asumir las multas a desarrollar sus instalaciones, como pensaban los trabajadores locales. La respuesta es, por supuesto, no, y de la Tabla 2 se desprende que SHP tenía la intención de alcanzar el compromiso en los dos primeros años tras la prórroga del acuerdo, es decir, en 1996 y 1997, pero ¿qué ocurrió realmente para que la inversión de Shougang no rindiera a partir de 1998, e incluso para que se produjera un repentino descenso de la inversión en 1999? Esto estaba estrechamente relacionado con las propias limitaciones de la empresa Shougang y el contexto global general. En primer lugar, Shougang no pudo concretar sus inversiones en cada lugar debido a su continua expansión hacia el exterior, lo que provocó una falta de capital. Además, la crisis financiera asiática de 1997 provocó una disminución de los pedidos de países importantes como Japón y Corea del Sur, lo que dificultó las ventas. Con todo, la expansión de Shougang coincidió con un descenso en el mercado internacional, y con el alto coste de producción en Perú debido a los conflictos laborales y otros problemas, la ambición de Shougang por Hierro Perú se redujo. Incluso hay indicios en el Anuario de Shougang de que éste buscaba un comprador en una etapa posterior, deseoso de vender Marcona<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Comité de Historia y Anuario de la Corporación Shougang. *Anuario de Shougang 2004-2005*. Pekín: Editorial de Literatura de Ciencias Sociales, 2006.

## 2.2 La parte de Perú: los fuertes sindicatos

La lección de Shougang es muy profunda cuando se trata de tratar con los líderes sindicales. Según la legislación peruana, las empresas no pueden despedir a los dirigentes sindicales si en ellos no hay una falta grave. De hecho, las relaciones entre los sindicatos y el SHP no siempre fueron rígidas; en 1993, dos de los sindicatos originales de Hierro Perú, el Sindicato de Obreros Mineros de Shougang Hierro Perú S.A.A y el Sindicato de Empleados Mineros de Shougang Hierro Perú S.A.A, firmaron un acuerdo con Shougang, que durante los tres años siguientes aceptó casi por completo las demandas de los sindicatos de aumentos salariales y más beneficios. Shougang también accedió a todas las peticiones planteadas por los líderes sindicales desde su visita a Pekín, como la gratuidad de la vivienda y la educación gratuita para sus hijos. Por eso, las peticiones iniciales de Shougang parecen ser suficientes para demostrar su voluntad de desarrollar Marcona. En febrero de 1996, el sindicato SHP emitió su habitual pliego de peticiones, presentando sus demandas económicas para el nuevo año, y consiguió negociar con la empresa. Esta vez, Shougang rechazó la petición, lo que llevó directamente a una situación en la que el sindicato organizó una huelga general de trabajadores, y Shougang, como respuesta, despidió a Juan de Dios Ramírez Canchari, el secretario general del sindicato en ese momento. Este despido hizo que las huelgas y la negociación colectiva se convirtieran en la norma. Shougang, que había tenido el control de la iniciativa, se volvió pasivo de inmediato. El líder sindical destituido fue incluso aclamado como un héroe y se hizo un nombre en la política peruana, llegando a ser elegido para el Congreso y, finalmente, ministro de Energía y Minas.

Shougang tenía sus propias razones para rechazar las peticiones del sindicato: por un lado, la empresa consideraba que ya había hecho un gran número de concesiones en el pasado y quería recibir resultados positivos, lo que el sindicato no apreciaba; por otro lado, la propia Shougang se veía progresivamente limitada en su desarrollo debido a su constante expansión. La dureza de los sindicatos también estaba relacionada con la debilidad del gobierno de la época, que tendía a favorecer a los trabajadores y a reprimir a los empresarios para aumentar su apoyo. Además, el éxito de Juan de Dios Ramírez Canchari, por ejemplo, parece haber proporcionado un atajo a la política para los

trabajadores.

### **3. Análisis comparativo: Shougang Hierro Perú y Doe Run Peru**

Para resaltar mejor cómo SHP gestiona una serie de asuntos locales, incluidos los conflictos laborales, se presenta aquí el caso de Doe Run, una empresa estadounidense que entró en Perú durante el mismo periodo del establecimiento de SHP. Como empresa multinacional que también participó en la reforma de la privatización de las empresas estatales peruanas, Doe Run se encontró con las mismas dificultades que SHP, pero finalmente consiguió salir de la crisis con resultados diferentes a los de SHP debido a las exitosas estrategias de afrontamiento.

De hecho, el monopolio económico de las empresas estadounidenses en América Latina tiene una larga historia, y la mayoría de los estudios existentes sobre la inversión estadounidense en América Latina se han centrado en la década posterior a los años ochenta. En particular, tras el final de la Guerra Fría, muchos países de América Latina aceptaron gradualmente el Consenso de Washington y las empresas norteamericanas empezaron a invertir en América Latina a una escala cada vez mayor, con una mayor tendencia a invertir directamente e indirectamente y en las operaciones locales. En 1997, el gobierno peruano privatizó y reformó la ya en dificultades empresa estatal La Oroya y convocó licitaciones en todo el mundo, que finalmente ganó Doe Run, que acabó formando Doe Run Peru. Aunque Doe Run Peru no fue el primer proyecto estadounidense en América Latina, suele utilizarse como término de comparación por su historia, industria, tamaño y naturaleza, que es muy similar a la de SHP.<sup>29</sup>

Sorprendentemente, en contraste con SHP, Doe Run Peru está produciendo de una manera extremadamente contaminante para el medio ambiente sin actualizar su equipo, e incluso el bienestar de sus empleados está en un estado muy pobre. Al igual que en el caso de SHP, Doe Run Peru tampoco ha cumplido las promesas hechas en la oferta original. Como ya se ha mencionado, SHP aceptó el acuerdo de prórroga de forma relativamente pasiva y las condiciones de penalización que en él se establecían después

---

<sup>29</sup> Kotschwar, B.R., T. Moran and J. Muir. "Do Chinese Mining Companies Exploit More?" *Americas Quarterly* 2 Nov. 2011.

de que se constituyera un comité de los organismos gubernamentales pertinentes. Al cabo de cuatro años, Doe Run Peru indicó que seguía sin poder cumplir y solicitó una segunda prórroga, que le fue concedida. Finalmente su tercer intento de presentar otra prórroga fue rechazada por el gobierno peruano y se dispuso a retirar la autorización minera a esta empresa e imponerle una multa. Posteriormente, sin embargo, el gobierno peruano emitió una orden según la cual, en caso de que Doe Run Peru se declarara en quiebra, la mayor parte de sus activos serían compensados prioritariamente al mayor acreedor de la empresa, la sede corporativa de Doe Run en Estados Unidos. Así pues, la recuperación de los derechos mineros fue más que una pérdida para las autoridades peruanas y finalmente tuvo que resolverse apresuradamente con una pequeña multa.

A diferencia de la falta de comunicación de SHP con sus empleados, Doe Run Peru promovió y se comunicó activamente con los trabajadores: primero, la empresa insistió en que fue su llegada la que sacó a La Oroya del borde de la quiebra, y poco a poco esta idea de salvación se impuso. En segundo lugar, la empresa se centró en la comunicación con el sindicato y siempre actuó como un firme defensor del mismo, en lugar de despedir a su presidente y provocar la ira del público, como había hecho SHP. Además, Doe Run Peru se centró en la comunicación con la comunidad local y ofrecía pequeños favores para difundir la información que ayudara a la empresa.<sup>30</sup>

Una comparación de la forma en que SHP y Doe Run Peru resolvieron el mismo dilema en Perú muestra que hubo poca diferencia entre las dos empresas en cuanto al cumplimiento de sus compromisos, y que la clave de la diferencia de resultados fue la forma en que respondieron al problema. Se observa que la solución de la empresa estadounidense fue más flexible, evitando el uso de estrategias rígidas y actitudes de confrontación, optando en cambio por una estrategia más localizada y estandarizada, probablemente también debido a la experiencia histórica de las inversiones estadounidenses en América Latina y a una mentalidad más similar a la de la población local. Por el contrario, China está muy lejos de América Latina, y SHP, como pionera de la inversión china en América Latina, carece de experiencia práctica en la inversión en el extranjero, y no sabe tomar la iniciativa para luchar con las autoridades pertinentes a tiempo cuando se enfrenta a los problemas, no cambia su pensamiento a tiempo

---

<sup>30</sup> Irwin, Amos, and Kevin P. Gallagher. "Chinese Mining in Latin America: A Comparative Perspective." *The Journal of Environment & Development*. 22 (2013): 207–234.

cuando se enfrenta a los trabajadores locales, trata de utilizar el pensamiento chino para influir en la población local, lo que no funciona en el corto plazo, y no presta atención a la comunicación con los sindicatos y las comunidades. Incluso intensificó los conflictos, lo que añadió costes al funcionamiento de la empresa y trajo problemas al avance del proyecto.

## Conclusión

Shougang, como empresa con casi 100 años de historia en China, ha perfeccionado su propio espíritu a lo largo de su desarrollo de dos siglos. En el contexto del neoliberalismo, esta empresa china se ha integrado activamente en el contexto de la globalización y, en la ola de la reforma y la apertura de China, ha puesto sus ojos en América Latina, al otro lado del globo, convirtiéndose en el líder de la inversión extranjera directa china en esta región. Perú también abrazó el neoliberalismo. Tras la agitación política, el gobierno dirigido por Alberto Fujimori llevó a cabo gradualmente reformas económicas y privatizó un gran número de empresas estatales, abriéndolas a la licitación mundial. Fue entonces cuando Shougang entró en Perú y se convirtió en un pionero en la exploración de este continente. En cuanto a los motivos de la entrada de Shougang en América Latina, este trabajo sugiere que fue debida a la propia necesidad de Shougang de expandirse y buscar recursos en el extranjero, negando que SHP se estableciera originalmente como un peón político de China para expandirse en el extranjero. No negamos, sin embargo, que SHP se ha convertido en una parte importante de la estrategia de “salir al exterior” de China. Pero Shougang, el primer gran proyecto de inversión en América Latina, no ha tenido mucha suerte: los problemas laborales han sido frecuentes, y la raíz de todo ello parece remontarse al proceso de licitación. La falta de experiencia en el extranjero, la confianza ciega y las decisiones precipitadas hicieron que la compra de Hierro Perú por parte de Shougang no fuera una operación ideal, pero, por otro lado, no se puede decir que la empresa no estuviera bien preparada. Los primeros comportamientos de Shougang en Perú mostraron la sinceridad y la determinación para desarrollar Marcona, pero también la inexperiencia y la imprudencia a la hora de resolverlos, debido a las constantes peticiones de sindicatos fuertes, que condujeron directamente a la ruptura entre Shougang y los trabajadores. A diferencia de la Doe Run Peru, que en su día se encontraba en la misma situación, las deficiencias de Shougang también eran evidentes: soluciones mal orientadas, falta de comunicación proactiva y de conciliación cuando había problemas, y una relación clave con el sindicato. Así, el revés de Shougang en Perú parece inevitable, pero no deplorable porque el primer intento de Shougang como empresa sin experiencia se ha convertido en una valiosa experiencia para que sigan más

inversiones chinas directas en el extranjero.



## Bibliografía

Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú. *El Contrato de Compra y Venta de Acciones y Compromiso de Aportes al Capital de Hierro Perú*. Imprenta del gobierno, 1992.

Che, Hongqing. “La adquisición de mineral de hierro peruano por parte de Shougang” *Global Management Review*. 4 (1996).

Comisión Económica de Pekín. *Anuario de la Industria de Pekín*. Pekín: Editorial de Gestión Empresarial, 1994.

Comisión investigadora de los delitos económicos y financieros cometidos entre 1990 y 2001. *Primer informe de investigación, Caso: El proceso de privatización de Hierro Perú*. Imprenta del gobierno, 2002.

Comité de Historia y Anuario de la Corporación Shougang. *Anuario de Shougang 2004-2005*. Pekín: Editorial de Literatura de Ciencias Sociales, 2006.

Consejo de Estado de la República Popular China. *Aviso del Informe Piloto sobre la Ampliación de la Reforma de la Autonomía de Shougang*. Imprenta del gobierno, 1992.

CooperAcción. Boletín Actualidad Minera del Perú. 2020.  
<<https://cooperaccion.org.pe/boletines/boletin-actualidad-minera-del-peru-enero-2020-no-247/>> Consultado el 30 de mayo de 2021.

Cuadros, Julia. “El Estado chino tiene que responder por el comportamiento de sus empresas en nuestros países.” *Gran Angular*, 8 de octubre de 2018.

Guo, Jie. “La historia y la evolución del proyecto de mineral de hierro peruano de Shougang.” *Estudio de la Política Internacional*. 1 (2015).

Harvey, David. “Neoliberalism as Creative Destruction.” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 610 (2007).

Irwin, Amos, and Kevin P. Gallagher. “Chinese Mining in Latin America: A Comparative Perspective.” *The Journal of Environment & Development*. 22 (2013).

Kotschwar, B.R., T. Moran and J. Muir. “Chinese Investment in Latin American Resources: The Good, the Bad, and the Ugly.” *Peterson Institute for International Economics Working Paper*. 2 (2012).

Kotschwar, B.R., T. Moran and J. Muir. “Do Chinese Mining Companies Exploit More?” *Americas Quarterly* 2 Nov. 2011.

Kuang, Juan. "20 años de problemas sin resolver, Shougang Perú en otro conflicto laboral." *21st Century Business Herald*, 13 de septiembre de 2013.

Ministerio de Comercio de la República Popular China. *Informe sobre el Desarrollo de la Inversión Exterior y la Cooperación Económica de China*. Imprenta del gobierno, 2020.

Ministerio de Energía y Minas Dirección de Promoción Minera. *Perú 2020: Anuario Minero*. Imprenta del gobierno, 2020.

Munive, Mario. "La paradoja de Shougang." *La República*, 16 de mayo de 2007.

Parodi Trece, Carlos. *El Primer Gobierno de Alberto Fujimori 1990-1995: Aspectos Políticos y la Política Económica*. Lima: Fondo Editorial, Universidad del Pacífico, 2000.

Pinto Herrera, Honorio. "Shougang Hierro Peru S.A.A.: problema laboral 1993-2010." *Investigaciones sociales*. 15 (2011).

"Recent Economic Development in Peru." *Geography* 2 July. 1995.

Rosen, Fred, and Deidre McFadyen. *Free Trade and Economic Restructuring in Latin America: A Nacla Reader*. New York: Monthly Review Press, 1995.

Sanborn, Cynthia, and Victoria Chonn Ching. "Making Way for Mines: Chinese Investment in Peru." *Havard Review of Latin America*. 13 (2014).

The First Boston Corporation and Macroconsult S.A. *Information Memorandum: Empresa Minera del Hierro del Perú*. Imprenta del gobierno, 1992.

Walter, Richard J. *Peru and the United States, 1960-1975: How Their Ambassadors Managed Foreign Relations in a Turbulent Era*. University Park: Pennsylvania State University, 2010.

Wang Hailan, and Tang, Xinyuan. "Una nueva vía para que China utilice los recursos internacionales de hierro: un estudio de caso de la adquisición y operación de una empresa peruana de hierro por parte de Shougang." *Estudios de Negocios Internacionales*. 1 (1995).

Zavallor Ríos, Maga. *Entre el Hierro y el Mar*. Perú: Hiperactiva Comunicaciones Documental, 2020.