

# HIERRO PERÚ: UNA PRIVATIZACIÓN ANORMAL DEL ESTADO PERUANO AL ESTADO CHINO

JORGE E. MANCO ZACONETTI  
PEDRO E. MALDONADO SANTIAGO

EL AUTOR HACE UN BALANCE CRÍTICO DE LA PRIVATIZACIÓN DE HIERRO PERÚ

*“La privatización sin la imprescindible infraestructura institucional llevó más a la liquidación de activos que a la creación de riqueza. En otros países los monopolios privatizados, sin regulación, tuvieron más capacidad para explotar a los consumidores que los monopolios públicos”*

*“En un país a otro, los funcionarios (...) Si venden una empresa pública por debajo del precio de mercado, pueden conseguir una parte significativa del valor del activo, en vez de dejarlo para administraciones subsiguientes...De modo muy poco sorprendente, se manipula el proceso de privatización para maximizar la suma de lo que los ministros del Gobierno podrían embolsarse, y no la suma que podía aportar el Tesoro Público, y mucho menos la eficiencia general de la economía”*

Joseph E. Stiglitz, “El Malestar de la Globalización”  
(Vicepresidente del Banco Mundial, 1997-2000, y  
Premio Nobel de Economía 2001)

## INTRODUCCIÓN

*Producto de un enérgico proceso de privatización, el Estado Peruano al 2003 ha transferido el conjunto de las unidades mineras y los más importantes prospectos mineros, que alguna vez pertenecieron a las empresas mineras estatales tales como Yanacocha, Antamina, Pierina,*

*etc., al capital privado preferentemente transnacional. La privatización del sector minero explica la presencia en el país de empresas de dimensión mundial que aportan capital y tecnología, pero que no han modificado lamentablemente el carácter primario exportador de la explotación minera.*

El escaso valor de retorno, la contaminación ambiental, los conflictos con las comunidades campesinas, la débil industrialización de los productos mineros, los pobres encadenamientos con el entorno local, regional y nacional forman parte de las características de nuestra minería que, por su propia naturaleza como actividad económica, es intensiva en capital, netamente extractiva, depredadora, con tecnología de punta en la gran minería, escasa captación de mano de obra, y que abona salarios que no están en correspondencia con la productividad del trabajo ni los niveles internacionales. Pero, pese a ello, la explotación minera está capitalizando, mucho más que antes, a los que invierten en el sector, ubicando al país y a los titulares de las empresas y de los yacimientos entre los primeros del mundo.

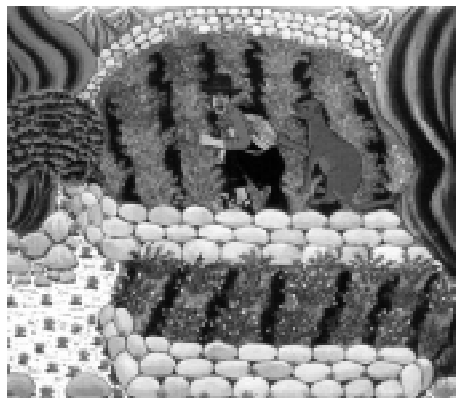
Si bien, las ventas de los activos del Estado en la minería del país empezaron hacia 1991, es a fines del año 1992, durante el gobierno del prófugo Alberto Fujimori, donde se lleva a cabo una privatización anómala, lamentable por sus consecuencias económicas y sociales. Como lo afirmara ante la Comisión de Energía y Minas del Congreso de la República el ex ministro de Energía y Minas, Jaime Quijandría, con la “privatización de Hierro Perú se privatizaron también los servicios públicos de agua y electricidad de Marcona” distrito de la provincia de Nazca. En el mismo sentido, la inversión que se anunció en razón de la privatización de US \$ 150 millones en tres años (1993/1995) para modernizar las operaciones mineras no se cumplieron, y en la realidad se han invertido un poco más de US \$ 140 millones en diez años (1993/2002), con un deterioro del medio ambiente y una pobre contribución tributaria.

No obstante que en su momento la privatización de Hierro Perú fue considerada “exitosa”, por los altos niveles de ingresos obtenidos en relación a los castigados precios bases, debe tenerse presente que la empresa adjudicataria resultó siendo la empresa estatal Shougang Corporation de la China Popular. Se debe tener en cuenta que, previamente a la transferencia, el Estado peruano tuvo que asumir los cuantiosos pasivos, deudas por más de US \$ 200 millones que fueron utilizadas como aportes de capital mediante maniobras contables, al margen de una cuestionable valorización de los activos, reservas de hierro y otros minerales más la potencialidad futura de la empresa. En resumen, esta experiencia privatizadora debiera servir de mal ejemplo sobre las lecciones de un proceso

cuyas consecuencias negativas se perciben en la actualidad, de allí la importancia e interés del tema materia de investigación.

A más de diez años la verdad sale a la luz, la cuestionada venta de la empresa estatal Hierro Perú el 5 de noviembre de 1992, así como la mayoría de las privatizaciones en el país, estuvieron plagadas de irregularidades, falta de transparencia, con intereses subalternos ajenos a las necesidades del país; por ello, desde 1996 se organizaron más de 6 Comisiones Investigadoras en el Congreso de la República. Por último, en el año 2001 se instaló la Comisión de Delitos Económicos y Financieros del Congreso de la República del Perú que ha realizado la denuncia en el Congreso de la República y ha puesto en conocimiento público el “Informe sobre la Venta de Hierro Perú”.

En verdad, el proceso de reformas estructurales en particular la privatización de empresas públicas ha sido un proceso carente de la necesaria transparencia que requiere todo proceso privatizador, impuesto mediante una dictadura mafiosa, sin el consenso social, y sin una estrategia de desarrollo en el largo plazo. Para los responsables del proceso se trataba de “privatizar lo más rápidamente posible”, “vender una empresa por semana”. En esa lógica y contexto, el real trasfondo de la privatización en el Perú ha resultado ser la transferencia de riquezas desde el Estado hacia los grandes capitales transnacionales, para valorizar el capital privado en una estrategia de acumulación mundial. Lamentablemente, los recursos obtenidos por la privatización, que se obtienen por una sola vez, se licuaron en las redes de una corrupción sistemática, en un clientelismo político del gobierno de turno, compras de armas y cuestionables pagos de la deuda externa.



## **I. BALANCE DE LA PRIVATIZACIÓN DE HIERRO PERÚ**

La venta de Hierro Perú fue realizada en una operación de subasta bajo un clima de ruptura del régimen democrático, producto del golpe del 5 Abril de 1992, con una inestabilidad jurídica e institucional y un peso creciente de las Fuerzas Armadas en las decisiones del poder. A ello se agrega un optimismo exacerbado por parte del Ejecutivo sobre las bondades de un agresivo modelo económico liberal que se implementaba, en particular con el inicio de la privatización, proceso que era concebido como un fin en sí mismo para alcanzar la eficiencia y la capitalización de la economía peruana.

Al igual que las ventas de los grifos de PetroPerú y de la Cía. Sol Gas, la privatización de Hierro Perú tuvo una gran publicidad y, puerilmente, se difundió la noticia de que esta venta destacaba por ser la más transparente y la más exitosa hasta ese momento. Así se decía que: *“Un aspecto destacable de la venta de Hierro Perú ha sido la transparencia de la operación, ya que hasta el momento nadie la ha cuestionado ni criticado, sino todo lo contrario...”* (*Editorial del Diario Gestión, 10 de noviembre de 1992, pág. 18*)

La Corporación estatal china, Shougang Corp., fue quien adquirió las acciones de Hierro Perú, por lo cual el país recibiría US \$ 311,8 millones de dólares entre el precio de compra, los compromisos de inversión y la asunción de pasivos; mas en la practica Shougang sólo cumplió el pago por el precio de compra US \$ 120 millones, los pasivos por un valor de US \$ 41,8 millones y una inversión menor a los US \$ 39 millones en tres años. De esta manera, se produce “la exitosa venta de Hierro Perú”, que hoy ha sido investigada por el Congreso de la República, cuestionada férreamente por la opinión pública, los especialistas, la región y los trabajadores.

Cuando analizamos el proceso de privatización de Hierro Perú resulta evidente la falta de capacidad negociadora del Estado para el cumplimiento de las inversiones, la pobre valorización de los yacimientos de hierro de Marcona, los cuestionables “honorarios de éxito” a los asesores financieros de la venta. Hoy, los responsables de la CEPRI Hierro Perú y los asesores de esta privatización, sean del First Boston y su socia Macroconsult tienen una denuncia penal por irregularidades en este proceso, donde el Estado Peruano ha perdido 1,6 millones de dólares (incluidos los intereses).

En todo caso, no resulta casual que en la venta de Hierro Perú, el Estado haya asumido los mayores montos por concepto de pasivos de la empresa, deudas con las aduanas, la seguridad social, impuestos no pagados, etc.; siendo esta forma contraria a las experiencias internacionales privatizadoras de empresas estatales, donde se nos muestra que previamente al proceso de venta de la empresa pública se debía realizar un saneamiento financiero de la misma. De esta manera se garantizaba la búsqueda de un precio más competitivo por parte de los postores. En todo caso resulta “sospechoso o demasiado torpe” la política de la CEPRI (Comisión Especial de la privatización) porque el saneamiento de Hierro Perú se realizaría postventa. Ello explica cómo es que la empresa compradora paga seis veces más del precio base y explica, también, todas las ventajas que obtuvo el comprador en los mecanismos de ajuste del precio ofertado, en la reducción de la planilla y en los aspectos tributarios.

Como vamos a demostrar en este balance de la privatización de Hierro Perú, la empresa fue vendida en forma subvaluada, sin estrategia que beneficie al país, sin transparencia, con filtración de información privilegiada por la telaraña que se armó entre los conductores del proceso, asesores, auditores y hasta postores.

La falta de experiencia, la ausencia de capacidad negociadora, la presencia de intereses y privilegios privados de una burocracia estatal, el espíritu rentista, cortoplacista de los responsables del proceso, la necesidad fiscal de obtener ingresos por privatización a como diese lugar, así como la carencia de una real política de desarrollo del país, han sido los factores que explicarían los aspectos perversos y negativos, que siguen vigentes, de esta cuestionada privatización.

Sin embargo, desde el punto de vista de la Corporación Shougang, que adquiere el monopolio de la producción de hierro, ha resultado un negocio positivo en razón de las múltiples ventajas tributarias, las facilidades obtenidas en el proceso de venta por los excelentes resultados económicos y financieros del grupo de empresas sea Shougang Hierro, Shougesa empresa de generación eléctrica, agencia naviera AGNAV, que le permite obtener en la actualidad importantes ingresos y utilidades. Lamentablemente, para los trabajadores y el pueblo de Marcona, provincia de Nazca en el departamento de Ica, donde se ubica la mina de hierro, la “privatización” de Hierro Perú ha significado una postergación de sus posibilidades de superación y para el país una evidente descapitalización, al margen de las consecuencias ambientales, que si bien no son de exclusiva responsabilidad de Shougang en razón de la antigüedad de las operaciones, poco se ha hecho al respecto.

Lo que se vendió a la empresa china Shougang Corp. fue el monopolio de la explotación del hierro en el país y, que a pesar del manejo burocrático de esta empresa estatal, era muy importante para el país. Cabe resaltar que, en 1991, Hierro Perú se ubicaba en el puesto 43 entre las principales empresas del país; para el año 1992, Hierro Perú obtuvo ingresos por S/. 194 millones de soles, que al tipo de cambio vigente promedio significarían más de US \$ 150 millones de ingresos, lo que comparado con los ingresos de las empresas privadas, la ubicaría en el puesto 10 (del ranking de la Bolsa de Valores de Lima).

En tal sentido, el aspecto central de este artículo radica en demostrar que el precio pagado por Shougang Corp. al Estado Peruano resultó irrisorio y ajeno al valor real y potencial de la empresa estatal del hierro, porque a pesar de que la gestión pública y los mecanismos descapitalizadores que llevaron a la empresa a tener resultados operativos desfavorables, ello no justificaba que el precio base para la venta de esta empresa haya representado casi la tercera parte del valor total de sus activos. Además, Hierro Perú tenía un mercado asegurado por la estructura misma del mercado en que se encontraba, siendo el único productor de hierro en el país.

Detallamos las condiciones del proceso de privatización y las negociaciones postprivatización hasta la transferencia de Hierro Perú en manos de la estatal Shougang Corp. y el comportamiento de la inversión en la década pasada.

### **1.1 IMPORTANCIA DE LA VENTA DE HIERRO PERÚ**

En 1975, bajo el gobierno del General Juan Velasco Alvarado, se nacionalizaron los yacimientos



de hierro de Marcona que estuvieron bajo la responsabilidad de la empresa norteamericana Marcona Mining Corporation (MMC). Cabe indicar que esta empresa ya había excedido el periodo de explotación otorgado por el Estado. Así, se creó la Empresa Minera de Hierro del Perú – HIERRO PERU.

La llegada de las inversiones norteamericanas al pueblo de San Juan de Marcona, a mediados de 1950, generó en su momento una gran expectativa para la explotación del hierro en este poblado, pero el carácter tradicional de la economía minera y de la estructura económica del país hizo del pueblo de Nazca un asiento minero que capitalizaba beneficios al exterior.

Marcona, ubicada a 500 kms. al sur de Lima en la provincia de Nazca, departamento de Ica, es una zona desértica y se extiende sobre una meseta a 800 metros sobre el nivel del mar. Si bien los yacimientos de hierro de Marcona no son los únicos existentes en el Perú, son los únicos que se encuentran en explotación con la ventaja geográfica de la cercanía al mar y puertos propios de aguas profundas.

Con la creación de la empresa estatal Hierro Perú, la preferencia para abastecer el mercado interno se concentró aún más, puesto que la explotación del hierro en Ica tenía como objetivo inicial abastecer a la planta siderúrgica de Chimbote, de esta manera el negocio de Hierro Perú era vender principalmente a SIDERPERÚ. Situación contraria ocurriría cuando Hierro Perú es vendida en noviembre de 1992 y, por la falta de estrategia negociadora, hubo períodos en los cuales la siderúrgica tuvo que importar mineral de hierro.

Desde el inicio de la explotación del hierro, Marcona, abasteció satisfactoriamente al mercado interno, incluso participa en el mercado mundial de hierro con una producción equivalente al 0.4 de la producción mundial, con volúmenes de producción anual que alcanzaron alguna vez los 8 millones de toneladas para lo cual necesitó una infraestructura amplia y adecuada que incluía una central de generación eléctrica, puertos, servicio de agua y desagüe, etc.. Por tanto la importancia de Hierro Perú no sólo radicaba en ser la única minera productora de hierro en el país, sino que a pesar del carácter extractivo del hierro permitía impulsar al pueblo de Marcona como un lugar importante para inversionistas privados interesados en el negocio del hierro, debido a la cercanía de los puertos de San Juan y de San Nicolás, los cuales son capaces de admitir barcos de gran calado. Esta característica les da especial importancia a los puertos y le da un mayor valor agregado al yacimiento.

Marcona es un pueblo minero por excelencia y, por lo tanto, dependiente de la situación económica y financiera de la empresa minera que se encuentre presente. Por ello, gran parte de las inversiones realizadas en este pueblo durante los últimos 50 años han sido financiadas o realizadas directamente por la empresa minera. En este sentido, las expectativas de una privatización de Hierro Perú en 1992 fueron grandes, no solamente para los trabajadores mineros y el pueblo de Marcona, sino para el país en general, puesto que el éxito de una operación como ésta, permitía un gran éxito en el proceso de privatización que recién tenía un año en el Perú. Además de ello, afianzaba el programa económico en lo concerniente a las reformas de primera generación y, sobre todo, generaba expectativas sobre los ingresos de un importante flujo de capital a la economía.

## **1.2 ARGUMENTOS DE LA PRIVATIZACIÓN**

El argumento central de todo el proceso de privatización en el país ha sido hasta ahora, que el agente privado es el llamado a conducir la economía, por lo tanto, el Estado debe dar paso a un rol subsidiario. Se reconocía, como principio rector, que el Estado era un mal empresario e ineficiente, y en el caso de Hierro Perú, la caída en la producción fue significativa y los contratos de compra de hierro que había concertado MMC fueron cancelados por los compradores, teniendo así una gran capacidad instalada ociosa, fenómeno que se mantiene en la actualidad en lo referente a la planta de *sinter*, modalidad ferrosa que tiene un alto contenido de azufre que se castiga en el mercado.

Se planteaba que la privatización lograría modernizar al país y, por ende, a las regiones, de allí que la privatización de Hierro Perú debía constituirse en un mecanismo o fomento para la llegada de la inversión extranjera, tan necesaria para la economía de acuerdo a la concepción liberal.

Con la privatización, el objetivo específico para la actividad minera radicaba en lograr el mayor flujo de capitales externos, no importaba si el operador fuera privado o estatal, aspecto que contradecía el objetivo base de que es necesaria la acción del agente privado en la economía y que se debería fomentar la competencia.

En el caso de la venta de Hierro Perú, no ha sido una privatización sino un traslado de capitales del sector público peruano a manos de una empresa estatal trasnacional. El comprador de los yacimientos de hierro resultó ser una filial de las



corporaciones del Estado Socialista de China Popular, con lo que se demuestra inicialmente que la prédica acerca de que el Estado es ineficiente en la actividad productiva es una falacia. En cuanto al fomento de la competencia, quedó en el tintero; la explotación del hierro en el país es un monopolio, así como lo es la explotación del estaño y de diversos minerales no metálicos, por no mencionar los servicios de telefonía fija.

En tal sentido, en el proceso privatizador experimentado en el país durante la década pasada ha sido evidente la participación de empresas públicas o empresas estatales de terceros países como la Corporación Shougang o SAPET empresa de petróleo que resultan propiedad del Estado de China Popular. El caso de Telefónica Internacional, Endesa y de Repsol, empresas españolas, que en su origen tuvieron una fuerte participación estatal, y en cuyo proceso de internacionalización adquirieron empresas en nuestro país. O veamos la participación de Interconexión Eléctrica ISA de Colombia, con mayoritaria participación accionaria del Estado y su intervención en la compra de la transmisión eléctrica del Perú, a través de Etecen y Etesur. Es decir, estados con visión estratégica en el largo plazo asumieron responsabilidades empresariales a través de empresas estatales sujetas a un régimen legal privado.

En resumen: El 5 de noviembre de 1992 se vende HIERRO PERÚ a Shougang Corporation otra empresa estatal de origen chino. **¿Por qué vender un activo estatal a otra empresa estatal si lo que estaba detrás era la ideología de que el Estado no debería dedicarse a la actividad privada? ¿Al gobierno no le importó que Shougang fuera estatal o el objetivo era otro? ¿Por qué razones se castigó la valorización de una empresa como Hierro Perú?**

### **1.3 ESTRATEGIA DE VENTA**

El proceso de privatización de HIERRO PERU se inició extraoficialmente con la promulgación del Decreto Legislativo N° 647, el cual permitió la elaboración de planes de reestructuración de actividades de las empresas mineras por parte de los directorios de estas empresas. Dentro del plan de reestructuración de HIERRO PERU se contemplaron los siguientes programas:

- Racionalización de la fuerza laboral
- Programa de Renovación Tecnológica y Minimización de Costos Operativos

- Racionalización de las filiales AGNAV (agentes navieros) y Minas Justas
- Reestructuración financiera

Los resultados de los estudios realizados de la reestructuración y racionalización de la empresa sirvieron como recomendación para el proceso de venta propiamente. Los programas de racionalización se basaron en los estudios hechos por consultoras privadas. Asimismo, el proceso de venta requería la valorización de la empresa, lo cual estuvo también a cargo de una consultora privada.

Las alternativas de valorización fueron:

- Por comparación con otras empresas similares a HIERRO PERU
- Valorizando solamente los activos
- Valor actual de los flujos futuros de la empresa

Se escogió la actualización de los flujos futuros de la empresa para un periodo superior a los 15 años teniendo en cuenta las reservas probadas de hierro en Marcona.

El precio base para la venta de la empresa no solamente se determinó por esta definición actuarial, sino que se hizo en base a tres criterios: i) Reestructuración financiera de la empresa, ii) Balance de la empresa a la fecha de cierre, y iii) Valorización de HIERRO PERU como empresa en marcha, libre de pasivos.

Todo el proceso, en general, aparte de los responsables de la CEPRI Hierro Perú, tuvo un asesor financiero y se designó a una comisión encargada de la recepción de sobres para la precalificación de los postores y responsable de la apertura de sobres, donde se optaba por el mejor ofertante, por encima del precio base, siguiendo los requisitos planteados por la COPRI y la CEPRI responsable.

#### **1.4 MARCO LEGAL PARA LA VENTA DE HIERRO PERÚ**

El Decreto Legislativo N° 101-91-EF del 19 de abril de 1991 declaró en emergencia a la minería nacional, autorizando para dicho fin emplear las medidas económico-financieras necesarias para su reactivación. El 13 de julio de 1991 se promulgó el Decreto Legislativo N° 647, el cual en su artículo 5° determinó que los directorios de las empresas MINERO PERU, HIERRO PERU y CENTROMIN PERU elaborasen un plan de reestructuración de sus actividades con el objeto de reducir costos.

Mediante la Ley N° 25389 del 17 de enero de 1992 se declaró a HIERRO PERU en estado de emergencia con la finalidad de racionalizar la empresa, rehabilitar sus operaciones y permitir la futura explotación de los yacimientos de Marcona, autorizándose al Poder Ejecutivo a buscar en un plazo máximo de cuatro meses formas contractuales con empresas nacionales o extranjeras. El 15 de febrero de 1992 se publicó la Resolución Suprema N° 075-92-PCM por la cual se incluyó a HIERRO PERU en el proceso de promoción de la inversión privada, al que hace referencia el Decreto Legislativo N° 674 del 25 de septiembre de 1991.

Asimismo, mediante esta Resolución Suprema se constituyó el Comité Especial de Privatización de HIERRO PERU compuesto por:

- Emilio Zúñiga Castillo, presidente del Comité y del directorio de Hierro Perú.
- Luis Morán Gandarillas
- Héctor Akamine Oshiro

La empresa asesora en los aspectos financieros de la venta fue The First Boston Corporation de EE.UU. y su socia peruana Macroconsult S.A., empresa que conjuntamente con la consultora Apoyo S.A. tuvieron una agresiva participación en el proceso privatizador asesorando al gobierno en los más altos niveles y, al mismo tiempo, a las empresas privadas interesadas. En el caso de Hierro Perú, el contrato de locación se firmó el 3 de febrero de 1992, cuyos honorarios ascendieron a US \$ 2.66 millones de dólares.

La comisión encargada de recepcionar los sobres de los postores para su respectiva calificación eran personas vinculadas a la empresa Hierro Perú:

- Jorge Lanza, Gerente general (Presidente de la Comisión)
- Raúl Vera La Torre, Gerente de Finanzas
- Juan Carlos Alfaro, Gerente Técnico
- Armando Gamarra, Gerente de Logística, y
- Carlos Díaz, Jefe de Asesoría Jurídica

Se debe tener presente que uno de los aspectos menos estudiados en los procesos de privatización está relacionado con el rol cumplido por los altos funcionarios de la administración estatal en las reformas estructurales. Si en los procesos estatizadores de la década del setenta muchos de ellos cumplieron una importante función de sostenedores ideológicos y prácticos, en los procesos privatizadores

también asumieron con energía las políticas de libre mercado. Es el caso de los señores Emilio Zúñiga, Presidente de la CEPRI de Hierro Perú que, formado en el Instituto Nacional de Planificación (INP) en las décadas de los sesenta, resulta un enérgico privatista en los noventa participando, además, en la privatización de PetroPerú (unidades La Pampilla y lotes 8 y X). Al igual que el señor Raúl Vera La Torre que, siendo Gerente de Finanzas de la empresa estatal Hierro Perú, es en la actualidad Gerente General Adjunto de Shougang Hierro Perú S.A.A..

Si bien no resultan hechos ilícitos, resultan conductas poco éticas que funcionarios comprometidos con la administración estatal luego ocupen altos puestos en las empresas privatizadas, ello demuestra una vez más la precariedad del Estado en los negocios públicos que le restó la indispensable transparencia a un proceso que siendo necesario adoleció de una serie de “anormalidades”, por decir lo menos.

### **1.5 PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA**

En lo concerniente a la racionalización de la fuerza laboral, el programa de renovación tecnológica y racionalización de las filiales de la empresa, de acuerdo al artículo 3° del Decreto Legislativo N° 647, HIERRO PERU contrató los servicios de algunas empresas consultoras para realizar los respectivos estudios dirigidos al cumplimiento de los puntos del programa de reestructuración, cuyos resultados permitirían a la empresa tomar decisiones respecto a la reestructuración de la misma. Así tenemos:

– **Reestructuración del Complejo Minero Metalúrgico.**– El estudio a realizarse para este fin iba a permitir definir, en base a estándares de productividad, el dimensionamiento de la fuerza laboral en las secciones operativas de producción en San Juan de Marcona. Fue llevado a cabo por ROEDD Consult S.A. El contrato de locación de servicios fue firmado el 11 de noviembre de 1991 y se estableció un costo aproximado de 35 UITs, vigentes a la fecha de pago, según el Informe Preliminar de la Comisión Investigadora de Delitos Económicos y Financieros del Congreso de la República (mayo 2001).

Este estudio permitió tener un panorama más claro en cuanto a la cantidad de trabajo productivo e improductivo que venía dándose en la empresa. Por ejemplo, a nivel del complejo minero se determinó que del total de los 2,450 trabajadores, solamente el 62.11% eran productivos. La reducción de personal se dio de dos maneras, ya sea invitando al retiro a trabajadores que tenían un nivel de antigüedad

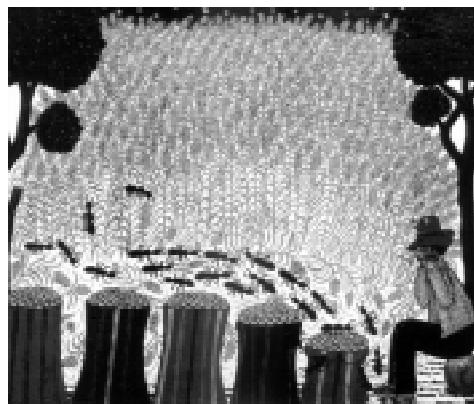
importante o separando a los mismos por razones de productividad. Por medio de la invitación al retiro, renunciaron de manera voluntaria 805 trabajadores; y por razones de productividad cesaron a 700 trabajadores. Para dichos procedimientos se usó recursos del Tesoro y un préstamo del Banco de la Nación.

– **Racionalización de los Servicios Sociales y Desarrollo Urbano en Marcona.**–

Tenía como objetivo analizar, desde una perspectiva costo-beneficio, los servicios de carácter social (no productivos) que HIERRO PERU mantenía en Marcona. Se buscó proponer un esquema que permita aislar o minimizar el impacto local sobre el desempeño de la empresa y hacerla más atractiva. El estudio fue llevado a cabo por el Centro de Estudios Regionales para el Desarrollo (CER). El contrato fue firmado el 28 de junio de 1991 y se estableció un costo de 20,475 dólares.

El CER determinó que la empresa debía mantener ciertos servicios básicos por considerarse importantes para el desarrollo de la misma. Entre éstos encontramos los siguientes: comedor, seguridad, mantenimiento de viviendas y cuartería. Se racionalizó el servicio de transporte y se planteó transferir los servicios de educación, hospital, electricidad y saneamiento (agua y desagüe). Sin embargo, en los últimos dos casos se pudo apreciar una negativa a asumir tales tareas por parte de Electro Sur y de Emusa, empresas de electricidad y saneamiento respectivamente.

– **Reestructuración del Hospital de Marcona.**– Este estudio fue realizado por JRP Servicios Médicos EIRL. El contrato fue firmado el 12 de Junio de 1992 y se estableció un costo de 11,500 dólares.



El hospital era uno de los principales servicios brindados por HIERRO PERU, que operaba con demasiada mano de obra, por esto, era importante transferirlo a algún ente estatal o privado. Una de las causas mencionadas por los trabajadores para esta transferencia se refiere a la deuda que tenía HIERRO PERU con el IPSS, la cual obligó a la primera a transferirle el hospital como parte de pago.

**- Por el lado de la reestructuración financiera.**– No se siguió con un programa de la misma transparencia que la mostrada en los primeros tres puntos del programa de reestructuración. Así, tenemos 2 etapas de reestructuración financiera: antes de la privatización y después de la privatización. En la etapa previa a la privatización pueden observarse dos sub etapas:

– En el segundo semestre de 1990: Se reestructuró la deuda vencida con el Banco de la Nación por US \$ 10 millones, y con Minpeco empresa estatal responsable de la comercialización de minerales por US \$ 4 millones. Para la liquidación de los trabajadores incluidos en el programa de racionalización se concertó un préstamo de US \$ 14 millones.

– Antes de la venta el Estado asumió las deudas de la empresa por US \$ 75.2 millones, incluyendo las deudas con el IPSS, SUNAT y el Banco de la Nación.

En la etapa posterior a la privatización, se pudo observar una serie de mecanismos legales utilizados por el Estado para asumir otras deudas de HIERRO PERU, lo cual contravenía con la transparencia misma de la subasta previa.

Para la valorización de Hierro Perú, a cargo de la empresa Pincock, Allen & Holt asociada con Buenaventura Ingenieros S.A., se presentaron tres alternativas: valorización por comparación con empresas similares, valorización de los activos y valorización actuarial. Se optó por la última metodología (valor actual de los flujos futuros de la empresa) teniendo en cuenta tres criterios considerados fundamentales: la reestructuración financiera de la empresa, el balance de la empresa a la fecha de cierre y la valorización como empresa en marcha libre de pasivos.

## **1.6 SELECCIÓN DE LOS POSTORES**

La fecha límite para presentar las propuestas de adquisición de Hierro Perú se amplió hasta el 22 de julio de 1992, se presentaron numerosas empresas en

Cuadro N° 1

**INGRESOS DEL ESTADO POR VENTAS DE PRIVATIZACIÓN: 1992**

Fecha	Empresa/Proyecto	Sector	Transacciones (en dólares)	Inversión Proyectada
26.05.92	Minera Condestable	Minería	1,291,101	0
05.06.92	Banco de Comercio	Financiero	5,365,553	0
06.12.92	Grifos de Petroperú	Hidrocarburos	38,784,376	0
23.07.92	Industrias Navales	Astillero	806,896	2,000,000
24.07.92	Química del Pacífico	Químicos	6,564,611	0
07.08.92	Buses Enatru	Transporte	11,066,486	0
21.08.92	Solgas	Hidrocarburos	7,546,655	5,000,000
0.7.09.92	Minpeco Usa	Trading	4,100,000	0
05.11.92	Hierro Perú	Minería	120,000,000	150,000,000
09.11.92	Quellaveco	Minería	3,480,000	562,000,000
TOTAL			199,005,678	719,000,000

**Nota:** Mantos Blancos, filial de Anglo American Corp. adquirió el yacimiento de Quellaveco, por el valor de US\$12.5 millones; sin embargo, esta venta fue a plazos, pagando en la primera cuota el 29% (al contado) y el resto en dos cuotas de 4.2 millones en los siguientes dos años.

En cuanto a los compromisos de inversión en Quellaveco, solo se desembolsaron US\$ 73 millones, lo que daría un total de US\$ 230 millones y ya no US\$ 719 millones.

**IMPORTANCIA DE LA VENTA DE HIERRO PERÚ : EL BOTIN DEL FUJIMORISMO EN 1992**

<b>A</b>	Total Privatizaciones	199,005,678	230,000,000
<b>B</b>	Venta de Hierro Perú	120,000,000	150,000,000
	Participación % B/A	60.3%	65.2%

FUENTE: INFORMATIVO COPRI - SEPTIEMBRE 2001.

forma individual y dos consorcios, pero no todas las empresas precalificaron por recomendación del asesor financiero, así solamente quedaron 11 empresas: Acindar, Cap S.A., Compañía Minera del Pacífico, ISPAT Mexicana, Marubeni Corporation, Mitsubishi Corporation, Mitsui & Co. Ltd., Nissho Iwai Corporation, Nueva Holding Ltd., Phelps & Dodge Corporation, The Chase Manhattan Bank. Mediante carta del 10 de setiembre de 1992, la International Engineering Technology (IET) pidió al asesor financiero First Boston que incluya a su representada Shougang Corporation en la lista de empresas precalificadas. El 19 de octubre de 1992, la COPRI emite un pronunciamiento formal aceptando a Shougang como empresa precalificada, teniendo en cuenta la recomendación del asesor financiero.

## **1.7 EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN**

En 1992 se vendieron 10 empresas públicas por un valor de US\$ 199 millones de dólares, de los cuales US \$ 120 millones correspondían a la venta de Hierro Perú, es decir, esta venta representaba el 60.3% de los ingresos obtenidos por las privatizaciones en dicho año. El **cuadro N° 1** detalla los ingresos por privatización y los compromisos de inversión en el período de análisis; como se puede observar, los ingresos por la venta de Hierro Perú representaron el 60 % del total de los ingresos obtenidos en la privatización de dicho año.

La empresa estatal Hierro Perú, la única productora de este metal en el país, fue vendida el 5 de noviembre de 1992 a la empresa estatal china Shougang Corporation. El precio pagado por Hierro Perú fue casi 6 veces mayor (US \$ 120 millones) al precio base establecido (US \$ 22 millones), asimismo el compromiso de inversión fue de US \$ 150 millones en el período de tres años (1993-1995) superior en dos y media veces al monto base del compromiso de inversión establecido en US \$ 60 millones, también asumió pasivos por US \$ 41.8 millones. En ese momento fue considerada como la privatización más exitosa.

El proceso de privatización de la empresa Hierro Perú, desde nuestro punto de vista, fue poco transparente debido a lo siguiente:

### **a) Valor de los Activos**

Los bienes de capital, propiedades y activos en general que adquiere la Corporación china en la compra de Hierro Perú, se detalla en los **cuadros N° 2 y N° 3: “Activos e Inversiones de Hierro Perú Antes de la Privatización”** y su respectiva nota explicativa. Como se aprecia en la información detallada,



Cuadro N° 2

ACTIVOS DE HIERRO PERÚ ANTES DE LA PRIVATIZACIÓN

BIENES DE CAPITAL			
1. Mina	Cantidad		Cantidad
1.1 Perforadoras		1.8 Concentradora Magnética	1
Be - 50R (244 KW)	6 sets		
GD - 100 (490 KW)	<u>2 sets</u>	1.9 Faja Transportadora	1
Total	8		
		1.10 Area construida 10.91 M2	
1.2 Excavadoras		1.11 Los equipos y edificaciones enumerados en los reportes del Data Room excepto los items antes mencionados.	
P&H 1600 (4.6 m3)	4		
P&H 1900 (7.65 / 9.17m3)	2		
P&H 2100 (9.17 / 11.48 m3)	<u>3</u>		
Total	9		
		2. Concentradora	
1.3 Camiones		2.1 Molienda fina	4
LM M100 (700 / 1000 HP)	12		
HP 120C (1200 HP)	5	2.2 Molinos de Barras (3251x4875 MM )	8
ER 130M (1350 HP)	<u>15</u>		
Total	32		
		2.3 Molinos de Bolas 3251 x 6706 mm	3
1.4 Tractor		4207 x 124932 mm	<u>5</u>
CAT D8H (235 HP)	2	Total	8
CAT D9H (410 HP)	2		
CAT 824 (300 - 310 HP)	<u>6</u>		
Total	10		
		2.4 Separador Magnético 914 x 2438.4 mm	28
1.5 Cargadores		762 x 1829 mm	<u>50</u>
CAT 910 (65 HP)	1	Total	78
CAT 988 (325 - 375 HP)	2		
CAT 992 (550 - 690 HP)	<u>2</u>	2.5 Filtros de Disco (650t / hr)	21
Total	5		
		2.6 Area construida 20,089 m2 Molienda fina 2,346 m2 Separador magnético 14,567 m2 Filtros 3,176 m2	
1.6 Moto niveladoras			
CAT 12E (115 HP)	1		
CAT 12G (135 HP)	1		
CAT 12F (135 HP)	1		
CAT 14G (180 HP)	1		
KOM 705A (200 HP)	<u>1</u>		
Total	5		
		2.7 Los equipos y edificaciones enumerados en los reportes del Data Room excepto los items antes mencionados.	
1.7 Chancadoras			
Primaria (jaw, turning type)	2		
Secundaria (cone type)	<u>3</u>		
Total	5		

Fuente: "Contrato de Compra y Venta de Acciones y Compromisos de Aportes al Capital de Hierro Perú"

Cuadro N° 3

**INVERSIONES DE HIERRO PERÚ ANTES DE LA PRIVATIZACIÓN**

PLANTA Y EQUIPO		5. Suministro de Agua		Cantidad
3. Sistema Pelet (Peletización)	Cantidad	5.1 Desalinación de agua de mar		
3.1 Disco Peletizador (6mm)	11	Anti-seeping desalination unit		4
3.2 Hornos		Area construida		1,131 m2
S=135M	1	Capacidad de suministro		2,000 t/day
S=264M	1	5.2 Recursos de agua potable		
Total	2	Longitud de pozo		10 (3 out)
		Capacidad de suministro		216 m3/hr
3.3. Area construida		5.3 Las instalaciones y edificaciones enumerados		
Planta peletizadora	27,867 m2	en los reportes del Data Room excepto los		
Almacen de aglomerados	12,473 m2	items antes mencionados.		
Laboratorio	1,370 m2	6. Puerto		
Mantenimiento	8,750 m2	6.1 Longitud 320 m wide 15.1 m		1 (800m )
Bodega	4,250 m2	Faja cargadora con brazo de 4.5 m		
Oficina	585 m2	6.2 Belt loading conveyor effective		1
3.4 Las instalaciones y edificaciones		arm length 4.9 m		
enumerados en los reportes		6.3 Las instalaciones y edificaciones enumerados		
del Data Room excepto los		en los reportes del Data Room excepto los		
items mencionados.		items antes mencionados.		
4. Planta Energética		<b>SISTEMA DE VIVIENDA</b>		
4.1 Calderos		7. Area poblado		
86.17 t/h	2	7.1 Area residencial		202182.5 m2
115.65 t/h	1	Departamentos (2684 units)		194613.6 m2
Total	3	Dormitorios (576 units)		7568.9 m2
4.2 Turbinas a vapor		7.2 Area publico construido area		12949 m2
20,180 kw	2	Oficinas, club, tienda,		12949 m2
26,860 kw	1	7.3 Las instalaciones y edificaciones enumerados		
Total	3	en los reportes del Data Room, excepto los		
4.3 Generador		items antes mencionados.		
18,750 kw	2	8. Existen apróx. 230 camiones usados en la		
25,000 kw	1	operación, excepto los camiones de la		
Total	3	antes mencionados serán transferidos bajo el		
4.4 Area construida	1,649 m2	# especificado en los reportes del data room.		
4.5 Las instalaciones y edificaciones		9. Los activos de las subsidiarias en los reportes		
enumerados en los reportes		del data room serán transferidos		
del Data Room excepto los				
items mencionados.				

Fuente: "Contrato de Compra y Venta de Acciones y Compromisos de Aportes al Capital de Hierro Perú"

## ¿CUÁNTO VALÍA HIERRO PERÚ ANTES DE LA PRIVATIZACIÓN?

*Hierro Perú contaba con innumerables activos (como se puede desprender de los cuadros anteriores). Además, poseía su propia proveedora de electricidad, su propio suministro de agua y su propio puerto. A casi 11 años después de acaecida la privatización de Hierro Perú, resulta incomprensible la falta de renovación en las maquinarias y equipos. La corporación china que compró Hierro Perú, sólo se limitó a poner en funcionamiento las máquinas obsoletas y ello incrementó la probabilidad de accidentes de los trabajadores; y, si consideramos que Shougang en el plazo establecido no cumplió los compromisos de inversión, es evidente que el incremento de la productividad media de los trabajadores ha resultado ser el sostén de los incrementos en la producción durante los primeros años como "empresa privada".*

*Si bien es cierto, no es el tema central dentro de un proceso de privatización la renovación de las existencias, pero la inversión en tecnología y bienes de capital eran necesarias, puesto que la idea era que el Estado no podía desviar recursos hacia estos fines. Entonces, ¿por qué se privatizó Hierro Perú?*

Cuadro N° 4

### EVALUACIÓN DE METAS AL 31/12/1992: HIERRO PERÚ

#### BALANCE (Miles de Nuevos Soles)

RUBRO	1990	1991	%	1992			
				PRESUP.	%	EJECUT.	%
Activo Corriente	13,764	64,061	59%	80,844	58%	42,429	54%
Existencias	8,800	35,508	32%	71,548	51%	24,988	32%
Activo No Corriente	29,539	45,424	41%	58,832	42%	36,688	46%
<b>Total Activo</b>	<b>43,303</b>	<b>109,485</b>	<b>100%</b>	<b>139,676</b>	<b>100%</b>	<b>79,117</b>	<b>100%</b>
Pasivo Corriente	26,712	99,221	91%	84,589	61%	27,696	35%
Pasivo No Corriente	5,689	30,058	27%	39,468	28%	26,431	33%
<b>Total Pasivo</b>	<b>32,401</b>	<b>129,279</b>	<b>118%</b>	<b>124,057</b>	<b>89%</b>	<b>54,127</b>	<b>68%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>10,902</b>	<b>-19,794</b>	<b>-18%</b>	<b>15,619</b>	<b>11%</b>	<b>24,990</b>	<b>32%</b>
Total Pasivo + Patrimonio	43,303	109,485	100%	139,676	100%	79,117	100%

FUENTE: INFORME DE EVALUACIÓN PRESUPUESTAL Y DE GESTIÓN AÑO 1992-EMPRESAS DEL ESTADO NO FINANCIERAS - CONADE.

Cuadro N° 5

**EMPRESA MINERA HIERRO - PERÚ**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO A LA FECHA DE CIERRE**  
**(Activo en miles de US\$)**

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja y bancos	1,000
Deósitos a plazo	0
Valores Negociables	4
<b>CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES</b>	
Cientes del exterior	2,884
Siderperú	52
Otras	7
<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR</b>	
Personal	5
Adelanto a acción - dividendos	0
Impuestos por recuperar	1,952
Cias. Subsidiarias - AGNAV	62
Varias	2,670
<b>INVENTARIO DE MINERAL Y OTROS</b>	
Mina y minerales en proceso	7,787
Productos en proceso	10,760
Concentrado de cobre	167
Materiales y suministros	20,792
Otros	353
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>48,495</b>
<b>INVERSIONES</b>	
	1,284
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
Menos: Depreciación acumulada	247,392
	<u>209,366</u>
	38,026
<b>OTROS ACTIVOS</b>	
	50
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>87,855</b>

Quando se entró al proceso de privatización de Hierro Perú (1992), se estableció un precio base de US\$ 20 millones, cifra esta que resulta, por decir lo menos, cuestionable si tomamos en cuenta que los activos totales proyectados ascendían a cerca de US\$ 88 millones. Como se sabe, el precio que finalmente pagó Shougang fue de US\$120 millones.

**Fuente:** "El Contrato de Compra y Venta de Acciones y Compromisos de Aportes al Capital de Hierro Perú"

Cuadro N° 6

**VALOR DE LAS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO DE HIERRO PERÚ**

(En dólares)

PROPIEDADES	COSTO	Depreciación Acumulada	Neto
Terreno	6,718	0	6,718
Edificios y otras construcciones	65,134,671	49,377,714	15,756,957
Maquinaria, equipo y otras unidades productivas	194,164,884	168,947,951	25,216,933
Vehículos	7,607,636	7,124,308	483,328
Muebles y enseres	481,699	431,971	49,728
Equipos	8,042,514	6,902,482	1,140,032
Obras en curso y unidades por recibir	455,136	0	455,136
<b>Total</b>	<b>275,893,258</b>	<b>232,784,426</b>	<b>43,108,832</b>

NOTA: Estos montos corresponden al 30 de Junio de 1992.

Fuente : "El Contrato de Compra y Venta de Acciones y Compromisos de Aportes al Capital de Hierro Perú"

Shougang Corp adquiere no sólo el yacimiento del hierro de Marcona, sino también la planta energética, que más adelante sería la base de Shougesa Generación Eléctrica. Adquiere, asimismo, el suministro de agua, el puerto de San Nicolás, una agencia naviera, el campamento minero y, sobre todo, un mercado asegurado a nivel interno y externo más una estructura de inversiones que permite lograr costos operativos mínimos por el carácter integrado de dichas inversiones.

Tanto por los valores en activos, como por las condiciones económicas y de mercado que Hierro Perú gozaba antes de su venta, el gobierno peruano debería de haber obtenido un ingreso de US \$ 63,8 millones (S/. 79,12 millones) y 87.5 millones de dólares, los cuales eran los valores ejecutados y proyectados a diciembre del 2002, sobre los activos de la empresa, descontada la depreciación. Ver cuadros N° 4 y 5, donde se observa la estructura del balance económico de Hierro Perú elaborada por el CONADE y la Comisión privatizadora. Es decir, el valor de los activos en la fecha de cierre era de US \$ 87,855 millones lejos de los US \$ 22 millones del precio base, y sin contar el potencial productivo y portuario que tenía Hierro Perú.

Cuadro N° 7

**BALANCE DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A HIERRO PERU**

(En dólares)

AGENTES NAVIEROS SAN NICOLÁS S.A. AGNAV	50,163
PROPIEDAD MINAS JUSTA S.A.	75,635
<b>TOTAL</b>	<b>125,798</b>

**Nota:** Estas son cuentas recibidas por Hierro Perú, de sus empresas afiliadas, al 30 de junio de 1992. Durante el período la empresa suministró soporte administrativo y logístico a AGNAV, recibiendo US\$ 264, 956.

**INVENTARIOS DE HIERRO PERU**

(En dólares)

Bienes Finales	11,663,134
Minerales en proceso	6,717,128
Cobre concentrado	202,022
Materiales y suministros	17,519,055
Existencias por recibir	4,173,682
<b>TOTAL</b>	<b>40,275,021</b>

**NOTA:** Estas cifras corresponden al 30 de Junio de 1992.

**Fuente:** "El Contrato de Compra y Venta de Acciones y Compromisos de Aportes al Capital de Hierro Perú"

Además, si observamos el valor de las propiedades, planta y equipos al 30 de junio de 1992, éstos ascendían a un valor neto de US\$ 43,1 millones que resultan de la resta del costo de adquisición de 275,9 millones de dólares menos la depreciación acumulada de 232 millones. Es decir, el Valor Neto de las propiedades, planta y equipo ya depreciado era 2 veces el precio base establecido. Ver cuadro N° 6.

Al valor de los activos a la fecha de cierre de US \$ 87.855 millones debiera sumarse el aporte de las empresas afiliadas de Hierro Perú, que ascendían a US \$ 40.275 millones. Es decir, el valor contable de la empresa era de US \$ 127 millones, un poco más de los US \$ 120 millones que abonó la transnacional china, pero lejos del valor económico de una empresa con reservas de hierro para 200 años, con reservas de cobre potenciales y que cuenta con acceso a uno de los mejores puertos de América del Sur. Pero lo más curioso resulta la valorización del precio base de una empresa con reservas probadas de apenas US \$ 22 millones.

Solamente los inventarios de Hierro Perú representaban los US\$ 40.28 millones al primer semestre de 1992 tal como se expone en el cuadro N° 7.

### **b) Criterios sobre el precio base**

La valorización de la empresa estuvo a cargo de la empresa Pincock, Allen & Holt en asociación con Buenaventura Ingenieros S.A., el costo para la realización del estudio fue de US \$ 393,400.

El tipo de valorización fue el de valor actual de los flujos futuros de efectivo y se determinó que esta empresa valía US \$ 22 millones, lo que al tipo de cambio promedio bancario de noviembre de 1992 (S/ 1.62) representaba un valor en soles de S/ 35.64 millones. En verdad, resulta muy extraño el cálculo realizado si solamente en 1992 las ventas netas de Hierro Perú representaron S/. 193.96 millones de soles (US \$ 119.73 millones). Es decir se valorizó la empresa al 18% de las ventas netas que se obtuvieron en 1992, no debe olvidarse que la empresa se privatizó en noviembre a menos de dos meses de finalizar el año.

La tasa interna de retorno o el factor de actualización o tasa de descuento para hallar el valor presente de la empresa, en base a la proyección de los flujos futuros era de más del 25%, a un período de 15 años. Los factores para este resultado y los criterios de valorización se desarrollaron en un escenario desfavorable para el país, tal como lo expusimos al inicio: el golpe del 5 de abril, los riesgos de invertir en el país y el fenómeno terrorista entre otros factores. Cabe destacar que, a una tasa de descuento del 15%, el valor de Hierro Perú sería de 96.67 millones de dólares en un escenario optimista.

Los resultados del valor de Hierro Perú considerando otras tasas de descuento, los tenemos en el siguiente cuadro:

<b>VALOR DE HIERRO PERÚ (1992)</b>				
Tasas de descuento	15%	20%	25%	30%
Millones de dólares	96.97	51.15	26.18	10.61

### **c) Selección de las empresas postoras**

Resultó por lo menos extraño que el asesor financiero de la privatización, First Boston, incluya a su representada Shougang en la lista de las empresas precalificadas fuera de la fecha límite. Es el 19 de octubre de 1992 que la COPRI acepta formalmente a Shougang como empresa precalificada, a 11 días de la apertura de los sobres. **El cuadro N° 8** muestra el proceso de calificación de las empresas postoras.

### **d) Factores sospechosos**

La oferta de Shougang ascendió a US \$311.8 millones que se dividieron en: US \$120 millones por el precio de compra, compromiso de inversión de US \$150 millones en tres años y asunción de pasivos por US \$41.8 millones. La oferta superó en casi cuatro veces la del otro postor (Consortio Minero Pacífico – CMP); sin embargo, no se consideraron factores que por lo menos debieron resultar sospechosos:

- Shougang no pidió una cuenta de garantía a su favor por el 50% del precio pagado, lo cual hizo el otro postor.
- Shougang no pidió que se realizaran ajustes a los estados financieros, requisito considerado indispensable por CMP.
- Shougang no pidió la reducción de personal, como fue el caso de CMP que planteó que solamente se mantendrían 1,737 trabajadores en planilla de los más de 3 mil existentes.
- CMP planteó la liberación de obligaciones a la empresa, Shougang asumió las obligaciones establecidas.



**Cuadro N° 8**

**EMPRESAS POSTORAS PARA LA COMPRA DE HIERRO PERÚ**

ACINDAR  
CAP S.A.  
COMPAÑÍA MINERA DEL PACÍFICO  
ISPAT MEXICANA  
MARUBENI CORPORATION  
MINCO SALES CORPORATION  
MINERA LOS ANDES Y EL PACIFICO S.A.  
MITSUBISHI CORPORATION  
MITSUI & CO. LTD.  
NISSHO IWAI CORPORATION  
NUEVA HOLDING LTD.  
PHEPLS & DODGE CORPORATION  
THE CHASE MANHATTAN BANK

Se determinó que la fecha límite para presentar las propuestas de adquisición de HIERRO - PERÚ sería el 17 de Julio de 1992, sin embargo a solicitud de algunas empresas extranjeras, se amplió el plazo hasta el 22 de Julio.

**CONSORCIOS QUE SE FORMARON PARA COMPRAR. HIERRO PERÚ**

**CONSORCIO 1 (CONSORCIO MINERO PACÍFICO - CMP)**

CAP S.A.  
COMPAÑÍA MINERA DEL PACÍFICO  
NUEVA HOLDING LTD.  
MITSUBISHI CORPORATION

**CONSORCIO 2**

MINERA LOS ANDES Y EL PACIFICO S.A.  
MINCO SALES CORPORATION

**EMPRESAS PRECALIFICADAS**

ACINDAR  
CAP S.A.  
COMPAÑÍA MINERA DEL PACÍFICO  
ISPAT MEXICANA  
MARUBENI CORPORATION  
MITSUBISHI CORPORATION  
MITSUI & CO. LTD.  
NISSHO IWAI CORPORATION  
NUEVA HOLDING LTD.  
PHEPLS & DODGE CORPORATION  
THE CHASE MANHATTAN BANK

No todas las empresas fueron recomendados por el asesor financiero, First Boston, debido a que no habían presentado toda la información requerida o porque no constituían empresas con suficiente historia financiera, así sólo precalificaron 11 empresas.

**POSTORES FINALES PARA COMPRAR HIERRO PERÚ**

CONSORCIO MINERO PACÍFICO - CMP  
**SHOUGANG CORPORATION**

¿Por qué aparece Shougang como postor final, si ni siquiera estaba como empresa calificada? Mediante carta el 10 de septiembre de 1992, International Engineering Tenchnology (IET), pidió al asesor financiero que incluya a su representada Shougang Corporation en la lista de empresas calificadas. Con fecha 21 de Septiembre, IET envió la información requerida por el proceso de precalificación directamente al CEPRI HIERRO PERÚ. La COPRI no emite pronunciamiento formal a la aceptación formal de Shougang como empresa precalificada, sino hasta el 19 de Octubre de 1992, en base a la recomendación de First Boston. La fecha final de apertura de sobres se programó para el 30 de Octubre de 1992. Para esa fecha quedaron en pie estos dos postores.

**FUENTE:** Comisión Investigadora de Delitos Económicos y Fiancieras del Congreso

Estos hechos debieron ser motivo de alguna investigación previa ya que era técnicamente incoherente la oferta realizada y la ausencia de requerimientos.

### **e) Saneamiento de las deudas de Hierro Perú**

Además se puede considerar como un hecho sospechoso que el proceso de saneamiento de la empresa se lleve a cabo después de realizada la venta y más grave aún cuando es el Estado el que asume las deudas de su ex empresa. A efectos de realizar tal saneamiento, el gobierno promulgó un conjunto de leyes denominadas “Leyes Shougang”. Éstas fueron:

- Decreto Ley N° 25887 (26/11/92): El Ministerio de Economía asume la deuda con COFIDE por US \$ 858,317.40

- Decreto Ley N° 25976 (21/12/92): El Ministerio de Economía asume la deuda con el Banco de la Nación, COFIDE, SUNAT, IPSS, Electroperú y Banco Minero por S/ 509'175,086.00

- Decreto Supremo 079-93-EF (10/05/93): Se determina que la deuda asumida por el MEF mediante el Decreto Legislativo 25976 pasa a ser un aporte de capital a la nueva empresa.

**En el cuadro N° 9**, analizamos el pasivo y patrimonio proyectado de Hierro Perú al cierre del año 1992. Para la fecha contaba con un pasivo de corto plazo por US\$ 28.1 millones de dólares y pasivos de largo plazo por US\$ 13.7 millones, en total la empresa asumía compromisos por US\$ 47.8 millones. Asimismo, en la cuenta de patrimonio, se encuentra que el aporte de capital del Estado es de US\$ 204.3 millones de dólares. Las cifras de esta estructura de pasivos proyectadas desde el momento de realizar la venta mostraban como aporte o capitalización el 65.4% de lo que más adelante el gobierno mediante Decreto Ley asumiría.

Los juegos contables para entregar Hierro Perú a sus nuevos dueños, sin el fardo de las deudas de largo plazo que principalmente tenía antes de ser vendida, resultan ser demasiado “suspicientes”. Ver **cuadro N° 10**. A pesar de todo este manejo contable, el Estado peruano terminó pagando o “aportando como capital” más de US \$ 312 millones, lejos de los US \$ 204 proyectados. Así, capitalizó una deuda que debería descontarse del flujo que ingresó por la venta de Hierro Perú, porque, al final, sumando los costos que generó vender Hierro Perú, más los 0.9

Cuadro N° 9

<b>EMPRESA MINERA HIERRO - PERÚ</b>	
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO A LA FECHA DE CIERRE</b>	
<b>(Pasivo y patrimonio en miles de US\$)</b>	
	CAPITALIZADO AL 31 DIC 92
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Sobregiros y créditos bancarios	14,406
Cuentas por pagar comerciales	9,140
Provisión para remuneraciones y leyes sociales	1,198
Impuestos por pagar	0
Parte cuenta de la deuda largo plazo	0
Cuentas por pagar subsidiarias	0
Cuentas por pagar a Minpeco	387
Participación líquida de la Comunidad Minera	0
Provisión para pagos al Seguro Social del Perú	0
Otras cuentas por pagar	2,950
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>28,081</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	
Cuentas por pagar a largo plazo	0
<b>PROVISIÓN PARA INDEMNIZ. SUBSIDIOS POR RETIROS Y PARTICIPACIÓN PATRIMONIAL</b>	
Provisión para indemnizaciones, menos adelantos a cuenta	11,889
Provisión subsidios por retiro	1,827
Participación patrimonial del trabajo	0
<b>TOTAL DEUDA A LARGO PLAZO</b>	<b>13,716</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>41,797</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Capital Social	0
Aporte de capital del Estado	204,269
Excedente de revaluación	0
Reinversión	0
Reserva legal	0
Superávit (Déficit) acumulado	-158,211
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>46,058</b>
<b>CONTINGENCIAS Y COMPROMISOS</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>87,855</b>

Fuente: "El Contrato de Compra y Venta de Acciones y Compromisos de Aportes al Capital de Hierro Perú"

millones de dólares, asumidos como deuda por el MEF (de COFIDE), permitieron a los nuevos dueños de Hierro Perú tener una empresa “limpia de deudas”, pero a costa del fisco y de todos los peruanos.

La Comisión Investigadora de Delitos Económicos y Financieros del Congreso de la República planteó que “el precio pagado por Shougang incluía el efecto de este saneamiento posterior por parte del Estado”, por lo tanto, es muy probable que Shougang Corporation haya manejado información privilegiada. Podemos especular que la poca reserva que tuvo Shougang, al momento de ofrecer el precio y al momento de exigir condiciones que le permitieran protegerse, podría deberse a que por algún mecanismo desconocido sabía que iba a recibir una empresa limpia de deudas antes de 1993. Después de todo, el Gerente de Finanzas de ayer es hoy el Gerente General Adjunto de Shougang Hierro Perú S.A.A.

Es innegable que el Estado Peruano contribuyó a hacer de Shougang Hierro Perú una empresa fuerte, no sólo al transferirle el único yacimiento de producción de hierro en el Perú -por lo tanto el monopolio local-, sino al entregarle una empresa totalmente limpia de deudas, con mercado asegurado y ventas netas superiores a los US\$ 90 millones de dólares anuales.

#### **f) Ajuste del Precio Pagado**

Luego de la privatización se dieron los siguientes problemas de carácter interno:

- El pago de las diferencias entre el balance proyectado, que sirvió de base para el contrato de compra venta, y el balance auditado. Si fuera mayor el proyectado al auditado, entonces a través de Minero Perú tenía que desembolsarse la diferencia a los 120 días de firmado el contrato de compra venta; sin embargo, éste se hizo efectivo el 03/10/94 (más de 300 días después).

- Shougang “transfirió” a Minero Perú 231 casos de ex trabajadores que reclamaban sus beneficios sociales que ascendían a S/2'118,554. Minero Perú asumió los juicios mencionados.

- Los trabajadores reclamaron que se les hiciera efectivo el pago por Descanso Semanal Obligatorio correspondiente al año 1992. Como Hierro Perú no hizo la provisión respectiva en el balance, Shougang determinó la cantidad en

Cuadro Nº 10

**EMPRESA MINERA HIERRO - PERÚ**  
**BALANCE GENERAL PROYECTADO A LA FECHA DE CIERRE**  
 (Compromisos y Deudas en miles de US\$)

TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	28,081.00
TOTAL DEUDA A LARGO PLAZO	13,716.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>41,797.00</b>
Aporte de Capital del Estado	204,269.00
<b>SANEAMIENTO DE DEUDAS (Miles US \$)</b>	
Deuda asumida por el MEF (de COFIDE) - Dec. Ley 25887 del 26 de noviembre de 1992.	858.32
Deuda asumida por el MEF (Bc. de la Nación, COFIDE, ElectroPerú, SUNAT, IPSS) - Dec. Ley 25976 del 21 de diciembre de 1992	312,377.35
<b>TOTAL DEUDA ASUMIDA</b>	<b>313,235.67</b>
Deuda asumida por Dec. Ley 25976 pasa a ser aporte de capital (Dec. Supremo 079-93 RF)	312,377.35

**Diferencias en el aporte de capital según decreto supremo y las proyecciones en el contrato de venta**

<b>APORTE DE CAPITAL (Miles de US \$)</b>	
A) Según proyección	204,269
B) Según decreto supremo	312,377
Diferencias en el aporte de capital (B - A)	108,108

**Fuente:** "El Contrato de Compra y Venta de Acciones y Compromisos de Aportes al Capital de Hierro Perú"

Comisión Investigadora de Delitos Económicos y Financieros del Congreso de la República

S/ 812,582.62, pero pagó S/ 502,035.14, es decir, pagó 38% menos de lo planteado por lo nuevos dueños (SHP).

**En síntesis:** La experiencia nos demuestra que la venta de las empresas públicas en la década pasada, como el caso de Hierro Perú, careció de estrategia nacional y, en la mayoría de casos, no se cumplieron los objetivos de fomento de la competencia, reducción de tarifas, generación de empleo, entre otros objetivos trazados por la COPRI. Por el contrario, el atraso y la falta de desarrollo están presentes en Marcona, las inversiones para la explotación del hierro fueron de reposición llegando a los 140 millones de dólares en diez años, y donde el esfuerzo productivo de los trabajadores explica los niveles de producción, con graves problemas sociales y ambientales que tiene que experimentar la población que radica en el yacimiento minero.

## **1.8 BALANCE PRELIMINAR POST PRIVATIZACIÓN DE HIERRO PERÚ**

Desde el punto de vista de la capitalización del país, el aspecto más importante está en relación al monto de las inversiones realizadas por Shougang Hierro Perú desde 1993 al presente. Creemos que este es el aspecto más problemático de esta cuestionada privatización.

Se debe tener en cuenta que transcurridos los tres primeros años (1993/1995) para realizar las inversiones (de acuerdo al período acordado en la compra venta y en las bases de la privatización) se determinó que Shougang Hierro Perú no había cumplido con los compromisos de inversión. Lamentablemente, el Estado no tenía los instrumentos legales ni financieros para obligar al cumplimiento del programa de las inversiones. De otro lado, la empresa china aducía que con el cambio de las reglas respecto a las exoneraciones del pago del impuesto selectivo al consumo de los combustibles, se perjudicaba por más de US \$ 20 millones, de allí el incumplimiento del programa de inversiones.

En tal situación, la empresa solicitó la realización de un nuevo compromiso de inversión para el período 1996-1999, al cual accedió el Gobierno Peruano, pero éste tampoco se cumplió. Este último incumplimiento sí fue sancionado por el Gobierno.

Si bien Shougang se había comprometido a realizar inversiones por US \$150 millones en un plazo de tres años, contados a partir de la fecha de cierre del

contrato de compra venta, el Estado carecía de los mecanismos para el cumplimiento de tales compromisos. En 1995, Shougang afirmó haber invertido US \$ 66 millones, pero según la Dirección General de Minería del MEM este monto fue de US \$35 millones. El conflicto se resolvió reprogramando la inversión, Shougang se comprometió a invertir US \$137 millones entre 1996 y 1999 de la siguiente forma:

<b>Años</b>	<b>Inversión (Millones de US \$)</b>
1996	10
1997	27
1998	50
1999	50

En caso de que la empresa no cumpliera con el monto acordado, la cantidad restante pasaría a formar parte de las inversiones del año siguiente y, de manera inversa, en caso de exceso de la inversión, se restaría el monto al siguiente año. La penalidad por incumplimiento en el nuevo programa de inversiones sería del 25% del monto dejado de invertir.

A pesar de las facilidades, Shougang no cumplió con el nuevo programa de inversiones, el panorama fue el siguiente tal como se puede observar en el cuadro N° 11.

Cuadro N° 11

	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>Total</b>
Inversión Ejecutada	12'256,665	29'779,508	37'265,418	8'710,904	88'032,495
Inversión Comprometida	10'000,000	27'000,000	50'000,000	50'000,000	137'000,000
Inversión en Exceso (defecto)	2'256,665	2'799,508	(12'734,582)	(41'289,096)	(48'967,505)

Con el argumento de que fue imposible el cumplimiento del último programa de inversiones en razón a hechos imprevisibles, como el Fenómeno del Niño y la Crisis Asiática de 1998, volvieron a solicitar una nueva reprogramación de las inversiones con una ampliación de tres años más. La “rerepro-gramación” fue rechazada por Minería Perú remitiéndose a exigir el pago de los US \$12 millones por concepto de penalidad.

Para coronar su incumplimiento la empresa no aceptó pagar las penalidades. Recién el 6 de marzo de 2000 realizó el pago de US \$12.2 millones (25% de US \$49 millones). Ello nos remite a la filosofía oriental respecto al nuevo espíritu de las inversiones chinas en el exterior, que resultan desprestigiadas en el mundo empresarial por su rapacidad y agresividad, lo que estaría explicando el famoso “milagro de la economía china”, de bajos precios y deprimidos costos salariales, con grandes producciones para ganar los mercados internacionales.

**En resumen**, el comportamiento económico de la empresa Shougang Hierro Perú es el resultado de la eficiencia económica para maximizar beneficios, y de una estrategia empresarial en el mundo capitalista por parte de una corporación mundial de fundamentos socialistas. Es decir, el crecimiento y la diversificación de las inversiones de China Popular, país de origen de las inversiones de Shougang Corp., dueño de más del 98.52% de las acciones de Shougang Hierro Perú, demuestran que en un mundo globalizado lo importante es cómo aprovechar las oportunidades de negocios que se presentan con el beneplácito de estados corruptos. Ese sería el caso de la experiencia de la privatización de Hierro Perú.

En verdad, esta lógica de capitalizar recursos en el largo plazo resulta contraproducente por la frustración y desencanto que ello genera en la región y el país. Al margen de los supuestos valores socialistas, los trabajadores de la empresa privatizada resultan ser el principal sostén productivo ante la ausencia de significativas inversiones de parte de la transnacional china, en razón de la intensificación y la explotación del trabajador, en particular de los obreros de las contratas también conocidas como “services” que perciben salarios miserables propios de los “coolies” de siglos pasados. Ésta es otra historia que se analizará en otro artículo.



## **BIBLIOGRAFÍA**

---

- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP)*, NOTAS SEMANALES: 1991, 1992, 1993, 1998, 2001.  
MEMORIAS ANUALES 1991, 1992, 1993, 2001
- BOLSA DE VALORES DE LIMA*. VADEMÉCUM BURSÁTIL (1992-1993)
- COMISIÓN INVESTIGADORA DE DELITOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA*, BALANCE DE LA INVERSIÓN PRIVADA Y PRIVATIZACIÓN, 1990-2001. *SERIE: DOCUMENTOS PARLAMENTARIOS. FONDO EDITORIAL DEL CONGRESO DEL PERÚ*, 2002.  
INFORME PRELIMINAR SOBRE EL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN DE HIERRO PERÚ, *LIMA-PERÚ*, MAYO DEL 2001.  
DECRETOS SECRETOS Y MAL USO DE FONDOS PÚBLICOS: EL PERÚ BAJO EL FUJIMORISMO *FONDO EDITORIAL DEL CONGRESO DEL PERÚ*, 2002.
- CORPORACIÓN NACIONAL DE DESARROLLO (CONADE)*, «ANÁLISIS Y CONSOLIDACIÓN – PROYECTO PRESUPUESTO” SOBRE LAS EMPRESAS ESTATALES NO FINANCIERAS”, 1991.  
INFORME DE EVALUACIÓN PRESUPUESTAL Y DE GESTIÓN SOBRE LAS EMPRESAS DEL ESTADO NO FINANCIERAS, 1992.
- CONASEV*, RANKING DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL PAÍS. *PUBLICACIÓN DE LOS AÑOS: 1991, 1992, 1994; LIMA*.
- COPRI*, REPORTES TRIMESTRALES Y ANUALES DE LOS AVANCES DEL PROCESO DE PRIVATIZACIÓN EN EL PAÍS. 1992, 1993.
- COTLER, JULIO* CLASES, ESTADO Y NACIÓN EN EL PERÚ, *LIMA-PERÚ*. EDITADO POR IEP, 1978.
- CEPRI - HIERRO PERÚ* BASES PARA LICITACIÓN DE HIERRO PERÚ. JUNIO-JULIO 1992.  
*EL CONTRATO DE COMPRA Y VENTA DE ACCIONES Y COMPROMISOS DE APORTES AL CAPITAL DE HIERRO PERÚ*. 1992
- GESTIÓN. DIARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS*. VARIOS NÚMEROS
- LA REPÚBLICA. DIARIO DE CIRCULACIÓN NACIONAL*. VARIOS NÚMEROS.
- MANCO ZACONETTI, JORGE*; CRISIS DE PRECIOS O CRISIS ESTRUCTURAL, LA MINERÍA EN CUESTIÓN; EN LA REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNMSM; AÑO 6, N° 20, SETIEMBRE 2001. *LIMA-PERÚ*.
- MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS*, ANUARIOS MINEROS (VARIOS AÑOS)
- SEMINARIO, BRUNO*; EFECTOS MACROECONÓMICOS DE LA PRIVATIZACIÓN; EN LA REVISTA SOCIALISMO Y PARTICIPACIÓN, N° 77, *LIMA*, 1997.
- SHOUGANG HIERRO PERÚ S.A.A.*; MEMORIAS ANUALES (VARIOS)
- SILVA, ALFREDO*; CUENTAS POCO CLARAS. EN CUADERNOS LABORALES, N° 78. *LIMA*, 1992.
- STIGLITZ, JOSEPH E.*; EL MALESTAR DE LA GLOBALIZACIÓN. *ESPAÑA, SANTILLANA EDICIONES GENERALES*, 2002.