

# El caso de Shougang: comparando la minería china y occidental en el Perú

Amos Irwin

*Global Economic Governance Initiative (GEGI), Boston University, Boston<sup>1</sup>*

## Resumen

Varios observadores han expresado preocupación acerca de que las compañías mineras chinas que operan en Latinoamérica se encuentren violando los estándares laborales y ambientales en mayor medida que otras compañías mineras extranjeras. Los críticos apuntan a una operación en particular –Shougang Hierro Perú– como evidencia de la amenaza que representa China para los trabajadores y el medio ambiente en América Latina. Efectivamente, Shougang ha experimentado un número mucho mayor de huelgas que otras firmas extranjeras. Muchos observadores han asumido que los problemas huelguísticos de Shougang provienen de un inevitable choque cultural entre los sindicatos peruanos y la gerencia china. En realidad, las relaciones sindicales se mantuvieron positivas por años, hasta que Shougang perdió financiamiento, cuando su compañía matriz sufrió una crisis en China en 1995. En este artículo, argumento que el problema huelguístico proviene principalmente de la respuesta de Shougang a su crisis de financiamiento en 1995: quemó puentes con los sindicatos para ahorrar dinero. Algunos han sugerido más bien que Shougang ha sufrido más huelgas porque tiene un récord mucho peor de seguridad laboral y protección ambiental. En realidad, datos recientes del gobierno peruano muestran que el récord laboral y ambiental de Shougang no es significativamente peor que el de otras firmas extranjeras. La firma norteamericana más similar, Doe Run Perú, tiene menos problemas huelguísticos, a pesar de sus peores estándares laborales y

---

1. Correo electrónico: [aeirwin@gmail.com](mailto:aeirwin@gmail.com). Artículo recibido el 7 de agosto y aprobado en su versión final el 15 de octubre de 2013. Una revisión preliminar de este artículo fue publicada en Irwin, Amos y Kevin P. Gallagher (2013) «Chinese Mining in Latin America: A Comparative Perspective». En: *Journal of Environment and Development* 22(2), pp. 207 - 234. La traducción estuvo a cargo de Carlos Pereyra.

ambientales. Argumento aquí que Doe Run Perú ha mantenido mejores relaciones laborales gracias a una cuidadosa comunicación con sus sindicatos. Este estudio refuta la idea de que Shougang experimentó un inevitable choque cultural chino-peruano y destaca la importancia de un diálogo abierto con los trabajadores organizados.

Palabras clave: ambiente, China, desarrollo, inversión extranjera, minería.

### **The Shougang Case: Comparing Chinese and Western Mining in Peru**

#### **Abstract**

Observers have expressed concern that Chinese mining companies operating in Latin America are violating labor and environmental standards to a greater extent than other foreign mining companies. Critics point to one operation in particular –Shougang Hierro Peru– as evidence of China's threat to Latin America's workers and environment. Indeed, Shougang has experienced a far higher rate of strikes than other foreign firms. Many observers have assumed that Shougang's strike problem stems from an inevitable culture clash between Peruvian unions and Chinese management. In fact, union relations remained positive for years, until Shougang lost funding when its parent company suffered a crisis back in China in 1995. I argue that the strike problem stems largely from Shougang's response to its 1995 funding crisis: it burnt its bridges with the unions to save money. Some have suggested instead that Shougang has suffered more strikes because it has a far worse record on labor safety and environmental protection. In fact, new Peruvian government data show that Shougang's labor and environmental record is not significantly worse than that of other foreign firms. The most similar American firm, Doe Run Peru, has fewer union problems despite worse labor and environmental standards. I argue that Doe Run Peru has maintained better labor relations by careful communication with its unions. This study refutes the idea that Shougang suffered from an inevitable China-Peru culture clash and highlights the importance of open dialogue with organized labor.

Keywords: China, development, foreign investment, environment, mining.

**Siglas usadas**

ALC	América Latina y el Caribe
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DGAA	Dirección General de Asuntos Ambientales
IDE	Inversión directa extranjera
Minem	Ministerio de Energía y Minas
Mofcom	Ministerio Chino de Comercio
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (por sus siglas en inglés)
OEFA	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
ONG	Organización no gubernamental
Osinergmin	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería
PAMA	Programa de Adecuación y Manejo Ambiental
RSC	Responsabilidad social corporativa
SMV	Superintendencia del Mercado de Valores
SNMPE	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía

## INTRODUCCIÓN

El comercio, el crédito y la inversión chinos en América Latina y el Caribe (ALC) han despegado en los últimos cinco años (2008-2013). Si bien los académicos han estudiado las relaciones entre China y ALC en los dos primeros aspectos, pocos han analizado la inversión directa extranjera (IDE) china en la región<sup>2</sup>.

En el mismo periodo, la IDE china en ALC ha crecido a niveles significativos. Varios estudios la han desestimado como insignificante, citando cifras del Ministerio de Comercio de China (Mofcom), las cuales muestran que representa menos de medio por ciento de la inversión exterior total de este país<sup>3</sup>. Sin embargo, los datos de Mofcom son engañosos, porque las compañías chinas registran sus inversiones en paraísos fiscales y no en sus destinos finales (Rosen y Hanemann 2009: 4; Salidjanova 2011: 16). En realidad, investigadores y funcionarios mineros estiman que la IDE china en ALC en el periodo 2005-2011 fue de alrededor de 25 a 50 mil millones de dólares (Gallagher y Porzecanski 2010; Scissors 2013; Tang s. f. a: 4). La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) reporta que las compañías chinas invirtieron 15 mil millones de dólares en América Latina solo en 2010, lo cual representa más del 13% de la IDE total en la región (Cepal 2010: 99).

América Latina es hoy el segundo destino más importante de la IDE externa china, proveniente principalmente de compañías estatales y concentrada en recursos primarios (Dussell Peters 2012). Sanborn y Torres (2009) muestran que ella viene de una gran diversidad de compañías, tanto estatales como privadas, pequeñas y grandes, con o sin experiencia global. Por su parte, González-Vicente (2013) muestra que el impacto de los proyectos chinos en el desarrollo de ALC varía según las características básicas tanto de las compañías mismas como de las regiones en las que invierten.

En muchos casos existen temores de que las compañías mineras chinas trasplanten malas prácticas domésticas a sus operaciones exteriores (Friedman 2006; Moody 2007). E incluso Cheng Siwei, vicepresidente del Comité Permanente de la Asamblea Popular Nacional, denunció a las compañías chinas que operan en el exterior por «prácticas irresponsables [que han] impedido que las compañías chinas expandan sus negocios en el exterior» (Xinhua 2007). En el África, dichas compañías parecen confirmar estas expectativas en cuanto a violaciones laborales y ambientales (Brautigam 2009: 300). Aun así, los académicos concuerdan en que ellas se adaptan a estándares más altos en países con mejores sistemas regulatorios (Moody 2007; González-Vicente 2009: 2; Sanborn y Torres 2009; Myers 2011).

- 
2. Para comercio, ver: Wise y Quiliconi (2007); Jenkins y Dussel Peters (2009); Gallagher y Porzecanski (2010); Hearn y León (2011). Para créditos, ver: Gallagher *et al.* (2012) y Lum (2009).
  3. Estos estudios incluyen los de Calderón *et al.* (2010); De la Torre *et al.* (2011: 35); Kotschwar *et al.* (2011). Para los datos de Mofcom, ver Mofcom (2011).

En este artículo investigamos evidencias en torno a que las compañías mineras chinas tengan un impacto social y ambiental anormalmente adverso en la región. Nos concentramos solo en una compañía: Shougang Hierro Perú. Si bien el sector minero y energético ha atraído más inversión china que cualquier otro en ALC, la inversión es tan reciente que solo una compañía minera china ha operado por un tiempo suficientemente largo como para poder evaluar su impacto. En los últimos cinco años, compañías estatales y privadas chinas han invertido más de diez mil millones de dólares en el sector. Sin embargo, el único proyecto minero chino en producción es Shougang Hierro Perú, una mina de hierro que el conglomerado chino Shougang adquirió en 1992, el primer proyecto de inversión grande de China en ALC y uno de los primeros fuera de ese país.

Tanto académicos como periodistas han tomado el récord ambiental y laboral de Shougang Hierro Perú como evidencia de la amenaza que China representa para América Latina. Cuando se discute el impacto de China en América Latina, artículos de *The New York Times*, *Reuters* y *Forbes* presentan a Shougang como el principal ejemplo de la amenaza china (Friedman 2006; Romero 2010; Parish Flannery 2012; Emmott 2005). Kotschwar *et al.* (2011) escriben en el *Americas Quarterly* que «Shougang parece haber confirmado las peores expectativas acerca de las compañías chinas». Así, en su artículo «Inversión china en recursos latinoamericanos: lo bueno, lo malo y lo feo», Shougang representa el peor lado del sector minero, mientras la compañía occidental Antamina representa el lado bueno. Entonces, ellos formulan la pregunta: «¿Qué puede hacer el gobierno peruano para alentar a las firmas a comportarse más como Antamina y menos como Shougang?»

Shougang enfrenta huelgas frecuentes en un momento en que la mayoría de las compañías mineras han mejorado sus relaciones con los sindicatos. Con los recientes avances tecnológicos, hoy ellas emplean un número menor de trabajadores calificados y ofrecen mayores salarios y mejores beneficios. Los académicos que estudian los conflictos mineros en el Perú han desplazado su atención de los conflictos sindicales a los conflictos con las comunidades vecinas (Bebbington *et al.* 2008; De Echave *et al.* 2009) y destacan el reto que significa la industria minera para las comunidades agrarias, particularmente a través de la contaminación del agua (Bebbington y Williams 2008).

La literatura generalmente atribuye los bien conocidos problemas laborales de Shougang a las diferencias culturales respecto de China, sugiriendo un inevitable choque de civilizaciones. Académicos tanto peruanos como occidentales, así como funcionarios de compañías occidentales y del gobierno peruano, atribuyen los problemas a «diferencias culturales», un «problema cultural», «el choque cultural chino en Latinoamérica» y «un salto cuantitativo cultural para China» (Moody 2007; Sanborn y Torres 2009: 198; Cepal 2010: 122; Kotschwar *et al.* 2011). Por «cultura», se refieren a la cultura corporativa de las

empresas estatales chinas, la cual, según ellos, ignora el daño ambiental y niega derechos laborales a favor de un crecimiento económico irrestricto.

Si bien muchas fuentes han denunciado las violaciones y conflictos sindicales de Shougang, ninguna ha comparado su cumplimiento de los estándares ambientales o laborales con el de otras compañías extranjeras. Algunas fuentes han conjeturado que Shougang es mucho peor (Sanborn y Torres 2009: 198; Parish Flannery 2012); otras han señalado la falta de comparaciones y han recomendado un estudio comparativo (Willer 2000; González-Vicente 2013: 47). Un estudio reciente de Kotschwar *et al.* (2011) busca comparar el impacto ambiental y social de Shougang con el de otras compañías mineras extranjeras. Desafortunadamente, se concentra en códigos occidentales de responsabilidad social corporativa (RSC) a los que no se adhieren las compañías chinas<sup>4</sup>.

El objetivo de este artículo es explicar las conflictivas relaciones sindicales de Shougang. La primera parte explica el contexto histórico de los problemas laborales de esta empresa, el cual es ampliamente incomprendido. He investigado esta historia entrevistando a representantes de sindicatos, ONG, compañías y el gobierno. En los archivos de *El Comercio* de Lima leí cada artículo escrito sobre la mina de Marcona en los principales diarios peruanos desde mediados de la década de 1980, bastante antes de que Shougang la adquiriera. También leí diarios chinos y artículos especializados sobre Shougang Hierro Perú, los cuales contienen las únicas citas directas de los reservados ejecutivos chinos de Shougang. El principal mensaje es que las relaciones sindicales de Shougang colapsaron cuando la compañía matriz sufrió una crisis financiera en China a mediados de la década de 1990. La mala gestión de las relaciones sindicales de la compañía después de la crisis ha perpetuado el conflicto hasta el día de hoy.

La segunda parte del artículo examina hasta qué punto los problemas sindicales de Shougang provienen del hecho de haber incurrido en peores violaciones laborales o ambientales que otras compañías mineras extranjeras en el Perú, comparando su récord laboral y ambiental. Esto se basa en nuevos datos del Ministerio de Energía y Minas (Minem), el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin), el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) del Ministerio del Ambiente, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), los sindicatos de Shougang Hierro Perú y la misma empresa Shougang Hierro Perú. Solo una pequeña porción de estos datos está disponible al público. Para investigar la confiabilidad de estas fuentes y corroborar nuestros hallazgos, entrevistamos a funcionarios del gobierno, ejecutivos chinos y de otras compañías mineras extranjeras, representantes de ONG, académicos, dirigentes

---

4. Para una discusión de los problemas de comparar compañías sobre la base de códigos internacionales RSC, ver Irwin y Gallagher (2013).

sindicales, trabajadores de Shougang y residentes de comunidades. Esta comparación revela que Shougang no destaca por tener peores estándares laborales o ambientales.

Para concluir, extraemos lecciones tanto para los proyectos mineros extranjeros chinos como para el sistema regulatorio peruano.

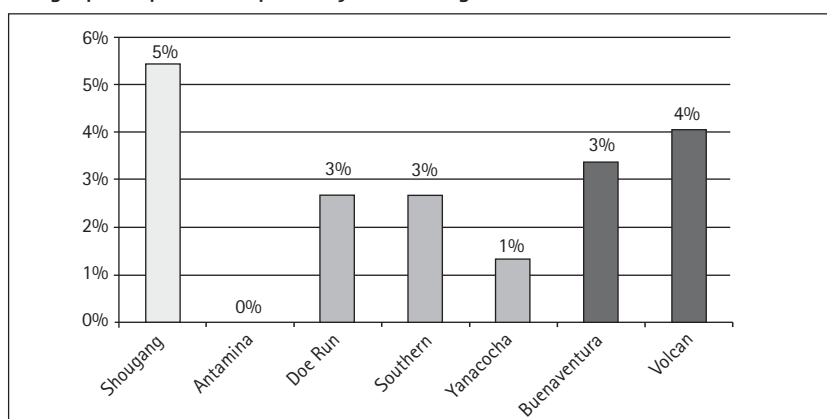
## 1. EL PASADO INCOMPRENDIDO DE SHOUGANG

Las difíciles relaciones sindicales de Shougang son de conocimiento público en el Perú. Reportes previos sobre Shougang describen los problemas laborales de la mina en términos que van desde «más intensos... que en otras compañías mineras» hasta «una revuelta de los trabajadores mineros que ha durado cerca de dos décadas» (Cepal 2010: 122; Moxley 2010). Xiaohuan Tang, ex gerente general de Jinzhao Mining en el Perú, coincide en que «Shougang no desarrolló una buena reputación en la sociedad peruana» (Tang s. f. b: 5).

En una comparación cuantitativa entre las huelgas sindicales contra Shougang y contra compañías mineras similares extranjeras y peruanas, Shougang destacó significativamente en cuanto a huelgas anuales. Para trabajar este dato, recopilamos reportes anuales de la Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información del MTPE sobre huelgas en el sector minero. Los reportes consignan tanto el número de huelgas (gráfico 1) como el total de horas/hombre perdidas (gráfico 2) para el período 2001–2008.

**Gráfico 1**

**Huelgas por empresa como porcentaje de las huelgas en la industria minera, 2001–2008<sup>(1)</sup>**



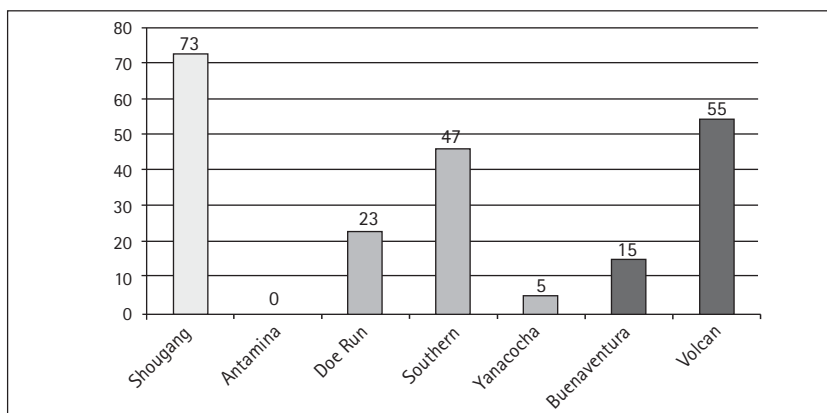
Nota

<sup>(1)</sup> Para diferenciar los casos en este gráfico y los siguientes, se utiliza el siguiente código:

- □ empresa bajo estudio
- ■ empresas extranjeras de comparación
- ■ empresas peruanas de comparación

Gráfico 2

Promedio anual de horas-hombre perdidas por huelga por trabajador, según empresas, 2001-2008



Las cifras anteriores muestran que Shougang efectivamente ha experimentado un número anormalmente alto de huelgas. Una de cada veinte huelgas de mineros peruanos entre 2001 y 2008, aproximadamente, ocurrió en Shougang. Los informes de los medios sobre estos problemas sindicales están en lo correcto –efectivamente son más serios que en otras minas de propiedad de extranjeros–. Sin embargo, las explicaciones que ofrecen sobre tales problemas son engañosas y a menudo completamente incorrectas.

El largo conflicto entre Shougang Hierro Perú y sus sindicatos nace de una serie de eventos que nunca han sido adecuadamente documentados. En pocas palabras, cuando la compañía matriz de Shougang en China tuvo una crisis en 1995, Shougang Hierro Perú incumplió sus compromisos de inversión, lo cual habría aumentado el empleo, la seguridad y la productividad de la mina. El gobierno peruano perdonó a Shougang por su incumplimiento luego de una reprimenda, pero no los sindicatos ni la comunidad. Cuando Shougang decidió renunciar a una relación positiva con los sindicatos para ahorrar dinero, se puso en marcha un ciclo de huelgas, represalias y conflictos.

La sabiduría popular sostiene que Shougang arruinó sus relaciones laborales desde el comienzo mismo, al despedir trabajadores cuando compró la mina en 1992. Diversas fuentes, desde el *New York Times* hasta el diario peruano *El Comercio*, culpan del conflicto al hecho de que, cuando los gerentes de Shougang llegaron al Perú, redujeron la fuerza laboral a la mitad y trajeron trabajadores chinos como reemplazo (Combe 1996; Munita 2012; Kotschwar *et al.* 2011; Parish Flannery 2012; entrevista a representante de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]).



De hecho, Shougang no despidió a esos trabajadores y esta no fue la raíz del conflicto sindical. Durante veinte años la mina había sido propiedad de Hierro Perú, una compañía estatal peruana. Hierro Perú había perdido sus contratos de abastecimiento con fabricantes extranjeros de acero; además, había visto cómo sus ganancias iban a otras minas de propiedad estatal, añadido cientos de administradores a su planilla en una muestra de clientelismo desenfadado, caído víctima de la hiperinflación y los bajos precios del hierro y drenado cincuenta millones de dólares al año del presupuesto estatal a comienzos de la década de 1990 (*Expreso* 1992a; Willer 2000; entrevista a representante sindical de Shougang). En 1992, con el fin de liberar al Estado peruano de activos que se habían convertido en pasivos y de profundizar la agenda neoliberal, el Presidente Alberto Fujimori hizo de Hierro Perú un caso modelo de privatización. Para ello, contrató a una compañía consultora norteamericana, la cual dictaminó que la mitad de la dilatada planilla de la mina tendría que ser eliminada para hacer que la compañía fuera rentable (*El Peruano* 1992a; Ferchen 1999: 13; Willer 2000). En octubre de 1991, un año antes de que nadie supiera de Shougang, el Minem comenzó a despedir a la mitad de los trabajadores de la mina (*La República* 1991; *El Comercio* 1991; Serna Guzmán *et al.* 2007). Y cuando Shougang entró en el proceso de subasta, los trabajadores ya se hallaban desempleados (*El Comercio* 1992a, 1992b; Serna Guzmán *et al.* 2007: 56; entrevista a representante sindical de Shougang). Reconociendo los beneficios de atraer nueva inversión para renovar la mina y hacerla rentable, incluso el sindicato de trabajadores apoyó la privatización y reconoció la necesidad de los despidos (*Última Hora* 1992; *Súper Ídolo* 1992).

La toma de posesión de la mina por la compañía Shougang fue mal gestionada, tanto por el lado peruano como por el chino. El Minem no había podido sacar a los trabajadores desempleados de las viviendas de la compañía, así que Shougang los desalojó bruscamente (entrevista a profesor peruano 2). Entonces, Shougang trajo entre 160 y 350 trabajadores chinos a trabajar en la mina (Lizana Salvatierra 1995; Wu 1999: 4; González-Vicente 2009: 190; Arnson y Davidow 2011: 27). Cuando los peruanos incendiaron los tres arcos chinos de la compañía en protesta, Shougang rápidamente embarcó a dichos trabajadores de regreso a China (González-Vicente 2009: 190). Fuentes de ese país señalan que, «cuando Shougang llegó, los peruanos no se mostraron en absoluto agradecidos» (Deng 2010). Shougang llevó a dirigentes sindicales a China para atraerlos con visitas a la compañía matriz, pero los líderes respondieron «desagradecidamente», «proponiendo mayores beneficios para igualarlos con los que habían visto en las plantas de Shougang en China» (Wu 1999).

Contra la creencia popular, esta mala gestión inicial no fue el origen de los problemas sindicales de Shougang. Fuentes tanto chinas como peruanas enfatizan la fluidez con la que transcurrieron los primeros años. Las fuentes chinas bautizaron a los tres primeros

años como una «luna de miel» (Che 1996: 2; Deng 2010: 2). Hasta la actualidad, los dirigentes sindicales elogian a Shougang por aceptar su petitorio anual entre 1993 y 1995 (*La República* 1993; entrevista a delegación sindical de Shougang). En ese periodo, Shougang triplicó el jornal de los trabajadores (Shougang Hierro Perú S. A. A. 1996). Además, fuentes peruanas y chinas dicen con satisfacción que Shougang «cambió el curso de la mina»: de una pérdida de 32 millones de dólares en 1992 a una ganancia de cinco millones de dólares en 1993 (*La República* 1993; Q. Wang 1997; Gou 2005).

### Ahorrando centavos

Si la luna de miel de esos años demuestra que el «choque cultural» no condenó a Shougang desde su llegada, ¿qué fue lo que causó su caída? Primero, Shougang rompió su compromiso de inversión. Cuando compró Hierro Perú, pagó 118 millones de dólares y se comprometió a invertir 150 millones de dólares adicionales en la mina hacia 1995 (Serna Guzmán *et al.* 2007: 127). Esta era una oferta fenomenal –cinco veces el precio de oferta (22 millones de dólares) y casi tres veces el compromiso de inversión requerido (60 millones de dólares) (*El Comercio* 1992a)–. Cuando se cumplió el plazo, Shougang había invertido solo 38 millones de dólares, eligiendo en cambio pagar una multa de 12 millones de dólares. El gobierno estableció una nueva meta de inversión para 1999 y nuevamente Shougang incumplió y pagó la multa (Serna Guzmán *et al.* 2007: 35).

El sindicato endureció su actitud hacia Shougang no porque se tratara de un compromiso con la comunidad, como sugieren estudios previos, sino porque contaba con que Shougang modernizara la mina. La mayoría de periodistas y académicos han asumido que Shougang irritó al sindicato porque se suponía que la inversión de 150 millones de dólares iría a la comunidad (Romero 2010; Kotschwar *et al.* 2011; Parish Flannery 2012). Esto es incorrecto. Ni siquiera los críticos peruanos más severos de Shougang esperaban que la compañía invirtiera un céntimo de los 150 millones de dólares en la comunidad; todo estaba destinado a la mina (*El Comercio* 1995c; Anaya Valer 1996; Combe Mindreau 1996). El sindicato contaba con que Shougang adquiriera maquinarias y edificios más nuevos y grandes para mejorar la seguridad, aumentar la productividad y expandir el empleo (*El Peruano* 1992b). Cuando Shougang incumplió su compromiso, estaba traicionando el propósito mismo de la privatización. Los trabajadores desempleados y sus familias aguardaron esperanzados hasta 1995, cuando quedó claro que Shougang no expandiría la mina ni volvería a emplearlos. Entonces se fueron y la población de Marcona cayó de 28.000 habitantes en 1993 a 12.600 en 1995 (*El Comercio* 1995c).

Luego, cuando Shougang obstruyó las negociaciones laborales a comienzos de 1996, selló el final de su relación con el sindicato y la comunidad. Después de aceptar la lista de demandas del sindicato por tres años consecutivos, en 1996, Shougang sorpresivamente

rechazó todo (entrevista a delegación sindical de Shougang). Fuentes chinas coinciden en que 1996 fue un «punto de quiebre». Explican que Shougang llevó a cabo una investigación cuidadosa de las leyes sindicales en octubre de 1995 y estableció que podía reducir costos significativamente adoptando una posición de confrontación con los sindicatos (Q. Wang 1997; Y. Wang 1997; Deng 2010). Cuando el sindicato entró en huelga, Shougang despidió a cuatro dirigentes sindicales, uno de los cuales llegó a ser congresista de la República. Shougang también empleó una fuerza policial particular para reprimir la huelga (Q. Wang 1997; Y. Wang 1997; entrevista a dirigente sindical de Shougang). Esta estrategia cimentó la enemistad del sindicato y la comunidad. Desde entonces, la compañía ha rechazado de plano las demandas del sindicato, el cual ha organizado huelgas que han costado millones de dólares a la compañía; y ambos lados han permanecido convencidos de que el otro es hostil e irracional.

#### **La muerte de un padre**

La pregunta es por qué, en ese momento en particular, Shougang decidió arruinar sus relaciones con los sindicatos y la comunidad. La respuesta es que la empresa ejerció presión en el Perú porque estaba colapsando en China. En 1995, las mismas reformas mal concebidas en China que habían habilitado a Shougang a comprar Hierro Perú finalmente pusieron a la compañía de rodillas. Solo un académico, Rubén González-Vicente, ha reconocido la importancia de esta crisis en los problemas laborales posteriores de Shougang (González-Vicente 2013: 51).

Antes de eso, Shougang obtuvo una licencia para invertir vastas sumas en grandes proyectos en el exterior. En la década de 1980, Shougang había emprendido un experimento radical de «contratación de ganancias» (*profit contracting*), por el cual el Estado chino le restringía severamente el crédito y le exigía mayores ganancias, a cambio de permitir a la compañía quedarse con una porción de las mismas. El desempeño de Shougang fue tan bueno que, luego de diez años del arreglo, los líderes chinos decidieron conferir nuevos privilegios a su «campeón nacional». Le permitieron establecer su propio banco para recaudar dinero e invertirlo en el exterior con poca supervisión. Todos los incentivos de disciplina presupuestal que habían hecho competitivo a Shougang se suavizaron súbitamente (Steinfeld 1998: 211; Ferchen 1999: 30). El presidente de la compañía, Zhou Guanwu, aprovechó esta libertad para llevar a cabo una visión de escala verdaderamente global: trasplantar California Steel Works a su sede doméstica, la provincia de Shandong, y alimentarla con mineral peruano (*El Comercio* 1992c; Steinfeld 1998: 213).

Desafortunadamente para Zhou y para el Perú, el experimento sufrió un aterrizaje forzoso. China ya se hallaba inundada de acero, haciendo que sus precios y, luego, los del mineral de hierro cayeran (Steinfeld 1998: 213). Edward Steinfeld (1998: 219) argumenta que el

dinero gratuito hace que las empresas estatales chinas inviertan ineficientemente en activos improductivos; Shougang es un ejemplo desastroso de esto. Las pérdidas forzaron a la compañía a clausurar diez proyectos de inversión, inclusive la planta estrella de acero de Zhou. De pronto, Shougang no tuvo un «impulso urgente» de buscar mineral de hierro en el exterior (Gou 2005). Matt Ferchen observa que, «dados los dramáticos recortes en las operaciones domésticas de Shougang, es sorprendente que continuara la inversión en el Perú» (Ferchen 1999: 29).

Además del colapso de la compañía matriz, Shougang había hecho promesas corruptas que no podía cumplir. El hijo de Zhou, Zhou Beifang, pagó por Hierro Perú un equivalente a cinco veces la segunda oferta y el precio propuesto y se comprometió a llevar a cabo casi el triple de la inversión requerida (*Expreso* 1992b; Serna Guzmán *et al.* 2007: 15). Presuntamente Zhou Beifang acordó el fenomenal sobrepago a cambio de un soborno a su cuenta bancaria personal (*La República* 1995). En 1995, las autoridades chinas lo sentenciaron a muerte por «serios crímenes económicos» y forzaron a su padre a renunciar (Faison 1997). Sin embargo, el daño estaba hecho: según los medios chinos, Shougang Hierro Perú pasó sus primeros diez años usando todas las utilidades para pagar los 118 millones de dólares que había pedido prestados para comprar Hierro Perú (Gou 2005). Mientras tanto, los peruanos aguardaban ansiosamente la inversión de 150 millones de dólares. Pero la compañía no disponía de dinero para invertir, no podía pedir dinero prestado a la matriz y no tenía una razón de ser concreta ante los ojos de los nuevos líderes de Shougang.

En este punto, Shougang Hierro Perú inició una larga tradición de comunicación deficiente. La compañía no explicó sus problemas a los sindicatos, el gobierno o los medios, ni intentó negociar una reducción del compromiso de inversión porque no deseaba admitir la existencia de una crisis en China. Cuando los diarios peruanos informaron sobre el trato corrupto de Hierro Perú como «el mayor escándalo en la historia de China», Shougang negó insistentemente los problemas de su compañía matriz (*El Comercio* 1995a; *La República* 1995). En marzo de 1995, ejecutivos de la compañía seguían insistiendo en que Shougang se hallaba encaminada a cumplir su compromiso (*El Comercio* 1995c). Shougang nunca hizo pública la crisis de su compañía matriz a los peruanos, sin embargo, los ejecutivos de la compañía culparon públicamente al sindicato de entrar en huelga en un momento muy sensible para la compañía (Wu 1999: 2; Gou 2005). Aunque Shougang ocultaba sus problemas financieros, esperaba comprensión por parte del gobierno y el sindicato.

El Estado peruano también estaba claramente en falta por firmar un contrato débil que no forzaba a Shougang a respetar sus términos. Un ex ministro del Minem reconoció que

«Shougang es un ejemplo clásico de una compañía con la que hemos tenido problemas constantes porque el contrato original era malo» (entrevista a ex ministro del Minem). El contrato no especificaba ninguna penalidad por violar el compromiso de inversión (Anaya Valer 1996); por otra parte, concedía a Shougang el control de los servicios de electricidad y agua para el municipio porque el gobierno local carecía de la capacidad para asumirlos en ese momento (González-Vicente 2009: 174; Sanborn y Torres 2009: 195) y no señalaba nada sobre desarrollo laboral o local (Willer 2000).

Este breve recuento de la historia de Shougang Hierro Perú destaca algunas características de la inversión china. Primero, el conflicto de Shougang con sus sindicatos y la comunidad se origina en la crisis financiera de su compañía matriz, no en un inexorable choque cultural. Segundo, el contrato con el Estado peruano estaba mal redactado y no obligaba a Shougang a rendir cuentas por sus promesas. Tercero, el comportamiento de las compañías chinas en el exterior está ligado al destino de sus matrices en China.

## 2. COMPARACIÓN CON OTRAS COMPAÑÍAS MINERAS EXTRANJERAS

Varias fuentes sugieren que los continuos problemas sindicales de Shougang se originan en el hecho de que la compañía tiene estándares laborales y ambientales deficientes. Ciertos artículos periodísticos citan los casos de contaminación, las multas impuestas por el gobierno y los salarios bajos como las razones de las constantes huelgas. Sin embargo, no ha habido antes estudios comparativos que investiguen si Shougang viola las regulaciones peruanas más que otras compañías con menos problemas sindicales; el nuestro, referido a estándares laborales y ambientales, concluye que Shougang no destaca por tales violaciones entre las compañías mineras extranjeras<sup>5</sup>.

### Metodología

En este estudio comparamos el desempeño ambiental y laboral de Shougang con el de otras empresas mineras de acuerdo a seis indicadores cuantitativos: multas ambientales, cumplimiento de requerimientos de inversión según el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), multas laborales, accidentes fatales y accidentes serios; también comparamos estimados de salarios y beneficios, un tema complejo por la prevalencia de la subcontratación.

Es un hecho bien establecido que los estándares ambientales y sociales peruanos están por debajo de las normas recomendadas por instituciones internacionales como el Banco Mun-

---

5. Esta sección se basa en mi estudio con Kevin Gallagher, publicado en el *Journal of Environment and Development* (ver Irwin y Gallagher 2013).

dial. Este sostiene que las corporaciones multinacionales tienen en el Perú un peor desempeño que en países desarrollados porque los bajos estándares y la laxitud en su ejecución lo permiten (Banco Mundial 2005: 91). Ciertas ONG occidentales y peruanas también han criticado al sistema regulatorio peruano por poner al Minem a cargo tanto de promover la inversión minera como de hacer cumplir las regulaciones ambientales (Banco Mundial 2005, 75; entrevista a funcionario de ONG). Si bien reconocemos que el Perú tiene estándares más bajos, ellos son suficientes para este estudio porque aun así nos permiten establecer una comparación entre compañías. Puesto que ninguna recibió calificaciones perfectas para estos indicadores, no existe necesidad de buscar estándares más altos.

Es improbable que los datos usados para este estudio estén sesgados a causa de la corrupción gubernamental u otros factores políticos, porque los datos no fueron recopilados o reunidos por el gobierno. Generalmente el Minem contrata sus inspecciones, auditorías y evaluaciones de impacto con firmas consultoras independientes de países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), como Knight Piesold, BSI Inspectorate, Shesa Consulting, SGS Labs, Deloitte, PricewaterhouseCoopers y Ernst & Young. Asumimos que las compañías mineras extranjeras son bastante similares en cuanto a su relación con estos consultores y auditores.

### **Antecedentes de las compañías**

Buscamos la mayor variedad posible en las compañías extranjeras que operan en el Perú para construir nuestro grupo comparativo. Funcionarios del Minem y Osinergmin aceptaron poner a nuestra disposición sus archivos sobre inspecciones laborales y ambientales y multas para cuatro compañías. Para nuestros tres casos de comparación, seleccionamos Antamina, Doe Run y Yanacocha, pues mostraban las mayores similitudes con Shougang en términos de propiedad extranjera, tamaño, tipo y ámbito de operaciones. También tomamos en cuenta si las operaciones eran *greenfield* o *brownfield*, es decir, si habían sido iniciadas desde cero o si habían sido heredadas de propietarios previos.

Shougang Hierro Perú es un caso único porque es un gran complejo de propiedad extranjera establecido desde hace tiempo, que extrae y procesa hierro. Shougang opera una mina de hierro a tajo abierto, así como plantas de procesamiento que producen torta de mineral de hierro, pellets de hierro y sinter de hierro. En 2010 tenía 1.907 empleados directos, 2.331 contratados y otros trabajadores indirectos. Es la única mina de hierro en el Perú y una de las instalaciones mineras más antiguas del país. Ansioso de producir acero, en 1952 el gobierno peruano firmó un contrato de concesión con una empresa conjunta (*joint venture*) norteamericana llamada Marcona Mining Company (Serna Guzmán *et al.* 2007: 8). En 1975, Marcona Mining fue nacionalizada y rebautizada como Empresa Minera del Hierro del Perú (en adelante Hierro Perú). El Presidente Fujimori privatizó Hierro Perú en 1992

mediante una subasta que fue ganada por la Corporación Shougang de China, adquiriendo el 98,52% de las acciones en 1993.

La Compañía Minera Antamina es una gran mina polimetálica *greenfield* de propiedad extranjera. Actualmente es de propiedad de cuatro grandes compañías mineras del mundo desarrollado: BHP Billiton (Reino Unido–Australia, 33,75%), GlencoreXstrata (Suiza, 33,75%), Teck (Canadá, 22,5%) y Mitsubishi (Japón, 10%) (BHP Billiton 2012). Es ligeramente más grande que Shougang, con 2.227 empleados directos en 2010, así como 4.370 trabajadores subcontratados e indirectos. Antamina opera una mina a tajo abierto y una planta concentradora polimetálica, produciendo concentrados de cobre, zinc, molibdeno, plomo y plata. A diferencia de Shougang, el complejo no incluye plantas para procesar estos metales como pellets u otros productos intermedios. También a diferencia de Shougang, sus propietarios adquirieron la concesión como un proyecto *greenfield*, y no como una mina *brownfield* ya en producción. El gigante minero norteamericano Cerro de Pasco adquirió la propiedad en 1952, pero la empresa fue nacionalizada en 1970. En 1996, Fujimori vendió esta concesión poco desarrollada y parcialmente explorada a dos firmas canadienses, las cuales iniciaron operaciones bajo el nombre de Antamina en 2001 (Antamina 2010).

Minera Yanacocha es una mina *greenfield* grande, de propiedad extranjera, que produce oro y cobre. Comprende cinco minas a tajo abierto, cuatro *pads* de lixiviación de cobre y tres plantas de recuperación de oro (PUCP 2010). Actualmente es propiedad de una asociación de compañías extranjeras, domésticas y no mineras: Newmont Mining Corporation (51,35%, Estados Unidos), Compañía de Minas Buenaventura (43,65%, Perú) y Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (5%). En 2010, Yanacocha empleó 2.953 trabajadores directos y 8.175 trabajadores indirectos o contratados, alrededor de cuatro veces el número de trabajadores de Shougang o Antamina. Como Antamina, Yanacocha fue establecida como una concesión *greenfield*. Las empresas BRGM de Francia y Buenaventura del Perú hicieron el denuncia en 1982. La Newmont Mining Corporation de Denver firmó un contrato de exploración en 1984 y descubrió el depósito de oro de Yanacocha dos años más tarde. Aunque el descubrimiento original ocurrió un siglo después que en los yacimientos de las empresas Shougang y Antamina, Yanacocha comenzó a producir el mismo año que Shougang y rápidamente se convirtió en la mina de oro más grande del mundo.

Doe Run es un complejo *brownfield* de propiedad extranjera que extrae y procesa una variedad de minerales. El propietario es Doe Run Company, una subsidiaria norteamericana de Renco. Comprende el complejo de procesamiento de La Oroya para cobre, zinc, plomo y otros metales, así como la mina Cobriza, para garantizar un abastecimiento

mínimo de cobre para el complejo. El complejo y la mina empleaban más de tres mil trabajadores directos hasta que la compañía se declaró en bancarota. Muchos funcionarios mineros y académicos recomendaron a Doe Run como el caso de comparación más apropiado para Shougang, dados su tamaño y valor similares y sus historias problemáticas como propiedad estatal (entrevista a ex ministro del Minem y a profesor peruano 1). Como Shougang, su propietario extranjero la adquirió a través de una privatización como concesión *brownfield* en 1997. En 1922, el gigante minero extranjero Cerro de Pasco construyó el Complejo Metalúrgico de La Oroya para procesar la producción polimetálica de las minas de la región. En 1974, el gobierno peruano lo nacionalizó. En 1997, para cuando el complejo se había vuelto tecnológicamente obsoleto y ambientalmente riesgoso, el gobierno lo privatizó (DGAA 2006a, 6; Observatorio de Conflictos Mineros 2008). La firma norteamericana Doe Run Company ganó la subasta con una oferta similar a la de Shougang por Hierro Perú –120,5 millones de dólares por el complejo y un compromiso de inversión de 107,9 millones (Canales Rivera y Cepema 2008: 6)–. El gobierno peruano impuso grandes multas a Doe Run por el incumplimiento reiterado de su PAMA y posteriormente Doe Run se declaró en quiebra.

#### **Impacto ambiental: evidencia**

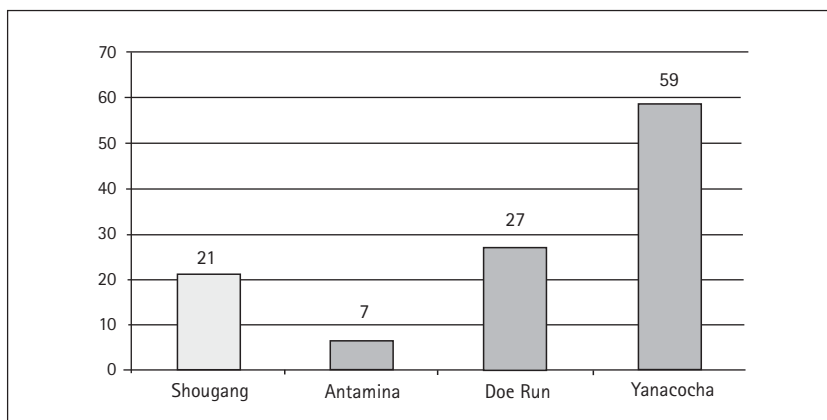
Como la mayoría de operaciones mineras en el Perú, Shougang está lejos de ser un modelo de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, nuestro análisis sugiere que no es significativamente peor que sus contrapartes: no ha destacado por violaciones de los estándares ambientales y su desempeño se ubica en el promedio en cuanto a multas totales y gastos asociados con su PAMA.

Shougang pagó menos en multas ambientales anuales promedio que Doe Run o Yanacocha, aunque más que Antamina. Obtuvimos datos sobre multas de la Dirección General de Asuntos Ambientales (DGAA) del Minem. Puesto que en 2007 la DGAA transfirió sus responsabilidades a Osinergmin (que a su vez las transfirió a la OEFA en 2009), la DGAA solo pudo proporcionarnos información sobre multas hasta 2007. En el gráfico 3, dividimos el monto de las multas entre los años en los que cada mina había estado en operación para calcular las multas anuales promedio de cada compañía por violaciones ambientales. Yanacocha es la empresa que pagó más a causa de un masivo derrame de mercurio en 2000 que la compañía demoró en reportar; aparte de esta multa, fue denunciada por dos violaciones de estándares ambientales. Shougang y Doe Run pagaron ocho multas cada una por violar estándares ambientales y Doe Run pagó otras tres por violaciones de su PAMA. Antamina pagó tres multas por violaciones de estándares ambientales. Así, en términos de violaciones significativas de estándares ambientales, Shougang se encuentra aproximadamente en el promedio.



Gráfico 3

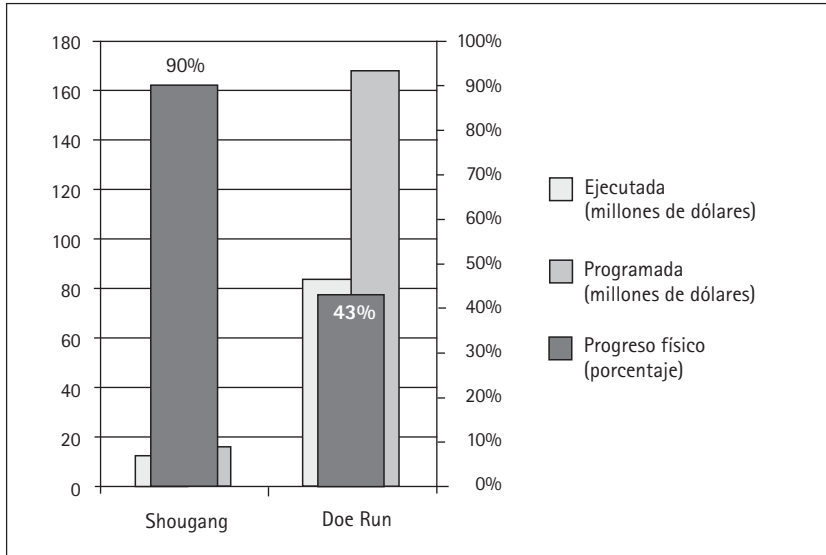
Multas ambientales anuales promedio, por empresa, año 2006 (en miles de dólares)



Shougang superó a Doe Run en cuanto a gastos relacionados con su PAMA, aunque Doe Run tenía en principio una carga mucho más grande. Cuando el gobierno peruano privatizó concesiones mineras estatales *brownfield* con riesgos ambientales existentes, exigió a los nuevos inversionistas firmar un contrato PAMA, el cual implicaba pagar un costo por adelantado y asumir un compromiso de inversión. Antamina y Yanacocha, como proyectos *greenfield*, no comparten dichas responsabilidades. En el PAMA de Shougang, la compañía se comprometía a pagar 16,6 millones de dólares entre 1997 y 2006 para rehabilitar su infraestructura deteriorada, lo cual implicaba construir un nuevo depósito de relaves, reducir polvos y gases, establecer mecanismos de protección contra derrames de petróleo y tratar las aguas de desecho de los hogares (BO Consulting 2007: 68). Hacia 2006, Shougang había gastado 12,7 millones de dólares –77% de su compromiso original– y completado físicamente el 90% de los proyectos (gráfico 4). Doe Run se comprometió a gastar aproximadamente 168 millones de dólares entre 1998 y 2006. Su PAMA se orientaba a mitigar las emisiones riesgosas del complejo mediante la construcción de una nueva planta de ácido sulfúrico, una planta de tratamiento de efluentes, plantas de tratamiento de aguas de desecho domésticas e industriales, una planta de trióxido de arsénico y una estación de monitoreo (Canales Rivera y Cepema 2008: 6). A seis meses de completarse los diez años iniciales de su PAMA, había ejecutado 83,3 millones de dólares –50% de su inversión originalmente programada– y había logrado solo un 43% de progreso físico (Cletech S. A. C. 2006: 38). Mientras Doe Run enfrentaba una carga de inversión mucho mayor en su PAMA que Shougang, esta claramente cumplió un mayor porcentaje de su inversión programada.

**Gráfico 4**

**Inversión relacionada a los PAMA, empresas Shougang y Doe Run, 1997–2006**  
(en millones de dólares y en porcentajes)



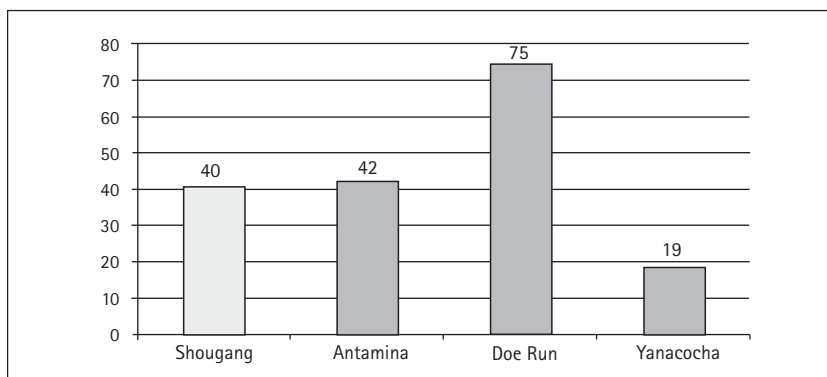
### Impacto laboral: evidencia

Cuando se compara con las otras firmas de nuestra muestra, Shougang no destaca por violaciones de estándares laborales. Se ubica aproximadamente en el promedio de las violaciones totales del código laboral en 1993–2006, algo por debajo del promedio en cuanto a tasa de accidentes fatales desde 2006. Al mismo tiempo, su tasa de accidentes serios es anormalmente alta y es la compañía extranjera con más alto promedio en este aspecto desde 2006.

La DGAA impuso mayores multas por violaciones de estándares laborales a Doe Run y Antamina que a Shougang (gráfico 5). Shougang recibió ocho multas por siniestros laborales y cinco por violaciones de estándares de salud y seguridad; Antamina recibió seis multas por accidentes fatales y dos por violaciones de salud y seguridad; Doe Run recibió trece multas por accidentes fatales y seis por violaciones de salud y seguridad; Yanacocha, finalmente, recibió once multas, todas por accidentes fatales. Shougang no parece tener un comportamiento excepcionalmente negativo, como podría sugerirlo su reputación.

Gráfico 5

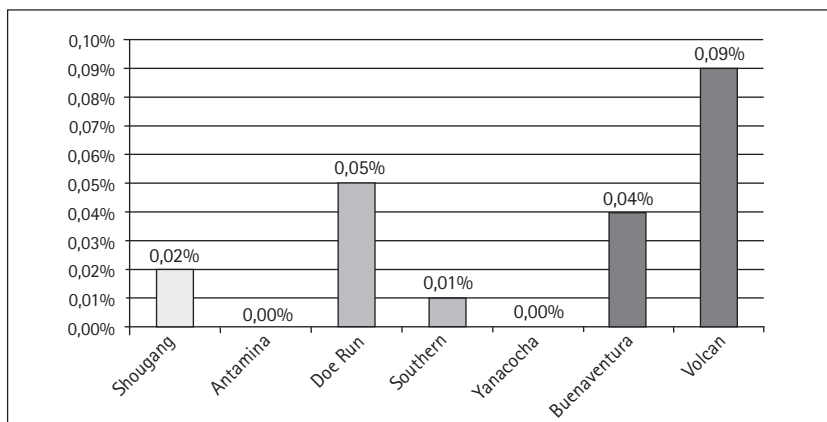
Multas laborales anuales promedio impuestas por la DGAA, por empresas, 1993–2006  
(en miles de dólares)



La base de datos sobre accidentes fatales del Minem, que cubre el período 2006–2011, revela que recientemente Antamina y Yanacocha han mejorado, pero no Doe Run y Shougang (gráfico 6). Esta base de datos es de acceso público a través del sitio web del Minem; incluye a otra compañía grande con sede en un país de la OCDE –Southern Perú– y a las principales compañías mineras peruanas –Buenaventura y Volcan–. Observamos que el desempeño de Shougang se ubica por debajo del promedio para las firmas extranjeras, pero de ningún modo destaca. Su tasa de accidentes fatales es menos de la mitad de la de Doe Run y está muy por debajo de la de las minas domésticas Volcan y Buenaventura.

Gráfico 6

Accidentes fatales anuales promedio, por empresas, 2006–2011  
(en porcentajes por cantidad total de trabajadores)

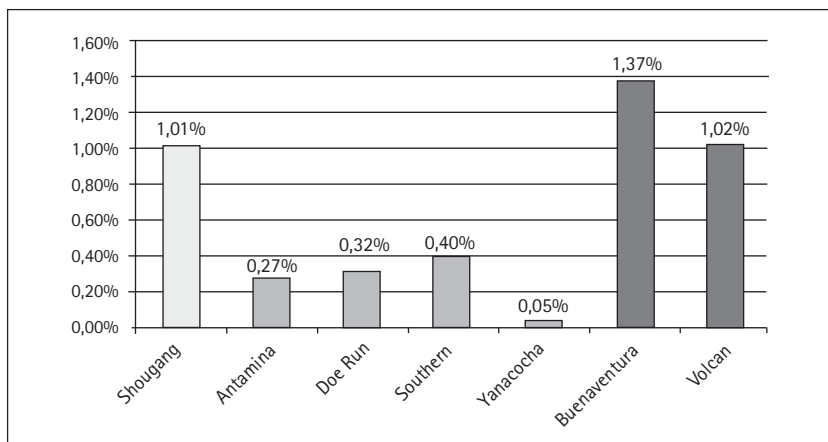


Antamina y Yanacocha han reducido sus tasas de accidentes fatales prácticamente a cero desde 2006. Un ex ministro de Energía y Minas sostuvo que Antamina y Yanacocha mejoraron principalmente porque el gobierno asumió una posición firme hacia ellas, amenazando con revocar sus concesiones si no mejoraban (entrevista a ex ministro del Minem).

Shougang sí destaca en los datos de la DGAA en cuanto a accidentes serios (gráfico 7). La DGAA clasifica los accidentes en menores, que generan discapacidad y fatales. En el gráfico 7 comparamos los accidentes que generan discapacidad para el conjunto más amplio de compañías. Claramente, Shougang destaca entre las compañías extranjeras en este campo. Si bien es ligeramente mejor en relación con las compañías peruanas Volcan y Buenaventura, su tasa de accidentes que generan discapacidad es más del doble que la de otras compañías extranjeras. Aunque Shougang no destaca por multas o accidentes fatales, en este terreno se ubica significativamente detrás de sus contrapartes extranjeras.

#### Gráfico 7

**Tasa de accidentes serios, por empresas, 2006-2011**  
(en porcentajes por cantidad total de trabajadores)



El incumplimiento del compromiso de inversión de Shougang está estrechamente ligado a su mayor tasa de accidentes. El Minem y los sindicatos habían exigido un gran compromiso de inversión en el contrato original porque hacia 1992 la maquinaria de la mina ya requería reparaciones urgentes. La empresa estatal Hierro Perú, la predecesora de Shougang, había descuidado la mina desde su nacionalización en 1975 y los sindicatos habían entrado en huelga a lo largo de la década de 1980 con las mismas exigencias de renovación de instalaciones y modernización de maquinarias (Comunidad Minera de Hierro Perú

1985; Gou 2005). Al incumplir su compromiso, Shougang estaba dejando que las instalaciones continuaran desintegrándose. En la actualidad, los dirigentes sindicales mencionan a la maquinaria anticuada como una causa principal de accidentes y, como lo expresó uno de ellos: «Shougang no invierte mucho dinero en medidas de seguridad tales como comprar nueva maquinaria –una gran parte de ella tiene veinte años–. Solo hacen lo estrictamente necesario para continuar operando» (entrevista a dirigente sindical de Shougang). Si bien en general Shougang cumple con los estándares laborales, su maquinaria anticuada pone en peligro a los trabajadores.

### Salarios y contratistas

Otros han criticado a Shougang por pagar salarios mucho más bajos que sus contrapartes extranjeras. Hallamos que probablemente son solo ligeramente más bajos y que esto simplifica excesivamente el verdadero problema de los salarios mineros.

Fuentes externas han arremetido contra Shougang por este tema. Emmott (2005) y Kotschwar *et al.* (2011) reportan la misma cifra: un salario promedio de catorce dólares al día. Ambos concuerdan en que el promedio para la industria está en alrededor de treinta dólares al día. Kotschwar *et al.* añaden que los salarios de Antamina y Yanacocha están entre los más altos de la industria.

Si bien Shougang no paga tanto como otras compañías extranjeras, paga mucho más de lo que sugieren estas fuentes<sup>6</sup>. El sindicato de trabajadores nos proporcionó las escalas salariales oficiales para 2010–2011 negociadas con la compañía (anexo 1). Los trabajadores experimentados ganan entre 22 y 27 dólares al día solo en salarios, mientras los contratados recientes ganan entre 15 y 17 dólares al día. El salario diario promedio resulta aproximadamente 20 dólares, sin incluir bonificaciones o beneficios (Sanborn y Torres 2009: 196), los cuales parecen ser considerables, puesto que tanto Shougang como los trabajadores en huelga han mencionado salarios totales de hasta 29 a 35 dólares al día (Gou 2005; *El Comercio* 2002, 2004). Los sindicatos confirman que tanto bonificaciones como beneficios son importantes, pero es improbable que añadan diez dólares al salario diario promedio para ubicar a Shougang en el promedio nacional. De acuerdo con estos datos, los salarios son bajos, pero más cercanos al promedio de lo que sugieren otras fuentes.

Si los salarios mineros de Shougang pueden parecer a los observadores externos un tema importante de justicia social, no se trata de un asunto de trabajo no calificado mal

---

6. Es importante aclarar que estos promedios solo incluyen a los obreros (trabajadores manuales, en adelante «trabajadores»), no a los empleados, que son mejor pagados (oficinistas y gerentes, en adelante «empleados»).

remunerado. Los trabajadores de Shougang no son mineros de socavón armados con picos, sino operadores calificados de maquinarias de un millón de dólares para trabajar en yacimientos a tajo abierto. Funcionarios de Antamina, Chinalco y el Minem argumentan que la demanda de estos trabajadores es tan alta que «ninguna compañía puede pagarles poco», con lo cual se concluye que los salarios de Shougang «deben estar muy cerca del nivel de otras compañías» (entrevistas a gerente de Chinalco, a ex ejecutivo de Antamina y a ex ministro del Minem). A fin de cuentas, los trabajadores formales de Shougang son los afortunados. El salario promedio básico de veinte dólares de Shougang, excluyendo beneficios y bonificaciones, es 2,5 veces mayor que el salario mínimo del Perú (Peru.com 2010). Los dirigentes sindicales de Shougang reconocen que su mayor preocupación no es el nivel del salario promedio, sino la inequidad de la escala salarial dual entre trabajadores antiguos, por un lado, y trabajadores nuevos y subcontratados, por otro<sup>7</sup> (entrevista a delegación sindical de Shougang).

Un asunto escondido y más perturbador es el uso de trabajadores contratados por la compañía con salarios bajos. Mientras Emmott (2005) y Kotschwar *et al.* (2011) se concentran solo en trabajadores empleados formalmente, las ONG y los sindicatos del Perú muestran mayor preocupación por la subcontratación. La ley peruana permite a las compañías mineras emplear a subcontratistas para manejar los aspectos no mineros de la mina y las compañías también emplean «intermediarios» mediante empresas externas poco reguladas. Los intermediarios trabajan junto con los trabajadores formales, pero son contratados y pagados por las firmas externas. Las compañías mineras han venido desplazando hasta el 80% de su fuerza laboral hacia intermediarios y contratistas externos para evitar pagar salarios mínimos, asumir responsabilidades legales y enfrentar restricciones al despido. José de Echave, ex viceministro de Gestión Ambiental, afirma que la subcontratación «ha jugado un rol crucial en la baja calidad del empleo minero» a causa del «deficiente entrenamiento de los trabajadores y las medidas de seguridad inadecuadas» ofrecidas por los contratistas (De Echave 2007). Los contratistas ganan alrededor de la mitad de lo que perciben los trabajadores formales con menores sueldos, además, no tienen beneficios, bonificaciones, derechos sindicales o seguridad laboral (*El Comercio* 2007; Sanborn y Torres 2009: 196).

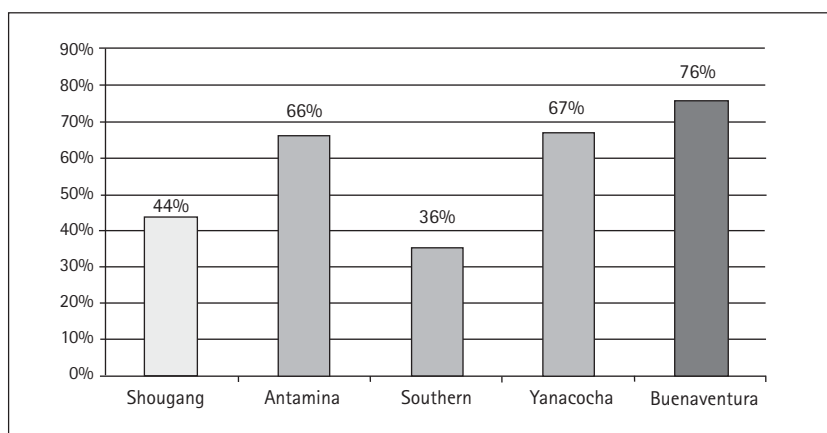
---

7. Los trabajadores también reciben bonificaciones estándares de fin de año y participación de utilidades. La legislación minera peruana exige a las compañías pagar a los trabajadores el 8% de sus ganancias netas. Como los precios del hierro han aumentado considerablemente a lo largo de la última década, lo mismo ha ocurrido con los pagos de bonificaciones de Shougang. De acuerdo con los estados financieros publicados por la SMV, en promedio durante los últimos cinco años, los trabajadores y empleados de Shougang han recibido veinte dólares adicionales diarios por estas bonificaciones (SMV 2012). Por supuesto, si el precio del hierro se desploma, estas bonificaciones extraordinarias se agotarán.

Si bien Shougang parece pagar a sus trabajadores formales menos que otras compañías mineras, también usa menos subcontratistas. Comparamos el porcentaje de trabajadores contratados en cuatro compañías extranjeras y una peruana usando datos de la SMV y el «Reporte de sostenibilidad» de Antamina (gráfico 8). Shougang usa menos trabajadores contratados que Antamina y Yanacocha. Desafortunadamente, es imposible concluir que esto sea algo bueno para la fuerza laboral de Shougang. En general, tener menos contratistas puede ser algo bueno, puesto que significa que más trabajadores disfrutaban de mejores salarios y de los beneficios del empleo formal. Sin embargo, las compañías también usan contratistas para proveer servicios culinarios, de limpieza, de construcción y otros servicios especializados para sus empleados (entrevista a ex funcionario de Antamina). Así, tener más contratistas también puede ser una señal de mejores beneficios laborales.

Gráfico 8

Porcentaje de trabajadores no contratados directamente por la compañía



Las entrevistas sugieren que Shougang no destacó en cuanto a uso ilegítimo de contratistas en comparación con otras firmas extranjeras. Las compañías mineras en el Perú habitualmente buscan ahorrar dinero mediante el empleo ilegal de contratistas para obtener «empleo principal» que es clave para el proceso productivo. En 2007, el Director General de Inspección del Trabajo del MTPE, Jorge Villasante, mencionó a Shougang como uno de los «mejores ejemplos» del uso indebido de contratistas por parte de una compañía, «como lo muestra el alto número de quejas sindicales»<sup>8</sup> (León Torres 2007). Sin embargo, los dirigen-

8. Shougang se convirtió en precedente en una lucha política por los contratistas, el MTPE declaró que las prácticas de Shougang eran ilegales, pero fue desautorizado inmediatamente por el Minem (Navarro 2007; *El Comercio* 2007: B2).

tes sindicales de Shougang reconocieron que, si bien Shougang efectivamente «usa contratistas para evitar pagar salarios altos y beneficios... es igual con todas las otras compañías y Shougang no es peor que otras compañías mineras» (entrevista a dirigente sindical de Shougang). Es significativo que el propio sindicato de Shougang argumente que la compañía no es peor que otras en este aspecto. Como el Minem se rehúsa a investigar el tema, no tenemos datos con los cuales juzgar a las compañías.

Al igual que las compañías occidentales, Shougang emplea trabajadores locales en vez de importarlos de China. Aunque las minas chinas en el África han recibido críticas por importar trabajadores chinos, González-Vicente (2009: 107) señala que «al contrario del caso de sus operaciones en el África, las empresas estatales chinas [en Latinoamérica] no incluyen trabajadores chinos en sus proyectos» (Pomfret 2010). Como en otras compañías extranjeras, actualmente solo un puñado de empleados de Shougang son extranjeros.

### **Resumen de la comparación**

Si bien la literatura por lo general ha asumido que Shougang es mucho peor que otras minas extranjeras comparables, no destaca por tener estándares bajos. Su falla más grande es una tasa anormalmente alta de accidentes serios. Se ubica en el promedio o por encima de él en algunas de las medidas más importantes, inclusive en cuanto a multas por violaciones tanto ambientales como laborales. En otras áreas, inclusive salarios y subcontratación, hay pocos datos confiables, pero Shougang parece tener un desempeño menos excepcional de lo que han sugerido reportes previos. El único aspecto en el que Shougang claramente se diferencia de otras compañías mineras extranjeras es en su alta tasa de huelgas.

### **Comparación en cuanto a relaciones públicas: Doe Run**

Si Shougang no tiene estándares laborales o ambientales marcadamente peores que sus contrapartes, ¿por qué su problema con las huelgas sindicales es mucho más serio? Una comparación breve de la historia de Shougang con la de la compañía norteamericana Doe Run destaca la importancia de las estrategias de relaciones laborales.

Como Shougang, la compañía norteamericana Doe Run ganó una subasta de privatización para tomar el control de una operación minera estatal en problemas. El gobierno peruano privatizó el complejo metalúrgico de La Oroya porque se había convertido en uno de los lugares más contaminados de la Tierra y el Estado no tenía los recursos para invertir en las tecnologías necesarias para llevar a cabo un trabajo de limpieza y mitigación de la contaminación. Al igual que Shougang, Doe Run Perú incumplió sus compromisos de inversión. Si bien cumplió con varias provisiones, incluso el establecimiento de depósitos de



escorias y tanques de acondicionamiento de ferita, no lo hizo en cuanto al compromiso más importante: una planta de ácido sulfúrico de noventa millones de dólares (DGAA 2006b; Canales Rivera y Cepema 2008: 128).

Doe Run no experimentó una crisis originada en su compañía matriz como Shougang, pero adujo que la caída de los precios de los metales la había privado de las ganancias necesarias para cumplir con sus compromisos. Sin embargo, en vez de incumplir silenciosamente, solicitó al Minem una extensión de cuatro años para la planta de ácido sulfúrico que debía ser completada en 2007, aduciendo falta de fondos. El Minem concedió tal extensión. Luego, Doe Run solicitó una segunda y una tercera extensión; y la tercera vez, el Minem la rechazó. No está claro en qué medida Doe Run Perú realmente tenía dificultades financieras. Muchos argumentan que la compañía matriz de Doe Run en los Estados Unidos fácilmente hubiera podido inyectarle capital nuevo para mantenerla a flote. Otros culpan a la competencia de China y a la crisis financiera global.

En otro paralelo con Shougang, el Estado pugnó por sancionar a Doe Run Perú porque el contrato, que había sido mal redactado, no incluía un mecanismo para obligar a la empresa a cumplir sus compromisos. Cuando estalló la crisis financiera global, Doe Run se declaró en quiebra. El grupo corporativo al que pertenece Doe Run, Renco, presentó un pedido de arbitraje en una corte internacional, culpando de la bancarrota a la hostilidad del clima de negocios en el Perú y exigiendo ochocientos millones de dólares por daños (Network for Justice in Global Investment 2011). Este caso todavía no ha sido resuelto, pero el Perú podría perder sobre la base de la deficiente redacción del contrato y del tratado de libre comercio firmado con Estados Unidos.

El mayor contraste entre los casos Shougang y Doe Run reside en la estrategia sindical proactiva de Doe Run. Aunque se puede argumentar que el récord laboral y ambiental de Doe Run es peor, sus sindicatos han entrado en huelga menos veces y los miembros de la comunidad han apoyado a la compañía a pesar de las concentraciones peligrosamente altas de plomo en la sangre de sus hijos (Fraser 2006). En años recientes, cuando el Estado peruano amenazó con cerrar la operación, el sindicato salió a las calles en apoyo de Doe Run; esto es así porque la empresa siempre se ha presentado como gran defensora de los sindicatos. Cuando adquirió el complejo, atrajo al sindicato con el argumento de que la privatización había impedido que el complejo cerrara. No despidió a los líderes sindicales ni contrató fuerzas policiales privadas para romper huelgas y, estratégicamente, ha accedido a ciertas exigencias del sindicato. En contraste, Shougang cerró la comunicación con los sindicatos y sigue rechazando incluso los pedidos más simples en las sesiones anuales de negociación. El esfuerzo constante de Doe Run por mantener relaciones fluidas con el sindicato, en total contraste con Shougang, ha determinado su

relación con los trabajadores y la comunidad, más que su cumplimiento con estándares laborales o ambientales.

### **El conflicto continúa**

Resulta sospechoso culpar a una crisis que tuvo lugar en 1995 por los problemas actuales de Shougang. Podemos aceptar que la crisis financiera de Shougang rompió los lazos entre los sindicatos y la compañía, pero, ¿por qué el conflicto no ha sido resuelto a lo largo de casi dos décadas? Esto parece dudoso, especialmente porque la compañía ha venido gozando de precios récord del mineral de hierro.

Nuestra respuesta es que ambos lados han cimentado su enemistad mediante ciclos de represalias. Hace tiempo que terminó la crisis financiera de 1995 –Shougang acabó pagando sus préstamos iniciales alrededor de 2005 (Gou 2005)–. Sin embargo, la compañía no limpió sus problemas laborales junto con su hoja de balance y se las arregló para generar una «tormenta perfecta» de hostilidad. En efecto, despidió a los líderes del sindicato en huelga, uno de los cuales pasó luego a ser miembro del Congreso; y, también, contrató una fuerza policial privada para aplastar las huelgas, lo cual condujo a la muerte de un miembro del sindicato (Q. Wang 1997; Y. Wang 1997; entrevista a representante sindical de Shougang). Aun así, Shougang sintió que las negociaciones solo empoderarían a los sindicatos para exigir más. Una década después de la crisis financiera, para cuando se podría haber esperado una reconciliación, un grupo de manifestantes enmascarados incendió la oficina principal de la compañía. Esto solo profundizó la decisión de esta de cortar toda comunicación con los sindicatos, a los que tildaba de desagradecidos. En este clima envenenado, ninguno de los dos lados ha estado dispuesto a hacer el acto de fe necesario para iniciar una reconciliación. Políticamente, es más fácil tanto para la compañía como para los sindicatos continuar el antagonismo que los ha mantenido separados por casi veinte años.

### **CONCLUSIONES**

La inversión china en Latinoamérica se ha multiplicado en años recientes, llevando a los observadores a temer que las compañías chinas trasplanten malas prácticas laborales y ambientales a la región. En Latinoamérica esta inversión es muy reciente y solo una compañía minera ha estado operando un tiempo suficientemente largo para poder evaluar su impacto. La literatura existente sobre esta compañía, Shougang Hierro Perú, afirma que su récord ambiental y social es mucho peor que el de otras empresas comparables de propiedad extranjera y gran parte de ella considera que eso es culpa de un «choque cultural», concluyendo que las compañías chinas tienen dificultades para operar responsablemente en Latinoamérica porque están predispuestas a implementar estándares laborales y ambientales bajos.

Hemos analizado nuevos datos del gobierno, así como el récord histórico de Shougang y de compañías similares, para evaluar dichos alegatos. Hallamos que, si bien el desempeño de Shougang está por debajo del de otras compañías extranjeras en cuanto a algunos indicadores, no destaca por tener un récord ambiental o social inusualmente negativo. La principal excepción es la alta tasa de accidentes que generan discapacidad, que atribuimos a las instalaciones anticuadas de la compañía y al deterioro de su equipo. A pesar de este récord, Shougang tiene relaciones significativamente peores con sus sindicatos y trabajadores cuando se la compara con otras firmas extranjeras.

Hemos investigado las razones de estas relaciones laborales y comunales inusualmente negativas mediante entrevistas y una amplia investigación de diarios. Si bien Shougang inició su actividad como propietaria de la mina en términos relativamente buenos con los sindicatos y la comunidad, en 1995 un escándalo masivo sacudió a su empresa matriz en China y cortó su acceso al capital. Shougang incumplió su compromiso de inversión a fines de 1995 y rechazó la lista de exigencias del sindicato en 1996. Sus acciones provocaron huelgas y, cuando Shougang respondió con despidos y violencia, la situación degeneró en mutua hostilidad. Así, la compañía arruinó su reputación ambiental y laboral, tanto por permitir que sus instalaciones se desintegraran, como por irritar a los sindicatos y a la población local.

Al mismo tiempo, el gobierno peruano cometió serios errores en el contrato y la regulación en su primer caso grande de privatización. No pudo impedir que Shougang incumpliera sus compromisos, violara estándares o cerrara la comunicación con los sindicatos. Al Estado también se le puede adjudicar algo de responsabilidad por los problemas de Shougang, por el pésimo estado en el que esta compañía adquirió la mina. En resumen, esta empresa puede ser un caso único que no debe ser tomado como evidencia de que las compañías chinas inexorablemente devastarán el medio ambiente y la sociedad en Latinoamérica.

### **Lecciones de Shougang para los nuevos proyectos chinos**

Existen dos razones principales por las cuales las nuevas empresas chinas que lleguen a ALC probablemente no adopten una estrategia laboral tan destructiva. Primero, ellas son muy diversas, como lo muestran Sanborn y Torres (2009) y Tang (s. f. b): las nuevas compañías chinas que están llegando al Perú son tanto empresas estatales grandes y de propiedad centralizada como empresas mayoritariamente privadas de Hong Kong (Sanborn y Torres 2009; Tang s. f. b). Con una gran variedad en cuanto a tamaño, experiencia internacional y propiedad privada versus pública, estas firmas no obedecen las mismas reglas ni buscan los mismos objetivos (González-Vicente 2013).

Segundo, los nuevos proyectos chinos en el Perú han invertido significativamente en establecer su contribución de responsabilidad social hacia los trabajadores y la comunidad. El proyecto líder, la mina de cobre de Toromocho, de Chinalco, ha buscado activamente un sello de responsabilidad social, incluso mediante la obtención de certificaciones y el establecimiento de un vistoso sitio web<sup>9</sup>. Chinalco y Minmetals han llegado inclusive a contratar ejecutivos occidentales para conducir el proceso de aprobación minera (entrevista a gerente de Chinalco). Tanto los funcionarios mineros peruanos como los chinos han confirmado que estas compañías han contratado ejecutivos principales norteamericanos como una estrategia explícita para que sus operaciones sean aprobadas (Deng 2010; entrevista a gerente de Chinalco). Si bien no podemos juzgar su éxito por adelantado, estas empresas son mucho más capaces que Shougang de enmarcar los temas laborales y comunales y están más interesadas en hacerlo.

#### **Lecciones de Shougang para la IDE minera en el Perú**

Puede ser que no haya ninguna lección clara de Shougang que sea aplicable solo a las compañías chinas, pero ciertamente hay lecciones que se aplican en general a la IDE minera en el Perú. Primero, las mejoras en el marco regulatorio han contribuido a que las compañías tengan un comportamiento honesto. Kotschwar *et al.* (2011) concluyen que el progreso del marco regulatorio nacional ha forzado a las compañías a mejorar su impacto social y ambiental. Muchos han comentado el impacto positivo del sistema regulatorio en Shougang. El líder de una ONG sostiene que en la actualidad «la nueva legislación y la mejor regulación han forzado a la compañía a hacer ajustes para sobrevivir» (entrevista a representante de ONG).

Segundo, mientras el marco regulatorio peruano ha mejorado considerablemente desde la década de 1990, dos asuntos laborales resaltantes son la presencia de subcontratistas y la participación del gobierno en la resolución de negociaciones sindicales. Puesto que el Minem y el MTPE no se han puesto de acuerdo sobre el uso apropiado de los subcontratistas, su conflicto deja a los sindicatos, las comunidades mineras y las ONG irritados por la subcontratación generalizada en lo que solían ser empleos pagados decentemente. Segundo, el MTPE, supuesto mediador de última instancia en las disputas entre el sindicato y la compañía, no lo es en la práctica porque los habitantes locales lo consideran coaligado con las compañías. En el caso de Shougang, los sindicatos señalan que la oficina regional del MTPE ignora la lista de exigencias del sindicato y simplemente fuerza a la compañía a conceder un aumento ligeramente más alto y una bonificación a entregarse por única vez (entrevista a delegación sindical de Shougang).

---

9. Ver: <<http://www.chinalco.com.pe/>>.

Finalmente, el problema subyacente que enfrentan todas las compañías mineras en el Perú es la falta de confianza de la población en los ministerios que las regulan. A diferencia de los trabajadores, las comunidades circundantes a menudo no tienen influencia en las operaciones mineras. Cuando sienten que la compañía amenaza su medio ambiente local, especialmente sus reservas de agua, intentan cerrar las operaciones. Ellas no confían en las evaluaciones de impacto ambiental, las auditorías de terceros u otras inspecciones que las firmas consultoras privadas preparan para el Minem. Al mismo tiempo, los representantes de los gobiernos locales y las comunidades no tienen medios para enfrentarse a las operaciones mineras problemáticas. El gobierno debe dar a estas comunidades y gobiernos locales un canal legal potente a través del cual puedan ventilar sus quejas. Si bien la rendición de cuentas a las comunidades puede tener como resultado el fin de algunas concesiones mineras, es necesario establecer esta vía dentro del sistema en vez de forzar a los ciudadanos a hacer justicia por mano propia.

## Anexo 1

## Escala salarial para obreros, Gobierno Regional Ica, 2010-2011 (en soles)

ESCALA SALARIAL OBREROS 2010 - 2011 Resolución Directoral N° 050-2010-GORE-ICA-DRTPE Resolución Directoral N° 030-2010-GORE-ICA-DRTPE							
H	G	F	E	D	C	B	A
OFICIAL	AYUDANTE MAYORDOMO	MUESTRERO ENGRASADO	AP. PALERO AGENTE PLANCH. B. OPERARIO TORNERO B. PINTOR B. SOLDAD. B. MECÁNICO B.	ELECT. B. CHOFER II OPERADOR IV CARPINTERO MEC. MANT. GASFITERO ALBAÑIL ENLLANTAD. TUBER. MEC. PERFOR. B.	PLANCHAD. A. TORNERO A. PINTOR A. CHOFER I. ESPECIAL. II OPERAD. III CHOFER BUS MECANIC. A SOLDAD. A PERFOR. A. GRUERO MEC. AUTOM. INSTRUM. B. ALMACENE.	ESPEC. I OPERADOR I ELECT. A PALERO B. ESP. CARGA	INSTRUM. A OPERADOR I MAEST. ESP. ESP. DISPARO. PERF. ESPE.
Inic. 59,71 Med. 60,20 Tope. 60,69	61,70	62,71	63,75	64,80	65,87	66,96	68,06
Inic. 62,81 Med. 63,33 Tope. 63,85	64,90	65,97	67,06	68,17	69,30	70,44	45,05

SHOUGANG HIERRO PERÚ S.A.A.

NUEVA ESCALA SALARIAL OBREROS 2010 - 2011				
	IV	III	II	I
	AYUDANTE	AYUD. PERF. PRIMAR. AYUDANTE PALA MANTENIMIENTO III OPER. MINA BENIFIC.	TRACTOR. MOTO NIVEL OPERAD. DISC. PELET OPERADOR GANTRY ESPEC. DE DISPARO OPER. PERFORAD. SEC. OPER. CHANCADORA MANTENIMIENTO II	PERFORISTA ESPEC. OPERADOR MOLINO OPER. CASA CONVEY. MANTENIMIENTO I
2009-2010	40,45	40,95	41,45	41,95
2010-2011	43,55	44,05	44,55	45,05

Fuente: Shougang Hierro Perú S. A. A. (2011; documento proporcionado por un representante sindical de la empresa Shougang).

## BIBLIOGRAFÍA

ANAYA VALER, Carmen

1996 «Shougang: ¿Un buen negocio?». En: *El Comercio*, 8 de mayo.

ANDINA

2008 «Shougang Hierro Peru to invest US\$1 Billion to Double Annual Production». En: *Living in Peru: Mining and Energy*. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.livinginperu.com/news/6696>>.

ANTAMINA

2010 «Quiénes somos. Antamina en la historia». Antamina. Fecha de consulta: 15/3/2012. <[http://www.antamina.com/es/content.php?5/quienes\\_somos/antamina\\_historia.html](http://www.antamina.com/es/content.php?5/quienes_somos/antamina_historia.html)>.

APOYO CONSULTORÍA

2009 «Conservación y protección del ambiente en la minera polimetálica. Resultados de la supervisión ambiental 2008». Osinergmin-Gerencia de Fiscalización Minera.

ARNSON, Cynthia J. y Jeffrey DAVIDOW

2011 «China, Latin America, and the United States: The New Triangle». Woodrow Wilson International Center for Scholars Latin American Program Report. Fecha de consulta: 18/11/2013. <<http://www.wilsoncenter.org/publication/china-latin-america-and-the-united-states-the-new-triangle>>.

BANCO MUNDIAL

2005 «Republic of Peru Wealth and Sustainability: The Environmental and Social Dimensions of the Mining Sector in Peru». World Bank Report 38044-PE. Fecha de consulta: 14/3/2012. <<http://siteresources.worldbank.org/INTPERU/SPANISH/Resources/TheEnvironmentalandSocialDimensionsoftheMiningSectorinPeru.pdf>>.

BEBBINGTON, Anthony; Leonith HINOJOSA; Denise HUMPHREYS; María Luisa BURNEO y Ximena WARNAARS

2008 «Contention and Ambiguity: Mining and the Possibilities of Development». En: *Development and Change*, vol. 39, N° 6, pp. 965-992. Fecha de consulta: 15/10/2013. <[http://www.sed.manchester.ac.uk/research/andes/publications/papers/bebbington\\_etal\\_devdech\\_517.pdf](http://www.sed.manchester.ac.uk/research/andes/publications/papers/bebbington_etal_devdech_517.pdf)>.

BEBBINGTON, Anthony y Mark WILLIAMS

2008 «Water and Mining Conflicts in Peru». En: *Mountain Research and Development*, vol. 28, N° 3-4, pp. 190-195. Fecha de consulta: 15/10/2013. <[http://snobear.colorado.edu/MarkW/Research/08\\_peru.pdf](http://snobear.colorado.edu/MarkW/Research/08_peru.pdf)>.

BHP BILLITON

2012 «About Base Metals». BHP Billiton. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.bhpbilliton.com/home/businesses/BaseMetals/Pages/default.aspx>>.

## BO CONSULTING

- 2007 «Seguimiento de cumplimiento de PAMA. Años 1997-2006». Auditoría PAMA Marcona Shougang Hierro Perú S. A. A.

## BRAUTIGAM, Deborah

- 2009 *The Dragon's Gift: The Real Story of China in Africa*. Oxford: Oxford University Press.

## CALA, Andrés

- 2010 «China Roots Spread in Latin America with New Deals». En: *Energy Tribune*, 22 de diciembre. Fecha de consulta: 13/3/2012. <<http://www.energytribune.com/articles.cfm/6153/China-Roots-Spread-in-Latin-America-with-New-Deals>>.

## CALDERÓN, Álvaro; Michael MORTIMORE; Carlos RAZO y Marcia TAVARES

- 2010 «Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean». UN-Eclac. Fecha de consulta: 9/5/2013. <[http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/43290/2011-138-LIEI\\_2010-WEB\\_INGLES.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/43290/2011-138-LIEI_2010-WEB_INGLES.pdf)>.

## CANALES RIVERA, Ángela P. y CEPEMA

- 2008 «Doe Run Peru in La Oroya: The Impact on Women's Rights». En: *Human Rights Impact Assessments for Foreign Investment Projects*. Fecha de consulta: 15/3/2012. <[http://www.dd-rd.ca/site/\\_PDF/publications/globalization/hria/peru.pdf](http://www.dd-rd.ca/site/_PDF/publications/globalization/hria/peru.pdf)>.

## CEPAL

- 2010 «Direct Investment by China in Latin America and the Caribbean». En: *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean 2010*. Eclac, pp. 99-130. Fecha de consulta: 13/3/2012. <[http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/43290/Chapter\\_III.\\_Direct\\_investment\\_by\\_China\\_in\\_Latin\\_America\\_and\\_the\\_Caribbean.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/43290/Chapter_III._Direct_investment_by_China_in_Latin_America_and_the_Caribbean.pdf)>.

## CHE, Hongqing

- 1996 «Shougang's Inspiration to acquire Hierro Peru». En: *Economic Clinic: Chinese-Foreign Management Guide 53* (publicación en chino mandarín). Fecha de consulta: 18/11/2013. <<http://mall.cnki.net/magazine/Article/ZWGD199604020.htm>>.

## CLETECH S. A. C.

- 2006 «Seguimiento de cumplimiento del PAMA. Años 1998-2006». Ministerio de Energía y Minas.

## COMBE MINDREAU, María Teresa

- 1996 «Shougang pide ampliar plazo para invertir \$ 150 millones». En: *El Comercio*, 28 de abril.

## COMUNIDAD MINERA DE HIERRO PERÚ

- 1985 «Carta abierta». En: *Hoy*, 10 de abril.



DE ECHAVE, José

2007 «Minería: de nuevo el tema laboral». En: *El Comercio*, 1 de mayo, p. A2.

DE ECHAVE, José; Alejandro DIEZ; Ludwig HUBER; Bruno REVEZ; Xavier RICARD y Martín TANAKA  
2009 *Minería y conflicto social*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos. <<http://cies.org.pe/files/documents/otras-inv/mineria-y-conflicto-social.pdf>>.

DE LA TORRE, A.; T. DIDIER; C. CALDERÓN; S. PIENKNAGURA; C. AEDO e I. WALKER

2011 «Crecimiento a largo plazo de América Latina y el Caribe: ¿hecho en China?». En: *World Bank LAC Semi-Annual Report*, setiembre. Fecha de consulta: 18/11/2013. <[http://siteresources.worldbank.org/LACISPANISH/RESOURCES/Annual\\_Meetings\\_Report\\_LCRCE\\_Spanish\\_Sep17F.pdf](http://siteresources.worldbank.org/LACISPANISH/RESOURCES/Annual_Meetings_Report_LCRCE_Spanish_Sep17F.pdf)>.

DENG, Yao

2010 «Special Strike Force plagues Shougang Hierro Peru for the Last 20 Years». En: *21st Century Economic Report* (publicación en chino mandarín). Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://finance.sina.com.cn/roll/20100326/03057635159.shtml>>.

DGAA

2006a «Examen especial para verificar compromisos del PAMA: Doe Run Peru SRL (tomo I)». Lima: Ministerio de Energía y Minas.

2006b «Doe Run Peru. Programa anual de fiscalización 2006: normas de protección y conservación del ambiente». Lima: Ministerio de Energía y Minas.

DUSSELL PETERS, Enrique

2012 «Chinese FDI in Latin America: Does Ownership Matter?» Working Group on Development and Environment in the Americas Discussion Paper N° 33. Fecha de consulta: 18/11/2013. <<http://ase.tufts.edu/gdae/Pubs/rp/DP33DusselNov12.pdf>>.

EL COMERCIO

2007 «Trabajadores de minera Shougang acatan huelga». En: *El Comercio*, 18 de setiembre, p. A13.

2006 «Medio millón de dólares pierde al día minera Shougang por huelga de obreros». En: *El Comercio*, 21 de junio, p. A11.

2004 «Shougang suspende operaciones por paralización». En: *El Comercio*, 27 de julio, p. B5.

2002 «Remuneraciones». En: *El Comercio*, 27 de mayo, p. B7.

1995a «Supuesta compra sobrevalorada de mina peruana genera problemas en Grupo Shougang». En: *El Comercio*, 21 de febrero.

1995b «Shougang se niega a pagar 2 millones de soles a comuna de Marcona por impuesto predial». En: *El Comercio*, 28 de febrero.

1995c «Shougang cumplirá con inversión de \$150 millones». En: *El Comercio*, 4 de marzo.

1992a «Hoy subastan Hierro-Perú». En: *El Comercio*, 30 de octubre.

1992b «Se realizó subasta de Hierro-Perú». En: *El Comercio*, 31 de octubre.

- 1992c «Informan en China sobre compra de Hierro-Perú». En: *El Comercio*, 8 de noviembre.  
 1991 «Fuerte reducción en las planillas de Hierro-Perú». En: *El Comercio*. 24 de octubre.

#### EL PERUANO

- 1992a «Hierroperú será transferida hoy al sector privado». En: *El Peruano*, 30 de octubre.  
 1992b «Inversión extranjera asegura reactivación del sector minero». En: *El Peruano*, 16 de diciembre.

#### EMMOTT, Robin

- 2005 «Peru Miners feel Oppressed by China's Shougang». MAC: Mines and Communities. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.minesandcommunities.org/article.php?a=1540>>.

#### EXPRESO

- 1992a «Dos consorcios extranjeros pugnan por la adquisición de Hierroperú». En: *Expreso*, 31 de octubre.  
 1992b «Corporación china es nueva propietaria de Hierroperú». En: *Expreso*, 6 de noviembre.

#### FAISON, Seth

- 1997 «Condolence Calls put Rare Light on Deng's Family». En: *New York Times*. 22 de febrero. Fecha de consulta: 18/11/2013. <<http://www.nytimes.com/1997/02/22/world/condolence-calls-put-rare-light-on-deng-s-family.html>>.

#### FERCHEN, Matt

- 1999 «The Political Economy of Foreign Investment and Soft Budget Constraints: The Case of a Chinese Multinational Operating in the Red». Inédito.

#### FRASER, Barbara

- 2006 «Peruvian Mining Town must Balance Health and Economics». En: *The Lancet*, vol. 367, N° 9514, pp. 889-890. Fecha de consulta: 15/10/2013. <<http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140673606683633/fulltext>>.

#### FRIEDMAN, Thomas L.

- 2006 «Red China or Green?». En: *New York Times*, 30 de junio. Fecha de consulta: 14/3/2012. <<http://www.nytimes.com/2006/06/30/opinion/30friedman.html>>.

#### GALLAGHER, Kevin P.; Amos IRWIN y Katherine KOLESKI

- 2012 «The New Banks in Town: Chinese Finance in Latin America». Inter-American Dialogue Working Paper. Fecha de consulta: 14/3/2012. <<http://ase.tufts.edu/gdae/Pubs/rp/GallagherChineseFinanceLatinAmericaBrief.pdf>>.

#### GALLAGHER, Kevin P. y Roberto PORZECANSKI

- 2010 *The Dragon in the Room: China and the Future of Latin American Industrialization*. Stanford: Stanford University Press.

GONZÁLEZ-VICENTE, Rubén

2013 «Development Dynamics of Chinese Resource-based Investment in Peru and Ecuador». En: *Latin American Politics and Society*, vol. 55, N° 1.

2009 «The Developmental Impact of China's Investment in South America's Extractive Industries. *Asian and International Studies*». Tesis de maestría. City University de Hong Kong.

GOU, Xin

2005 «13 Years of Trials and Tribulations for the Peruvian Mine Purchase: Shougang caught in a Dilemma». En: *Economic Survey Report* (publicación en chino mandarín). Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20050710/19131780303.shtml>>.

HE, Li

2010 «The Problems with Chinese Overseas Investment Protection and Country Contracts». En: *Jiangxi Social Science* (publicación en chino mandarín), N° 6. Fecha de consulta: 27/11/2013. <[http://article.chinalawinfo.com/Article\\_Detail.asp?ArticleID=66314](http://article.chinalawinfo.com/Article_Detail.asp?ArticleID=66314)>.

HEARN, Adrian H. y José Luis LEÓN

2011 *China Engages Latin America: Tracing the Trajectory*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.

IRWIN, Amos y Kevin GALLAGHER

2013 «Chinese Mining in Latin America: A Comparative Perspective». En: *Journal of Environment and Development*, vol. 22, N° 2, junio.

JENKINS, Rhys y Enrique DUSSEL PETERS

2009 *China and Latin America: Economic Relations in the Twenty-first Century*. Bonn: German Development Institute.

JIANG, Wenran

2009 «China's Oil Partners hang onto Assets». En: *Asia Times*, 30 de julio. Fecha de consulta: 13/3/2012. <[http://www.atimes.com/atimes/China\\_Business/KG30Cb01.html](http://www.atimes.com/atimes/China_Business/KG30Cb01.html)>.

KNUDSEN, Jette Steen

2011 «Which Companies benefit most from UN Global Compact Membership?» En: *The European Business Review*. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.europeanbusinessreview.com/?p=5280>>.

KOTSCHWAR, Barbara; Theodore MORAN y Julia MUIR

2011 «Do Chinese Mining Companies exploit more?». En: *Americas Quarterly*, otoño. Fecha de consulta: 14/3/2012. <<http://www.americasquarterly.org/do-chinese-mining-companies-exploit-more>>.

LA REPÚBLICA

1995 «En China cuestionan compra de Hierro Perú». En: *La República*, 22 de febrero.

1993 «Shougang Hierro Perú S. A. revierte difícil situación y obtiene utilidades». En: *La República*, 26 de octubre.

1991 «Privatización dejara en la calle a mil trabajadores de Hierroperú». En: *La República*, 11 de diciembre.

LEÓN TORRES, Azucena

2007 «La mayoría de mineras realiza uso fraudulento de los "services"». En: *El Comercio*, 4 de setiembre, p. B1.

LIZANA SALVATIERRA, Samuel

1995 «Chinos explotan minas de Marcona con tres tipos de trabajadores». En: *El Comercio*, 28 de febrero.

LUM, Thomas

2009 «China's Assistance and Government-Sponsored Investment Activities in Africa, Latin America, and Southeast Asia». Congressional Research Service Report, 25 de febrero.

MOFCOM

2011 «2010 Statistical Bulletin of China's outward Foreign Direct Investment». Reporte del Ministerio de Comercio de la República Popular China (publicación en chino mandarín). Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://hzs.mofcom.gov.cn/accessory/201109/1316069658609.pdf>>.

MOODY, Roger

2007 «Extraction to Destruction? Chinese Policy and Practise in Mining & Metals». MAC: Mines and Communities. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.minesandcommunities.org/article.php?a=8342>>.

MOXLEY, Mitch

2010 «Beijing strengthens Links with Latin America». En: *Asia Times*, 20 de agosto. Fecha de consulta: 15/3/2012. <[http://atimes.com/atimes/China\\_Business/LH20Cb02.html](http://atimes.com/atimes/China_Business/LH20Cb02.html)>.

MUNITA, Tomas

2013 «A Workers' Revolt Endures in Peru». En: *New York Times*, 15 de marzo. Fecha de consulta: 29/11/2013. <<http://www.nytimes.com/slideshow/2010/08/13/world/20100815-CHINAPERU-7.html>>.

MYERS, Margaret

2011 «China: Domestic vs. International Mining Operations». En: *Inter-American Dialogue: China and Latin America*, 25 de agosto. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.chinaandlatinamerica.com/2011/08/china-domestic-vs-international-mining.html>>.

NAVARRO, P.

2007 «Sobre la contratación indirecta». En: *El Comercio*, 28 de abril, p. B2.

## NETWORK FOR JUSTICE IN GLOBAL INVESTMENT

2011 «Renco commences Arbitration against Peru in First Case under U. S. FTA». Network for Justice in Global Investment, 7 de abril. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://justinvestment.org/2011/04/rengo-commences-arbitration-against-peru-in-first-case-under-u-s-fta/>>.

## OBSERVATORIO DE CONFLICTOS MINEROS

2008 «La Oroya, contaminación por humos de la fundición». En: *Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina*. Fecha de consulta: 15/3/2012. <[http://www.olca.cl/ocmal/ds\\_conf.php?nota=Conflicto&tp\\_busca=11](http://www.olca.cl/ocmal/ds_conf.php?nota=Conflicto&tp_busca=11)>.

## OCDE

2011 «Responsible Investment and Corporate Responsibility». OECD 16th APF. Paris. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.oecd.org/dataoecd/13/60/47526049.pdf>>.

## PARISH FLANNERY, Nathaniel

2012 «Are Chinese Companies in Latin America paying Attention to Corporate Social Responsibility?». En: *Forbes*, 24 de febrero. Fecha de consulta: 15/3/2012. <[http://www.forbes.com/sites/nathanielparishflannery/2012/02/24/are-chinese-companies-in-latin-america-paying-attention-to-corporate-social-responsibility/?feed=rss\\_home](http://www.forbes.com/sites/nathanielparishflannery/2012/02/24/are-chinese-companies-in-latin-america-paying-attention-to-corporate-social-responsibility/?feed=rss_home)>.

## PERU.COM

2010 «Ejecutivo aprueba incremento del sueldo mínimo a S/600». En: *Peru.com*, 10 de noviembre. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.peru.com/economiafinanzas/portada20101110/126643/Ejecutivo-aprueba-incremento-del-sueldo-minimo-a-S600>>.

## POMFRET, John

2010 «China invests Heavily in Brazil, elsewhere in Pursuit of Political Heft». En: *Washington Post*, 26 de julio. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/07/25/AR2010072502979.html?sid=ST2010092006580>>.

## PUCP, PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2010 «Yanacocha. ¿Quiénes Somos?». XV Feria de Trabajo, PUCP. Fecha de consulta: 15/3/2012. <[http://btupucp.pucp.edu.pe/feria-trabajo/interna-logueo.php?pag=emp\\_yanacocha](http://btupucp.pucp.edu.pe/feria-trabajo/interna-logueo.php?pag=emp_yanacocha)>.

## REPÚBLICA POPULAR CHINA

2008 «China's Policy Paper on Latin America and the Caribbean». Chinese Government's Official Web Portal. Fecha de consulta: 13/3/2012. <[http://english.gov.cn/official/2008-11/05/content\\_1140347.htm](http://english.gov.cn/official/2008-11/05/content_1140347.htm)>.

## ROMERO, Simon

2010 «Tensions over Chinese Mining Venture in Peru». En: *New York Times*, 14 de agosto. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.nytimes.com/2010/08/15/world/americas/15chinaperu.html>>.

ROSEN, Dan H. y Thilo HANEMANN

2009 *China's Changing Outbound Foreign Direct Investment Profile: Drivers and Policy Implications*. Peterson Institute for International Economics.

SALIDJANOVA, Nargiza

2011 «Going out: An Overview of China's Outward Foreign Direct Investment». US-China Economic & Security Review Commission Staff Research Report 30. Fecha de consulta: 18/11/2013. <<http://www.uscc.gov/Research/going-out-overview-china's-outward-foreign-direct-investment>>.

SANBORN, Cynthia y Víctor TORRES

2009 *La economía china y las industrias extractivas: desafíos para el Perú*. Lima: CIUP.

SCISSORS, Derek

2013 «China Global Investment Tracker Interactive Map: 2013». The Heritage Foundation. Fecha de consulta: 23/5/2013. <<http://www.heritage.org/research/projects/china-global-investment-tracker-interactive-map>>.

SERNA GUZMÁN, Isaac Fredy; Juan PERRY CRUZ y Miguel GUEVARA TRELLES

2007 «Informe final del grupo de trabajo encargado del seguimiento sobre las privatizaciones de la empresa Shougang Hierro Perú S. A. A. y Electro Sur Medio S. A. A.». Documentos de trabajo. Lima: Congreso de la República. Fecha de consulta: 15/3/2012. <[http://fredyserna.com/documentos/grupo\\_de\\_trabajo/Informe\\_Final\\_Grupo\\_de\\_Trabajo\\_Privatizacion\\_Shougang-Electro\\_Sur\\_Medio.pdf](http://fredyserna.com/documentos/grupo_de_trabajo/Informe_Final_Grupo_de_Trabajo_Privatizacion_Shougang-Electro_Sur_Medio.pdf)>.

SHOUGANG HIERRO PERÚ S. A. A.

1996 «A la opinion pública». En: *La República*, 1 de mayo.

SMV, SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES

2012 «Memorias». Superintendencia del Mercado de Valores. Fecha de consulta: 15/3/2012. <[http://www.smv.gob.pe/Frm\\_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339](http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339)>.

SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA, PETRÓLEO Y ENERGÍA

2011 «Cuidado ambiental en ampliación de Shougang Hierro Perú». En: *Desde Adentro. Revista de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía*, N° 92. Fecha de consulta: 18/11/2013. <<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones-snmpe/revista-desde-adentro.html>>.

STEINFELD, Edward

1998 *Forging Reform in China: From Party Line to Bottom Line in the State-Owned Enterprise*. Cambridge: Cambridge University Press.

SÚPER ÍDOLO

1992 «Huelga de hambre inician 70». En: *Super Ídolo*, 9 de noviembre.

TANG, Xiaohuan

s. f. a «Analysis of Potential Chinese Mining Investments in Central America». Inédito.

s. f. b «Proactivity of the Chinese Mining Investments in Latin America». Inédito.

ÚLTIMA HORA

1992 «Personal de HierroPerú a favor de privatización». En: *Última Hora*, 29 de enero.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT

2011 «Communication on Progress: PetroChina Company Limited». United Nations Global Compact. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.unglobalcompact.org/COPs/detail/11934>>.

WANG, Quanfu

1997 «Shougang thwarted in Peru by Unbearably High Salaries and Benefits» (publicación en chino mandarín). En: *China Business Monthly*, N° 4. Fecha de consulta: 18/11/2013. <<http://mall.cnki.net/magazine/Article/JMZG199704033.htm>>.

WANG, Youxi

1997 «Shougang triumphs in Peru Negotiations» (publicación en chino mandarín). En: *China Business Monthly*, N° 6.

WILLER, Hildegard

2000 «Del sueño americano que se esfumó en un barco chino». En: *Revista Ideéle. Instituto de Defensa Legal*, N° 130. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.idl.org.pe/idlrev/revistas/130/pag54.htm>>.

WISE, Carol y Cintia QUILICONI

2007 «China's Surge in Latin American Markets: Policy Challenges and Responses». En: *Politics & Policy*, vol. 35, N° 3, pp. 410-438.

WU, Jianxin

1999 «What does Shougang Hierro Peru tell us?» (publicación en chino mandarín). *Tide of Science and Technology*. Fecha de consulta: 18/11/2013. <<http://mall.cnki.net/magazine/magadetail/KJIC199904.htm>>.

XINHUA NEWS AGENCY

2007 «Chinese Companies need to be Serious on Sustainable Development». *China.org.cn*. Fecha de consulta: 15/3/2012. <<http://www.china.org.cn/english/environment/199631.htm>>.

**Entrevistas realizadas por el autor (Lima, 2011)**

- Delegación sindical de la empresa Shougang
- Ex funcionario de Antamina
- Ex ministro del Minem
- Ex viceministro de Economía
- Funcionario minero chino
- Gerente de la empresa Chinalco
- Líder sindical de la empresa Shougang
- Profesor peruano 1
- Profesor peruano 2
- Representante de la empresa Yanacocha
- Representante de la SNMPE
- Representante de ONG
- Representante sindical de la empresa Shougang