



El punto de vista de China sobre Shougang Hierro Perú. Los años 1990

Artículos originales: SOCIOLOGÍA

RECIBIDO: 04/12/2022

APROBADO: 27/01/2023

PUBLICADO: 18/05/2023

Boya Li

Pontificia Universidad Católica del Perú

li.boya@pucp.edu.pe

Candidata de Doctorado en Historia

ORCID: 0009-0005-6512-4092

RESUMEN

Shougang Hierro Perú es la primera inversión realizada por una mega compañía china en América Latina marcando el inicio de la expansión de la potencia asiática en este continente lejano. Este artículo pretende explicar los motivos que contribuyeron a la adquisición de Hierro Perú por la empresa estatal china Shougang y las razones que generaron sus problemas después de 1995. Entre otros, el conflicto con los trabajadores y los cambios políticos y sociales tanto del país asiático como de la propia empresa. A través de investigar las fuentes en idioma chino, se llega la conclusión de que la adquisición de Hierro Perú por Shougang estuvo estrechamente vinculada con la transformación política interior de China y es un producto exclusivo de la época cuando China empezó a explorar el camino de ampliar su presencia e influencia en el mundo.

PALABRAS CLAVE: Shougang Hierro Perú; relación sino peruana; historia de China.

China's perspective on Shougang Hierro Perú. The 1990s

ABSTRACT

Shougang Hierro Perú is the first investment made by a Chinese mega company in Latin America, marking the beginning of the expansion of the Asian power in this distant continent. This article aims to explain the reasons that contributed to the acquisition of Hierro Perú by the Chinese state-owned company Shougang and the reasons that generated its problems after 1995. Among others, the conflict with the workers and the political and social changes both in the Asian country and in the company itself. By researching Chinese-language sources, it is concluded that the acquisition of Hierro Perú by Shougang was closely linked to China's internal political transformation and is a unique product of the time when China began to explore the path of expanding its presence and influence in the world.

KEYWORD: Shougang Hierro Peru; China-Peru relations; history of China.

La adquisición de Hierro Perú por parte de la empresa estatal china Shougang marcó un hito en la historia de la relación bilateral sino-peruana. Era la primera adquisición de gran volumen en el extranjero realizado por una empresa china. Por ello, fue un acontecimiento emblemático en la historia de la reforma económica china. Por su parte, la venta de Hierro Perú era parte de la reforma neoliberal de Fujimori y fue una de las primeras grandes privatizaciones de su gobierno. Para China fue la mayor inversión realizada desde el establecimiento de relaciones diplomáticas en 1971. Gracias a ello, China se convirtió en el cuarto inversionista extranjero en el Perú (EFE, 1994).

En los estudios acerca del caso Shougang Hierro Perú, el trabajo de la investigadora Guo Jie (郭洁) de la Universidad de Beijing publicado en 2015 es el más nuevo e integral. Guo, en base al análisis de las fuentes de diferentes orígenes presenta la historia y la transformación del proyecto con un punto de vista del contexto de la época.

Igual que Guo, el presente trabajo se desarrollará con el enfoque en la historia china, y se analizará cómo la historia contemporánea de China influyó en el camino exploratorio hacia ultramar de esta gigantesca empresa estatal china en el Perú. Más específicamente, esta investigación pretende revelar la relación entre la transformación tanto política como económica de China desde la reforma y la apertura y la adquisición de Hierro Perú y las principales dificultades encontrados en sus primeros años, como el problema financiero y las huelgas. A diferencia de Guo, este estudio coloca el caso de Shougang en un contexto más amplio y profundo. Explica los antecedentes de la visita de Deng Xiaoping (邓小平) a la empresa Shougang y pone en evidencia que la adquisición fue beneficiada de esta visita. Ella se produjo luego de su viaje al sur de China con el fin de enfatizar la importancia de seguir el camino de reforma y apertura. En cuanto al problema financiero y los conflictos con los trabajadores, este estudio explica que la transformación del sistema de contratación y el sistema tributario de las empresas estatales chinas y el sistema de responsabilidad del director de fábrica fueron los orígenes del problema. Al analizar estos aspectos del caso, se llega a la conclusión que el caso Shougang Hierro Perú ha sido un producto del tiempo cuando China estaba buscando su camino de desarrollo hacia fuera.

En la primera Reunión de la Comisión Mixta Económica y Comercial Peruano-China en Lima durante los días 14 y 15 de abril 1992, uno de los temas que conversaron los dos gobiernos fue la promoción de la inversión extranjera. Era una medida clave de la reforma estructural instrumentado por el gobierno fujimorista con el objetivo de generar condiciones para el crecimiento económico. Por coincidencia, seis meses después, el Partido Comunista China había propuesto la estrategia de ampliar activamente la inversión de las empresas chinas en el extranjero apoyando la realización de operaciones económicas más allá de las fronteras. El fundamento de esta estrategia era ampliar la ocupación de espacios internacionales para darle sostenibilidad al desarrollo económico chino y fue aprobada en el 14° Congreso Nacional del PCCh (Jiang, 1992).



Dicho congreso se realizó del 12 al 18 de octubre de 1992 y varias fueron sus tareas principales. En primer lugar, avanzar en la construcción del socialismo con características chinas aplicando la teoría de Deng Xiaoping; luego, resumir los 14 años de experiencia práctica desde el inicio de la apertura económica para determinar la estrategia general del período. Ello debía favorecer la movilización de todo el partido y de todas las etnias del país, emancipar aún más las mentes para aprovechar las oportunidades favorables, acelerando el ritmo de la reforma, apertura y modernización a fin de lograr una mayor victoria del socialismo chino.

De este modo, tenemos dos países que tomaron decisiones complementarias prácticamente al mismo tiempo. El Perú buscaba atraer capitales y China quería empezar a exportar capital. Gracias a esta doble necesidad y en forma complementaria, ambos países se pusieron de acuerdo y firmaron un contrato por una cantidad sin precedentes, con lo cual empezó la inversión China en el Perú a través de la empresa “Shougang Hierro Perú”.

Hierro Perú había sido una de las empresas mineras más importantes del Perú. El yacimiento de Marcona proveía de materia prima a la fábrica de acero de Chimbote, que el ex presidente Manuel Prado había puesto en marcha durante su segunda presidencia de 1956 a 1962. En ese momento, Marcona fue concesionado por 20 años a la empresa Marcona Mining Company (MMC). Esta empresa de capitales norteamericanos logró una producción suficiente para abastecer a la planta siderúrgica de Chimbote y asimismo para exportar al mercado internacional. La empresa tenía una infraestructura compuesta por puertos, centrales de generación eléctrica, servicios de agua y desagüe entre otros que le permitía alcanzar ocho millones de toneladas de producción. En ese entonces, era el único productor de hierro en el país y el pueblo de Marcona creció rápidamente, había sido una pequeña caleta y se transformó en un pueblo dinámico y en crecimiento. (Jorge E. Manco Zaonetti, 2003).

En 1975, cuando terminaba su gobierno, el general Juan Velasco nacionalizó la mina de Marcona y se inició un conflicto con la anterior propietaria, MMC. Este problema causaría grandes dificultades a la empresa recientemente nacionalizada. Cabe mencionar que, cuando Velasco tomó la decisión de nacionalizar, la empresa norteamericana ya había excedido el periodo de explotación otorgado legalmente por el Estado peruano. A continuación, el gobierno militar creó la Empresa Minera de Hierro del Perú. Pero, desde el comienzo hubo serios problemas, porque la producción decayó significativamente. Resultaba que, los contratos que había concertado MMC fueron cancelados por los compradores, que no quisieron comprar a la empresa estatal. Por ello, apenas nació como empresa pública su situación estaba definida por una gran capacidad instalada ociosa. Antes de la adquisición china, la producción de Marcona era inferior a las mejores temporadas de la MMG, a pesar de haber transcurrido casi dos décadas, que habían sido de retroceso. (Comisión investigadora de los delitos económicos y financieros cometidos entre 1990 y 2000, 2002).

Las empresas estatales peruanas como Hierro Perú fueron una de las causas de la crisis económica que sufrió el país en la década de 1980 y representaban la ineficiencia de la administración pública. Cuando Fujimori accedió a la presidencia, las organizaciones financieras internacionales le propusieron que realizara reformas estructurales, incluyendo la privatización de las empresas estatales. Entre 1992-1996, este proceso se realizó de manera intensa y rápida. Más de 160 empresas y activos estatales fueron transferidos, generando ingresos para el Estado por US\$ 8,700 millones y compromiso de inversión por US\$ 7,100 millones (Bruno Franco, 1993).

El 15 de febrero de 1992, se incluyó a Hierro Perú en el proyecto de privatización. Siendo la única empresa de hierro del país, el precio base fue US\$ 220 millones. Antes de la fecha límite para presentar las propuestas de adquisición, el 17 de julio de 1992, trece empresas habían sido precalificadas de acuerdo con los tres requisitos principales: a) participar mayoritariamente en alguna empresa minera productora de hierro que tenga ventas superiores a los US\$ 100 millones, b) tener buen conocimiento de la industria del hierro y c) demostrar capacidad financiera no solo para la adquisición de Hierro Perú, sino también para la ejecución de un programa de inversión.

Algunas empresas precalificadas formaron consorcios para competir la subasta. En primer lugar apareció el Consorcio Minero Pacífico (CMP) compuesto por Cap S.A., Compañía Minera del Pacífico, Nueva Holding Ltd., y Mitsubishi Corporation. Este consorcio fue el principal competidor de Shougang. Por su parte, Shougang es una empresa totalmente estatal de la Municipalidad de Beijing. La predecesora de Shougang fue la fábrica de hierro y acero de Shijingshan, fundada en Beijing en 1919, que pasó a llamarse Empresa de Hierro y Acero de Shijingshan en 1958, Compañía de Hierro y Acero de la Capital en 1967 y Corporación de Shougang en 1992 (*shou* representa la capital y *gang* significa acero).

Pero, Shougang no había estado en la nómina de las primeras precalificadas. Casi dos meses después del plazo establecido, la compañía International Engineering Technology mediante carta del 10 de septiembre de 1992 pidió al asesor financiero de la privatización, First Boston-Macroconsult, que incluya a su cliente representado Shougang Corporation entre las empresas precalificadas. Esta iniciativa obliga a preguntar por las razones para la demora de Shougang. La investigadora Guo Jie tiene tres hipótesis respecto. La primera habría sido la tardanza de la empresa china en conocer la noticia de la subasta. La segunda, la tardanza en emitir un documento chino clave: la autonomía de administración por el Consejo de Estado de China. Este documento era fundamental y ayuda a entender la temeridad de Shougang en este proceso, como veremos más adelante. Una tercera razón que aporta esta catedrática china es que el estudio in situ y el proceso de tomar decisiones también fueron lentos (Guo, 2015). El 19 de octubre de 1992, en base de la recomendación del asesor financiero, la Comisión de Promoción de la Inversión Privada (COPRI) emitió la aceptación formal para incluir a Shougang como empresa precalificada. De esta manera, Shougang ingresó a la carrera para la adquisición de Hierro Perú (Comisión de Energía y Minas del Congreso de la República, 2007).



Al abrirse los sobres, 30 de octubre de 1992, quedaron en pie el consorcio CMP y Shougang. Sus ofertas eran dos extremos. Shougang ofreció un precio casi seis veces superior al precio base, asimismo, ofreció casi el doble de la inversión requerida, mientras su único competidor CMP solo ofreció una cifra apenas superior al precio base y su propuesta de inversión no superaba al requerimiento.

CUADRO 1.
Comparación del precio de reserva y las ofertas de CMP y Shougang (US \$ millones)

	Cotización del Gobierno del Perú	Oferta de CMP	Oferta de Shougang
Precio de compra al 100% acciones	22	24.1	120
Inversión al futuro	60	60	150
Asunción de pasivos	/	41.8	nada
Total	82	125.9	270

Fuente: *Informe Final del Grupo de Trabajo encargado seguimiento sobre las privatizaciones de la Empresa Shougang Hierro Perú SAA y Electro Sur Medio SAA*, Comisión de Energía y Minas del Congreso de la República del Perú, julio de 2007.

Como puede verse, la oferta económica de Shougang era muy grande y superior a su rival. Además, existían otros factores que influyeron en el resultado final. Primero, Shougang no pidió garantías como lo hizo CMP. Segundo, Shougang no pidió que se realizaran ajustes a los estados financieros. Tercero, Shougang no pidió la reducción de personal como propuso CMP, que pretendía conservar solo al 60% del total. Finalmente, Shougang asumía las obligaciones establecidas, mientras que, CMP pedía su limpieza completa. El resultado fue la compra del 98.9% de las acciones de Hierro Perú al precio de US \$ 118 millones. Además, Shougang realizó un solo pago al contado. Así, el resultado de la subasta fue un gran éxito del Perú y del gobierno Fujimori. (Congreso del Perú, Comisión investigadora de los delitos económicos y financieros cometidos entre 1990 y 2000, 2002).

Desde el punto de vista de la empresa china, Hierro Perú tenía cinco ventajas que eran altamente valoradas y que ayudan a entender la decisión de adquirir esta mina. En primer lugar, el extenso yacimiento de hierro en Marcona, puesto que tiene un área de 670.7 kilómetros cuadrados, donde se hallan 14,000 millones de toneladas de mineral de hierro registradas en 150 kilómetros cuadrados completamente explorados; además, el mismo yacimiento contiene otros recursos minerales y constituye una fuente de materias primas de primera calidad. En segundo lugar, la facilidad para el trabajo minero, porque Marcona se extiende sobre una meseta a 800 metros sobre el nivel del mar y la mayoría de la mina es a cielo abierto. Luego, la alta calidad del mineral, ya que posee un alto contenido de hierro, del orden de 51 a 57 por ciento, mientras el promedio en China no supera a 30% (Wang & Tang, 1995). 4. La conveniencia de transporte. Ya en ese entonces Hierro Perú disponía de una cinta de transporte de 15.3 kilómetros, que conectaba un muelle de aguas profundas para buques de 200 mil toneladas y equipos

que podía recargar 4,500 toneladas por hora. Además, la mina tiene acceso directo a la carretera Panamericana y al aeropuerto de Pisco de la Fuerza Aérea. Esta característica les da especial importancia a los puertos y le otorga un mayor valor agregado al yacimiento. 5. Un equipamiento completo. La mina de Marcona tenía años de funcionamiento, por ende, no había necesidad de inversión en equipos y estaba en capacidad de entrar inmediatamente en producción. Sin embargo, esta ventaja no resultaría verdadera. Muchos equipos estuvieron en malas condiciones sin poder cumplir la necesidad de producción y Shougang se veía obligado a invertir para arreglarlos y comprar nuevos (Wang & Tang, 1995; Comisión investigadora de los delitos económicos y financieros cometidos entre 1990 y 2000, 2002).

Teniendo en cuenta estas razones, era racional para Shougang buscar su propia base de materias primas en el extranjero. Desde comienzo de la década de 1980, Shougang envió delegaciones a Australia, Brasil, Rusia entre otros países para buscar una mina ideal. Y de pronto apareció Marcona, donde la calidad de la mina era elevada y era muy fácil el transporte a China. De este modo, puede verse cómo el interés de Shougang por Marcona era natural y parecía una buena decisión. De ninguna manera puede verse como un capricho de la empresa o una decisión disparatada.

Hierro Perú se convirtió en Shougang Hierro Perú oficialmente desde el primer día de 1993. Ese mismo año, Shougang logró vender US\$ 93.83 millones con un aumento neto de 59.7% en comparación de 1992, ganando un beneficio económico de US\$ 7 millones (Wang & Tang, 1995). A pesar de algunas fricciones, Shougang disfrutó de una luna de miel en los primeros años en comparación con los años posteriores a 1995.

Al tomar el control, Shougang aplicó varias medidas copiadas de China para administrar la empresa peruana. En asuntos de administración, la idea inicial de Shougang fue trasplantar el sistema administrativo chino al Perú. En este sentido, un grupo de 65 chinos fue enviado al Perú, incluyendo al presidente de la junta directiva, algunos gerentes y técnicos para liderar los trabajos (Guo, 2015). El número llegó a más de 170 en su pico. Para resolver el problema de idioma y el desconocimiento de la ley peruana, la empresa contrató a traductores e intérpretes de español y empleó a profesores de idioma y abogados locales.

Con el objetivo de promover el entendimiento de China y de la empresa por parte peruana, la compañía matriz invitó a treinta representantes de los dos sindicatos de Hierro Perú a visitar la planta en Beijing en 1993. Al regresar de China, los viajeros exigieron a Shougang igualar el bienestar de los trabajadores peruanos con el mismo nivel de los chinos.¹ Shougang aceptó las 35 cláusulas presentadas esperando que el bienestar pudiera animar a los obreros peruanos. Tres años después, las cláusulas se volvieron permanente. Según el acuerdo, el sueldo de los trabajadores peruanos con contrato directo de la mina debía aumentar a una cierta tasa anual. Por ende, se había

1 Antes de profundizar la reforma económica en mediados de la década de 1990, los empleados de las empresas estatales chinas, especialmente los de las grandes fábricas como Shougang disfrutaban contratos vitalicios y viviendas gratis o baratas, comedores colectivos, escuelas y colegios exclusivos para sus hijos, etc.



elevado significativamente, de 17.02 soles por día en 1992 a 72.72 soles diario en 1995, ocupando el primer puesto de la industria (Wang Q., 1997). Aparte del salario, esos empleados peruanos disfrutaban de subvenciones de vivienda, atención médica para toda la familia y estudio pagado por la empresa china, entre otros beneficios.

Shougang también invirtió en renovar los equipos. En 1995, elevó de cuatro a ocho los sistemas de selección de material y proyectó la tasa de funcionamiento al 71%. De igual manera, la empresa invirtió en arreglar el puerto para iniciar el transporte (Wang & Tang, 1995).

Parecía que tanto la producción como la administración estaban rumbo a los buenos tiempos. Sin embargo, esta poderosa compañía china empezó a tener problemas con el gobierno peruano y sufrió 42 días de huelga en 1996. ¿Cuáles fueron las razones para un conflicto laboral tan intenso en tan corto tiempo?

Para entender el conflicto posterior a 1995, es necesario investigar los antecedentes de la adquisición dentro de China. Como sabemos, en ese momento China estaba experimentando una reforma sin precedentes y el caso de Shougang es un buen ejemplo de esta fase de la apertura China al mundo. A la vez, el conflicto fue producto del especial momento que vivía la sociedad peruana, puesto que coincidió con la reforma neoliberal llevada adelante por el ex presidente Alberto Fujimori.

Como vimos, Shougang había sido fundada en 1919 y era una de las pioneras de las compañías siderúrgicas en China. Cuando se inició la Reforma y la Apertura en 1979, esta compañía fue incluida en la lista de empresas pilotos que implementaron reformas del sistema económico. Shougang era una de las primeras empresas estatales que aplicó el sistema de contratación (承包制) de ganancias para estimular el entusiasmo de los trabajadores. Gracias a ello, logró gran desarrollo desde 1981. Se trataba de un método inspirado por el sistema de responsabilidad contractual practicado en la agricultura, por el cual las empresas son responsables de ganancias y pérdidas. Sus contenidos principales son los siguientes: se debía entregar un beneficio fijo de 2,700 millones de RMB al gobierno y el resto quedaba para la empresa y sus trabajadores. Ese monto que se entregaba al gobierno debía subir 6% cada año. En 1983, este pago anual al gobierno subió a 7.2% y se estabilizó por quince años. A lo largo de este periodo, Shougang tenía que funcionar sin ninguna inversión por parte del gobierno. Desde la reforma económica china y hasta antes de la compra de Marcona en el Perú, Shougang fue una de las empresas con mayor producción de acero, habiendo ascendido a esta posición después de haber sido la última de las ocho grandes fábricas de acero chinas. Era evidente que su sistema venía funcionando (Departamento de Organización del Comité del Partido de Shougang, Archivos de Shougang, 2009).

En junio de 1989, Shougang fue nominada como empresa estatal de primera categoría y en el mismo año, propuso construir una fábrica de acero en la provincia de Shandong capaz de producir 6 a 10 millones de toneladas anuales. Por ello, la búsqueda de yacimientos de hierro era una urgencia. Sin embargo, la aceleración de su desa-

rollo se dio lugar después de la afirmación de la continuidad de la reforma económica en 1992 por parte de Deng Xiaoping.

Desde que empezó la Reforma Económica China, se formaron dos corrientes de pensamiento: los radicales, encabezado por Deng Xiaoping y los conservadores o cautelosos, liderado por Chen Yun (陈云), uno de los así llamados “Ocho Inmortales del Partido Comunista del Partido de China”. Esta denominación correspondía a un grupo de antiguos miembros del partido que tuvieron un gran poder durante los ochenta y noventa. El nombre de los “Ocho inmortales” evocaba a las deidades taoístas comúnmente conocidas con ese nombre.

En 1985, el desarrollo económico conllevó una serie de problemas: déficits presupuestarios, uso excesivo de las reservas de divisas, fallos en el control del gasto. Ante estas dificultades, Chen Yun, entonces Primer Secretario del Comité Disciplinario Central del PCCh, adoptó una política de austeridad a fin de desacelerar la velocidad. Dos años después, se logró un aterrizaje suave. Sin embargo, Deng estaba en contra de tanta cautela y pensaba más bien que China necesitaba profundizar la reforma económica. A mediados de 1988, Deng logró la aprobación de una reforma crucial: los precios de los bienes. Es decir, el Estado abandonó el control del precio de los bienes comerciales. Pero, hubo dificultades porque la reforma fue tan drástica que fue rechazada por el pueblo y generó pánico entre la gente común. A finales de 1988, los cautelosos retomaron el control de la política económica y aplicaron unas medidas estrictas y, esta vez, el resultado fue negativo, el aterrizaje resultó duro. La tasa de crecimiento del PBI disminuyó de 11 a 4 % en solo un año y la del crecimiento industrial se redujo de 15% a 5%; asimismo, aumentó el desempleo y en las ciudades, se produjeron disturbios. A pesar de los desalentadores indicadores económicos, los radicales no recuperaron inmediatamente el control del centro político del partido sino demoraron tres años en ello (Vogel, 2011).

Luego de los graves incidentes en la plaza Tiananmén, los medios de comunicación chinos criticaron el sistema de contratación de personal por las empresas estatales. Se sostenía que ese sistema estaba desintegrando la solidaridad y propiedad comunitaria. Por ello, se pensaba que las zonas económicas especiales habían sido los semilleros de la actitud que había motivado a los protestantes en Tiananmén. Además, en 1991, la economía sufrió una crisis que aunque fue leve impulsó a la dirigencia del PCCh a buscar salidas para evitar una caída como la que estaba viviendo la URSS. El proceso de reforma y apertura se convirtió en un tema de gran controversia (Zhang, 2018).

Bajo este contexto, hubo una gran discusión sobre la continuación de reforma en China, especialmente entre el Sur y el Norte que representaban respectivamente las medidas más abiertas y las conservadoras. Deng Xiaoping mantuvo silencio durante el debate que duró casi un año. Pero, el 17 de enero de 1992, Deng, que ya entonces estaba jubilado, dio inicio a una visita al sur de China que resultaría crucial. En principio se trataba de un viaje familiar, pero con intención de encender el fuego de ampliar el mercado y acelerar la reforma económica (Zhang, 2018).



Durante su recorrido llegó a dos zonas económicas especiales: Shenzhen y Zhuhai, donde pronunció unos famosos comentarios sobre la importancia primordial del crecimiento. Asimismo, sostuvo que el gobierno de Shenzhen debería ser más audaz en la realización de las reformas, que debía atreverse a hacer experimentos y no debería actuar como mujeres con los pies atados. Deng sabía cómo remover conciencias y postuló que los líderes deberían hacer más y conversar menos. Sus palabras lograron una gran audiencia y resuenan hasta el día de hoy.

Poco después de su viaje al sur, Deng visitó Shougang el 22 de mayo. Esta visita fue sorpresiva, sin previo anuncio al público. Shougang, ubicada en la capital Beijing, centro de los conservadores, fue la primera empresa china de gran tamaño que compró equipos de segunda mano en el exterior y fue el propio Deng Xiaoping quien le había otorgado la autorización. En su visita, elogió a Shougang por el camino adoptado y el buen rendimiento logrado. Al enterarse de las dificultades encontradas en la gestión, por ejemplo, las limitaciones para el desarrollo, pocos recursos financieros accesibles y poca libertad en la gestión, Deng respondió que se debía liberar la mentalidad, otorgar autonomía a la empresa y ser atrevido en el desarrollo (Feng, 1993).

A continuación, el 4 de junio de ese mismo año, el viceprimer ministro del Consejo de Estado, Zhu Rongji² (朱镕基) realizó otra visita a Shougang con el fin de concretar las recomendaciones de Deng. El mencionado Zhu Rongji condujo una delegación integrada por representantes de la Comisión de Reforma del Sistema Económico Nacional, la Comisión de Planificación Estatal, el Ministerio de Finanzas, el Ministerio de Metalurgia, el Ministerio de Comercio y la Municipalidad de Beijing evidenciando el compromiso del conjunto del Estado con las reformas de Shougang. Poco después, el Consejo de Estado Chino emitió un comunicado ampliando la autonomía de la compañía, incluyendo más libertad para desarrollar sus propios proyectos de inversión, realizar comercio exterior y recaudar recursos financieros. Aprovechando esta última facultad, Shougang incluso estableció su propio banco, el Banco Huaxia.

El trato especial que recibió Shougang era parte de la presión de Deng para enfrentar al sector más cauteloso del PCCh. Obviamente, Shougang aprovechó sus libertades. En los siguientes años, inició muchos proyectos ambiciosos en diversas industrias, incluso la de automóvil.³ Al enterarse de la venta de Hierro Perú, Shougang envió tres grupos de expertos al Perú para investigar y decidió participar en la subasta (Li, 2014). Gracias a la autonomía otorgada por el gobierno chino, Shougang no necesitaba pasar las evaluaciones de los diversos departamentos con el fin de obtener permiso para participar en la subasta de Hierro Perú. Es posible que aquí se halle la causa de la excesiva oferta que realizó para esta adquisición. Otra razón es falta de experiencia e inmadurez.

2 Zhu apoyó al periódico estatal *Diario de Liberación* a publicar una serie de artículos respaldando la reforma de Deng cuando era alcalde de Shanghai en 1991.

3 Antes de 1995, Shougang había firmado dos contratos con General Motors Company sobre la adquisición de dos fábricas de la última.

En ese momento, Shougang era la única empresa china dueña de una compañía situada en América Latina, la primera transnacional china había nacido en el Perú. Por ello, tenía que empezar desde cero para acumular experiencia y adoptar decisiones sin ningún caso de referencia previa. Pero, la compañía se condujo con mucho orgullo e imprudencia. La primera muestra de esta conducta fue la mencionada oferta en la subasta, claramente sobrevaluando la mina. Pronto seguirían otras medidas igualmente complicadas. Como por ejemplo la forma de pago, en vez de dividir el monto en varias cuotas, canceló al contado (Qiu 2005).

Siendo pionero de inversión estatal china en América Latina, Shougang tenía cierta ilusión en manejar bien la relación entre empleados y empleadores. Aunque el informe del First Boston sostenía que era imprevisible la futura relación entre el comprador y los trabajadores, y el propio Shougang también realizó estudios sobre las leyes y política laboral las decisiones de la empresa fueron complejas y complicadas, cuando tuvo que pasar de la teoría a la realidad. Además, el primer Convenio Colectivo entre Shougang y los obreros y empleados fue firmado por un representante peruano sin haber sido traducido al chino. Este hecho fue una bomba de tiempo para la compañía china. Luego, cuando la parte china se enteró del contenido a través de una traducción, intentó modificar el convenio enviando un equipo al Perú para negociar otro trato, pero ya era tarde, porque el convenio se mantuvo vigente (Wang Y. , 2016).

Según el economista sanmarquino Carlos Aquino, cuando el sindicato de trabajadores de Hierro Perú, que era de tendencia izquierdista, supo que una empresa china iba a tomar el control de la empresa, tuvo una buena opinión y albergaba expectativas positivas. El sindicato había sido dirigido a lo largo del tiempo por militantes del partido comunista peruano y tenían una identidad socialista que pensaban sería compartida por la empresa. Esta ilusión tenía como fundamento la imagen revolucionaria que China había venido construyendo desde su fundación. Además, en el primer artículo de la Carta Magna china dice que la República Popular es un Estado socialista bajo la dictadura democrática popular, dirigido por la clase obrera y basada en la alianza obrero-campesina. Todos estos conceptos eran medianamente conocidos por los trabajadores sindicalizados y las expectativas, como decimos, eran bastante positivas.

Varios estudios chinos sostienen este buen ambiente inicial fue sustituido por el conflicto debido a dos visiones diferentes de las funciones de un sindicato. Para los chinos, el sindicato es parte de los engranajes del gobierno y vela por los trabajadores asistiendo a la empresa, colaborando con su funcionamiento. Mientras que en el Perú, el sindicato es un órgano de lucha de los trabajadores y su principio es enfrentarse a la empresa para lograr mejores salarios y condiciones de trabajo. En esta concepción, los chinos aparecen como positivos y los peruanos como conflictivos (Xi, 2007; Chen H., 1996).

Pero, esta visión no es general, puesto que en China también había una historia conflictiva con los sindicatos. En efecto, el PCCh había tenido cinco colisiones con los sindicatos y obreros chinos después de la fundación de la República Popular (Chan,



1994).⁴ Los sindicatos chinos procesan una contradicción desde su concepción. Por un lado, la naturaleza de un sindicato obliga a defender a los trabajadores. Pero, a la vez, deben servir a la construcción económica del país, motivando el entusiasmo por la producción. Estas dos funciones son parcialmente contradictorias y han generado muchas tensiones y desacuerdos. Por ello, luego del conflicto de Tiananmén de 1989, el PCCh tomó firmemente en sus manos a los renovados sindicatos chinos. Desde entonces, su función es organizar actividades grupales para fortalecer la identidad entre el trabajador y la empresa, como por ejemplo: paseos, viajes turísticos y distribución de regalos. Debido a estas nuevas actividades, los sindicatos chinos dejaron de esforzarse para equilibrar el poder en las empresas.

Durante los años 1980, con el fin de reformar las empresas estatales, junto al sistema de contratación anteriormente mencionado, el gobierno chino introdujo el sistema de responsabilidad del director de fábrica. Se trata de una forma de administración proveniente de la Unión Soviética, según la cual el director es el responsable de la gestión, representante legal y ejerce su función a nombre de la persona jurídica. Bajo este sistema, el director es el responsable integral de la administración y operación. Sus funciones incluyen planificar, administrar, nombrar y destituir funcionarios de nivel medio, redactar el plan de distribución y recompensar y sancionar a los trabajadores (Yu, 1995). El poder interno fue puesto en manos del director reemplazando en esa posición al secretario del comité del PCCh. Asimismo, las unidades de producción ganaron mayor autonomía gracias a la descentralización.

Por otro lado, el sistema redujo el ciclo para la toma de decisiones, aumentando la eficiencia. Pero, también tenía muchos defectos. En primer lugar, dio mucho espacio para la corrupción; también construyó un sistema dictatorial de gestión, eliminando el equilibrio en el seno de la empresa; por último, faltó un nivel adecuado de supervisión. Así, el desarrollo de la fábrica dependía mucho del desempeño y la sabiduría personal de su director.

4 De acuerdo con investigadora Anita Chan (陈佩华), la primera lucha de los obreros chinos dio lugar poco después de la fundación de la República Popular China. La lucha tuvo el propósito de lograr su independencia del partido y terminó con la salida del entonces líder de la Federación Nacional de Sindicatos, Li Lishan (李立三). La segunda estalló durante la Campaña de las Cien Flores, un breve período entre 1956 y 1957 en la historia de la República Popular China en el que el líder del Partido Comunista (PCCh) Mao Zedong alentó las críticas y el debate acerca de los problemas políticos y económicos que aquejaban al país. La campaña salió como una supuesta trampa para los opositores y unos obreros y activistas de los sindicatos fueron detenidos y encarcelados. El entonces presidente de la federación, Lai Ruoyu (赖若愚), fue designado poco después de su muerte en 1958 como “graves oportunistas y sectarios de derechas”, acusado de “oponerse a la dirección del Partido sobre los sindicatos, luchar por el poder del Partido y del gobierno, manipular las directrices del Partido para el movimiento obrero y adorar el movimiento espontáneo de los trabajadores” junto con otros líderes. La tercera se llevó a cabo en el marco de la Revolución Cultural (1966-1969) y se presentó como atrocidad. Chan citó la idea de Xihuang (曦光) sobre los movimientos obreros del dicho período que es las organizaciones obreras que emergieron en 1967 tenía la meta de expresar los intereses de clase y gozaba alto nivel de desarrollo, y su independencia equivale al de un cuasi partido. La cuarta fue la lucha política después del deceso del premier chino Zhou Enlai en 1976. Los obreros aprovecharon la manifestación en Tiananmén para proclamar sus demandas de los intereses materiales dañadas por la reforma y la apertura. La última pasó en la primavera de 1989 durante la protesta de la Plaza de Tiananmén y fue por el problema de la autonomía de los obreros y la reforma política en China.

En algún sentido, el sistema generó que el director se asuma como propietario de la unidad productiva, mientras que el sindicato perdió su participación en el proceso de administración. Los obreros se sentían puestos de lado y en su trabajo no percibían la dignidad sino injusticia. En consecuencia, no hubo otro remedio que estimular el entusiasmo por la producción mediante incentivos materiales. En otras palabras, las mejoras en remuneraciones eran la otra cara de la medalla de la disminución de derechos democráticos en los espacios laborales (Jihan, 2019).

Obviamente, esta misma idea de proveer bienestar a cambio de una intensa dedicación laboral fue aplicada en el caso de Hierro Perú. Por eso, una vez que aparecieran contradicciones en ciertos asuntos de la empresa, los sindicatos del Hierro Perú acudieron a sus herramientas tradicionales para defender sus derechos. En ese momento, la parte china se sintió sorprendida pensando que los obreros peruanos no mostraban correspondencia con sus buenas intenciones. Al agravarse los primeros conflictos, la administración china cambió su postura y se puso dura. Por consiguiente, la relación entre el empleador y los empleados se tronó áspera y complicada.

Como vimos, Shougang era la primera empresa de China comunista que era dueña de una compañía en un país capitalista latinoamericano. Esa situación hacía que muchas personas, tanto líderes del partido como analistas e intelectuales prestaran atención a su desarrollo. Si bien las autoridades de alta rango exhortaban a dejar caer las ideologías para encarar los asuntos internacionales, el orgullo nacional y la diferencia entre el socialismo y el capitalismo seguían jugando un papel importante en el pueblo. El tono principal de los reportajes de Shougang Hierro Perú en los años de 1990 era más elogioso que crítico. Ese tono siguió adelante incluso después de las huelgas sindicales de 1996. Para el PCCCh era necesario mostrar un ejemplo positivo que estimule a seguir el camino de la reforma y la apertura. Es decir, el entorno de la opinión pública en China no ayudaba mucho a Shougang a reflexionar y buscar otras alternativas.

En un artículo titulado *Shougang ganó la negociación en el Perú* publicado en la revista *China Business Monthly* se dijo que Shougang despidió a los trabajadores que publicaron artículos atacando la empresa. Estos despidos habrían seguido los procedimientos señalados por la ley peruana y habrían permitido que la dirección tome el control de la empresa (Wang Y., 1997). Otro artículo *¿Qué nos contó Shougang Hierro Perú?* de la revista *Kejichao* de la Comisión de Ciencia y Tecnología de Beijing publicado en 1996 citaba que la Embajada China en el Perú ponderó altamente a Shougang por la solución de la huelga que duró 42 días, diciendo que esta empresa había evidenciado cómo el Partido Comunista podía ser un buen capitalista (Wu, 1999).

Por otro lado, las políticas destinadas a establecer una buena relación con los empleados peruanos y las medidas administrativas copiadas directamente desde China eran elogiados o descritas en forma positiva, intentando no dañar el sentimiento de orgullo del pueblo chino. Un artículo de 1995 del *Journal of International Economic Cooperation* dice que el grupo administrativo asignado de China mejoró la administración, modificó las reglas y normas empresariales, estableció nuevo sistema de venta



y compra adaptando la experiencia a la realidad peruana. Además, se sostenía que la visita a China organizada por la empresa matriz había logrado buen efecto (Wang & Tang, 1995).

La falta de experiencia y la imprudencia generaron muchos obstáculos en los siguientes años. La forma de pago complicó la situación financiera de la novata empresa chino-peruana, puesto que nació con una gran deuda. El arreglo con los sindicatos y sobre todo el aumento anual de salarios también complicaron la carga financiera de la empresa. La matriz Shougang prestó dinero para realizar la adquisición y también la inversión para renovar los equipamientos e iniciar la producción debido a su mal estado. De acuerdo con el plan, Shougang Hierro Perú debía devolver el capital y los intereses a la empresa matriz en China. La fuente serían las ganancias que obtuviera vendiendo su producción. Sin embargo, debido al bajo precio del hierro en el mercado internacional y otros problemas económicos, Shougang Hierro Perú carecía de posibilidades para cumplir estas obligaciones durante los primeros diez años de gestión. Pero, de una manera paradójica, antes de la huelga de 1996, la parte china no informó nada de la crisis empresarial a los empleados peruanos. Luego, la dura solución adoptada ante esta crisis empeoró las relaciones entre los dos lados.⁵

La situación de la empresa matriz era peor. El crecimiento de la empresa se frenó cuando Zhou Beifang (周北方), hijo del presidente de Shougang, Zhou Guanwu (周冠五), miembro de alto rango de la misma Corporación, fue detenido por corrupción y soborno. Este escándalo obligó al presidente Zhou a renunciar a principios de 1995. Este fue un punto de inflexión y desde entonces la situación empresarial vino cuesta abajo.

Otros problemas se sucedieron consecutivamente en el mismo año a medida que profundizaba la reforma promercado. Shougang moderó su gestión y detuvo los proyectos de mayor inversión, entre los cuales se encontraba la fábrica de acero en la provincia de Shandong. De la misma manera, el grupo matriz dejó de ser responsable de sus filiales, incluso renunció a la obligación de comprar toda su producción y venderla en el mercado chino. Por ende, las empresas sucursales de Shougang tenían que enfrentarse directamente a la competencia y ser responsables de sus ganancias y pérdidas (Departamento de Organización del Comité del Partido de Shougang, Archivos de Shougang, 2009). En otras palabras, Shougang Hierro Perú perdió respaldo de la compañía matriz, especialmente en términos de inversión o crédito proveniente de China, y tuvo que abrir mercado por sí mismo. Además, a partir de 1996, se inició el nuevo sistema tributario (Departamento de Organización del Comité del Partido de Shougang, Archivos de Shougang, 2009), lo cual significaba que Shougang tuvo que pagar impuestos de acuerdo a ley, en vez de pagar solamente la cuota establecida desde tiempos de Deng. Ello significaba un gran aumento de dinero a ser entregado al gobierno y por consiguiente una reducción de lo que conservaba la corporación.

5 El precio más bajo de hierro fue el de 1994, cuando solo tenía US\$ 26.47, y el precio más alto de esta época fue el de 1991, US\$ 34.76. Mientras el precio promedio de 2005 hasta 2020 fue US\$ 101.02.

Por ello, la difícil situación financiera condujo al incumplimiento de la promesa de inversión. Peor aún, la mala comunicación entre la empresa y los sindicatos complicó la relación bilateral. De ese modo, en 1996 se produjo la huelga más larga que experimentó Shougang Hierro Perú y desde entonces, las huelgas, los litigios y las negociaciones fallidas se volvieron una constante hasta hoy en día.

Shougang Hierro Perú también encontró problemas con la devolución del Impuesto Selectivo al Consumo, ISC. Según lo estipulado por dos decretos emitidos por el gobierno peruano en 1992, la inversión comprometida estaba relacionada con esta devolución. Pero, al año siguiente, se produjeron cambios legislativos que derogaron estos decretos. Este punto dio origen a un conflicto con el Estado peruano y no solamente con los trabajadores. En efecto, Shougang reclamó que dicho beneficio de devolución del ISC estaba incluido en su Convenio de Estabilidad del 30 de diciembre de 1993.

Ambos temas, el ISC y la inversión eran de gran importancia para todos los actores de este embrollo y motivaron preocupación de las autoridades de los dos países. En su visita a Lima en ocasión de participar la ceremonia de inauguración presidencial de Fujimori en 1995, Liu Qi (刘淇), ministro de Industria Metalúrgica de China, trató ambos temas con Fujimori. En paralelo, el embajador peruano en Beijing, Jorge César Gordillo Barreto se reunió con el vicepresidente de Shougang Hierro Perú y con una delegación de funcionarios de la casa matriz, con quienes negoció las actividades comerciales, la inversión y los problemas de la empresa (Chen J. , 2009). Esta intervención del gobierno peruano se tradujo en la firma de dos adendas al contrato de compra venta de acciones de Hierro Perú.

La adquisición de Hierro Perú por Shougang no era un simple negocio. El presidente Fujimori lo consideraba un gran éxito por haber vendido Marcona a un precio superior al imaginado; además, en un momento de gran desconfianza en el Perú. Recordemos que la política peruana aún estaba inestable por el autogolpe de 5 de abril propiciado por el presidente Fujimori y la economía recién comenzaba su recuperación. Asimismo, el terrorismo aún estaba muy activo y justo en julio de 1992, un coche bomba explotó en plena centro del distrito de Miraflores, causando 25 muertos y más de un centenar de heridos. En este contexto, la empresa china mostró fe en el potencial del Perú. Al enterarse de la adquisición, Fujimori estuvo satisfecho y pensó enarbolar ese caso como una bandera para atraer a los inversionistas extranjeros al Perú.

En esta adquisición, Shougang no era el único que carecía de experiencia, el gobierno peruano tampoco tenía experiencia y debería haber asumido la responsabilidad de los problemas. Un exministro de energía y minas del Perú anónimo entrevistado por Amos Irwin sostuvo que Shougang fue un ejemplo clásico de una compañía con en problemas constantes porque el contrato original era malo. Este documento no especificaba ninguna penalidad por violar el compromiso de inversión, por otra parte, concedía a Shougang el control de los servicios de electricidad y agua para el munic-



pio porque el gobierno local carecía de la capacidad para asumirlos en ese momento (Amos, 2013).

Pero, lo esencial fue la dinámica interior de China y cómo afectó las decisiones de Shougang Hierro Perú. En primero lugar, el deseo de encontrar una base de recursos en el extranjero y el plan de expansión hacia fuera fueron consecuencia directa del proceso de reforma y apertura puesto en marcha por Deng. Del mismo modo, la adquisición de Hierro Perú era de interés para China como país y también para la casa matriz, que vivía un momento de gran expansión. En tercer lugar, los errores cometidos por Shougang en la subasta y en los primeros años de administración corresponden con las características distintivas de la época.

Al mismo tiempo podemos asumir que el caso ofrece muchas lecciones a los dos países. En relación al debate sobre economía política en China, Shougang representó la victoria de los radicales sobre los cautelosos o conservadores. Asimismo, esta empresa fue la vanguardia de la inversión directa china en el extranjero. Su inicio en el Perú es estratégico, irrepetible y marca el comienzo de la presencia china en Sudamérica. Como el embajador en el Perú, Ren Jingyu (任景玉, 1996-2000) destacó, Shougang representa a las empresas chinas en el Perú y en Sudamérica porque ha abierto el camino de manejar una empresa en el extranjero. China tiene una superficie de 9.6 millones de kilómetros cuadrados y es un espacio limitado para una empresa gigante. La marcha de China a la globalización, obliga a gestionar empresas en diversas partes del mundo y Shougang, una firma estatal de mega tamaño, no se limitaba a su éxito económico, sino que sus experiencias exitosas y sus lecciones beneficiaran cada día más a las empresas y los empresarios chinos (Wu, 1999). Wang Yonguguang (王永光), gerente general de Shougang desde 1999 al 2001, destacó que defender firmemente los intereses de la empresa en el extranjero era un asunto económico, pero sobre todo político (Wang Y., 2016).

Con relación al Perú, la inestabilidad, incertidumbre e imprecisión del marco legal son parte de las dificultades para atraer inversión extranjera directa. Asimismo, los desacuerdos entre el gobierno central, el regional y el municipal también ha generado inconveniencias, especialmente para las empresas extractivas. Además, la reforma neoliberal en el ámbito laboral ha empeorado la situación de los trabajadores, especialmente para los contratados a través de servicios. En este sentido, el Decreto Ley 25593 de junio de 1996 redujo la libertad sindical, la negociación colectiva y el derecho a huelga. Este decreto fue ampliamente aprovechado por las empresas incluyendo a Shougang (Herrera, 2011).

La adquisición de Hierro Perú fue el primer paso de China en el proceso de materializar la búsqueda de recursos naturales en América Latina. Lo más importante es que China logró esta meta a pesar de todas las dificultades. Los sucesos, especialmente los negativos no han impedido que otras empresas estatales y privadas china ingresen al mercado latinoamericano, porque buscar salir a ultramar siempre ha sido una solución tanto para los chinos individuales como para las compañías.

El Shougang Hierro Perú ha sido un testigo de la colaboración de dos países en momentos de reformas y cambios constantes y desarrollo de intereses comunes. Por ende, se trata de un proceso de aprendizaje para ambas partes. Pero, después de una inicial luna de miel, los actores de ambos países se confrontaron con una realidad difícil y sus decisiones no contribuyeron a una relación armónica. Esta historia no solo es propia de Shougang, otros proyectos de inversión china también se encuentran con situaciones similares. El riesgo por parte de la empresa matriz, las diferentes ideas y perspectivas en la administración y la crisis sociopolítica del Perú que han sido los obstáculos en el camino de una ganancia común de las dos partes, siempre están allí por resolver.

Referencias bibliográficas

- AMOS, I. (2013). El caso de Shougang: comparando la minería china y occidental en el Perú. *Apuntes. Revista De Ciencias Sociales*, 40(73), págs. 103-142.
- BRUNO FRANCO, Í. M. (1993). *Las privatizaciones y Concesiones*. Instituto Peruano de Economía.
- CHAN, A. (1994). ¿Revolucionario? ¿Combinismo? -- Trabajadores y sindicatos en el periodo post-Mao. *Modern China Studies*(4). Obtenido de <https://www.modernchinastudies.org/us/issues/past-issues/49-mcs-1994-issue-4/317-2011-12-29-11-30-39.html>
- CHEN, H. (1996). La adquisición de una mina de hierro peruana por parte de Shougang. *Global Management Review*(4), 53-55.
- CHEN, J. (2009). *En el país misterioso: Manual del embajador chino en Perú*. Beijing: Chinese Literature and History Press.
- COMISIÓN DE ENERGÍA Y MINAS DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2007). *Informe Final del Grupo de Trabajo encargado seguimiento sobre las privatizaciones de la Empresa Shougang Hierro Perú SAA y Electro Sur Medio SAA*. Congreso de la República del Perú.
- COMISIÓN INVESTIGADORA DE LOS DELITOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS cometidos entre 1990 y 2000. (2002). *Primer informe de investigación sobre el proceso de privatización de Hierro Perú*. Congreso de la Republica del Perú.
- DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN del Comité del Partido de Shougang, Archivos de Shougang. (2009). *La Historia de Shougang 1919-2009*. Beijing: Central Party Literature Press.
- EFE. (9 de junio de 1994). Vinculos se han intensificado en los últimos años. *El Peruano*, págs. A-3.
- FENG, C. (1993). Se recuerda la visita del camarada Deng Xiaoping a Shougang. *Economic Work Newsletter*(8), págs. 2-4+23.
- GUO, J. (2015). La historia y la evolución del proyecto de mineral de hierro peruano de Shougang. *The Journal of International Studies*, 36(01), págs. 51-73.
- HERRERA, H. P. (2011). Shougang Hierro Peru S.A.A.: problema laboral 1993 - 2010. *Revistas de investigación*, 15(27), págs. 369-389.



- JIANG, Z. (12 de 10 de 1992). *Informe de Jiang Zemin en el XIV Congreso Nacional del Partido Comunista de China*. Obtenido de Base de datos de los Congresos Nacionales del Partido Comunista de China: <http://cpc.people.com.cn/GB/64162/64168/64567/65446/4526308.html>
- JIHAN (28 de 5 de 2019). *Discursos marginales del 4 de junio: lo que realmente ocurrió en la primavera y el verano de 1989 fueron 'dos movimientos'*. Obtenido de Inition Media: https://theinitium.com/article/20190529-opinion-labour-force-in-june4/?fbclid=IwAR0ztPFtrq6uCH9UTJcR1pg_puvbREa7rOPky5nAC6SDtf8meBFgdMPqB2U
- LI, Y. (2014). *Estudio sobre la integración de las fusiones y adquisiciones transfronterizas en la industria de los recursos*. Universidad de Liaoning.
- MANCO ZACONETTI, Jorge E. P. E. (7 de 2003). Hierro Perú: una privatización anormal del estado peruano al estado chino. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM*(22), pág. 109.
- QIU, B. (2005). El “hechizo” de las adquisiciones La verdad de las empresas gestionadas por el gobierno central N.10. *ChinaSOE*(5), 116-117.
- VOGEL, E. F. (2011). *Deng Xiaoping y la transformación de China*. Cambridge: Harvard University Press.
- WANG, H., & TANG, X. (6 de 1995). Antecedentes y evaluación operativa de la adquisición de Hierro Perú por parte de Shougang. *Journal of International Economic Cooperation*, págs. 40-43.
- WANG, Q. (4 de 1997). Incapaz de hacer frente a los altos salarios y beneficios, Shougang sufre un revés en el Perú. *China Business Monthly*, pág. 75.
- WANG, Y. (1997). Shougang gana las negociaciones en el Perú. *China Business Monthly*(6), 62.
- WANG, Y. (2016). *El Recuerdo de Salir de China*. Beijing: Editorial de la industria metalúrgica.
- WU, J. (1999). ¿Qué nos cuenta la historia de Shougang Hierro Perú? *The Tide of Science & Technology*(4), 132-135.
- XI, X. (2007). Las empresas chinas están alertas al “gate de sindicato” en la internacionalización. *Business Watch Magazine*(8), 68-71.
- Yu, X. (1995). Reflexiones sobre el sistema de responsabilidad del director de la fábrica. *Management word*(5), 205-206.
- ZHANG, W. (22 de 8 de 2018). En 1991, el gran debate sobre “reforma y apertura” que sacudió al país. Obtenido de <https://mp.weixin.qq.com/s/1Mp0Cg2ifpBFZ0LiR6Bcg>