

Control de Riesgo en Fusión y Adquisición Transfronteriza de las Empresas Chinas en los Países Participantes de *la Franja y la Ruta* – Basado en el Caso de Mina de Cobre Toromocho

Leyuan Yang

Estudiante de master

en Estudios de los Países Hispanohablantes

School of Foreign Studies

University of International Business and Economics

Beijing, China

Resumen: Con el propuesto de la iniciativa *la Franja y la Ruta*, se inició una nueva época de la fusión y adquisición transfronterizas de las compañías chinas. Actualmente se observan pocos estudios de caso sobre los riesgos y las medidas correspondientes durante las fusiones y adquisiciones en los Estados Partes de dicha iniciativa, y todavía no se han estudiado sus características. Este estudio se enfoca en el caso de adquisición por parte del Grupo de Chinalco de la mina de cobre Toromocho y efectúa un análisis de semejantes proyectos con punto de vista de control de riesgo. Se observa que dicho proyecto de adquisición sufrió enormes riesgos con respecto a situación financiera, relación comunitaria, desempeño ambiental y modelo administrativo. Con miras a disminuir los riesgos, el estudio opina que la parte de adquisición ha de tomar medidas como perfeccionar la investigación preliminar, arreglar debidamente la negociación con sindicatos, adaptarse a las leyes concernientes del país destino y constituir localizado grupo administrativo. El artículo complementa los estudios actuales al respecto del control de riesgos durante fusiones y adquisiciones transfronterizas, proporcionar ayuda a las empresas chinas que tienen disposiciones a realizar dichos proyectos en los países participantes de *la Franja y la Ruta*.

Palabras clave: control de riesgo; fusiones y adquisiciones transfronterizas; la Corporación Minera de Chinalco

Introducción

(1) Contexto del Estudio

La fusión y adquisición se refiere a la absorción de una o varias empresas por una compañía dominante, lo que constituye una forma rápida para que las empresas logren un crecimiento externo. Las enormes variables que se esconden en las actividades de fusión y adquisición transfronteriza no solo se deben a problemas económicos, sino también a demás factores como el entorno político, las relaciones comunitarias y la integración cultural.

El intenso suministro de recursos minerales ha sido una importante situación básica de nuestro país durante largo período. Debido al crecimiento a ritmo notable de economía china y el incremento acelerado del poder adquisitivo del pueblo chino, el país ha ocupado el primer puesto de consumo energético del mundo por diez años consecutivos. De esto, las tasas de dependencia externa del cobre, hierro y aluminio son superior al 50%^①. Encontrado en el contexto de reducción de sobrecapacidad productiva, la siderurgia, la electricidad y la industria petrolera de China siguen permaneciendo su enorme dimensión. Las empresas del sector energético han logrado significativo progreso en tecnología y administración después de un largo período de reforma. Además, se viene cada día más perfeccionado el sistema de recursos estratégicos estatales. Todos los factores mencionados han impulsado que las compañías energéticas empiecen a efectuar fusión y adquisición en ultramar valiéndose la plataforma de *la Franja y la Ruta*. Desde 2015, fusión y adquisición transfronteriza se ha convertido en la manera de internacionalización más empleada de empresas estatales de China.

Sin embargo, según un informe de McKinsey en 2017, China tendrá un largo camino que recorrer en las fusiones y adquisiciones transfronterizas. Las exitosas fusiones y adquisiciones transfronterizas de China solo ocuparon el 30% de todos los casos, que era obviamente más bajo que el promedio del mundo^②. Se cree que esta situación se atribuía principalmente a la carencia de conciencia del control de riesgo, inadecuada ocasión de operación, mal trabajo de integración cultural, entre otros factores, por parte de las compañías chinas.

(2) Motivación

Teóricamente hablando, el estudio ayuda a complementar la falta de atención de los académicos hacia otras regiones. Primero los estudios pertinentes se centraron en los casos de fusión y adquisición realizados por países desarrollados de Europa y América, posteriormente en los casos finalizados en zonas vecinas de China, mientras que a las demás regiones no se ha prestado mucha atención. Hablando en general, los Estados Partes de *la Franja y la Ruta* no se limitan al continente euroasiático, y los académicos actuales no han investigado de forma suficiente sobre fusiones y adquisiciones en otras regiones. Este estudio ayudará a combinar la situación de Perú y otros países de América Latina con la iniciativa.

Prácticamente hablando, Perú ostenta ubicación geográfica clave, ambiente político estable, sistema jurídico relativamente perfeccionado y buenas relaciones diplomáticas prolongadas con China. Con los esfuerzos de ambas partes se han conseguido muchos logros cooperativos según el marco de *la Franja y la Ruta*. Así el Perú será cada día más importante para las inversionistas chinas en el futuro. El estudio reflexiona el caso de Toromocho combinando las características del Perú y otros países latinoamericanos en las áreas como situación del pueblo y de las leyes. Aparte de eso, como una empresa china que ha realizado uno de los mayores casos de adquisición transfronteriza, es seguro que la experiencia durante más de una década de Chinalco tiene implicaciones trascendentales para los proyectos posteriores.

(3) Objetivos de investigación

① Fuente: Instituto de Investigación de Empresas Empresariales de China

② Véase: *cinco mitos en las adquisiciones de empresas chinas en el extranjero*, McKinsey, <http://app.myzaker.com/news/article.php?pk=58e712a81bc8e0ea66000014>

- ① Aclarar el proceso del proyecto de adquisición de Toromocho.
- ② Evaluar las medidas de control aplicadas en aquel tiempo por Chinalco y resumir experiencias del caso.
- ③ Explorar los riesgos potenciales en semejantes proyectos y plantear contramedidas factibles.

(4) Metodología

En este artículo se incluye primero una revisión de literatura de los estudios pasados en lo que se refiere a los riesgos encontrados durante las fusiones y adquisiciones junto con sus medidas de control. En segundo lugar, se presenta de forma breve la situación actual de fusión y adquisición de las empresas chinas, especialmente los riesgos encontrados en casos producidos en los países participantes de *la Franja y la Ruta*. Luego, se recuenta el proceso del caso en que Chinalco adquirió la mina de cobre de Toromocho, Perú y se realiza un análisis sobre los riesgos encontrados por la empresa y sus medidas de control. Finalmente, se formulan sugerencias de mejora para las empresas chinas que tienen disposiciones a realizar semejantes proyectos en los países participantes de *la Franja y la Ruta*.

Los métodos aplicados por el estudio incluyen principalmente los siguientes:

(A) Revisión de literatura. Resumir la situación general de las fusiones y adquisiciones transfronterizas de compañías chinas, los factores que contribuyen a los riesgos y las maneras de identificación de riesgos y su control por medio de revisar los estudios existentes, las cuales se consideran como base teórica de este artículo.

(B) Estudio de caso. Tomar como caso la adquisición de la mina de cobre Toromocho, extraer la experiencia de control de riesgos de fusiones y adquisiciones en el extranjero según tres fases – fase preliminar, fase intermedia y fase posterior.

Revisión de literatura

(1) Factores de Influencia del Rendimiento de Fusión y Adquisición

Con la profundización gradual de la estrategia de "salir al exterior" de China, la gestión de riesgos de las fusiones y adquisiciones en el extranjero también se ha convertido en un tema popular en el círculo académico. La primera preocupación de los académicos es la evaluación de proyectos de fusiones y adquisiciones transfronterizas. Zhang (1995) propone el estándar de evaluación según dos aspectos: financiero y no financiero. Zhang cree que la contribución de los factores financieros se refleja principalmente en el flujo de caja, y los factores no financieros, en el grado de alternatividad y la urgencia del proyecto. Zhai (2006) se centra en los problemas de la gestión de contratación en el extranjero, enfatiza el importante papel de los objetivos en el control de riesgos y propone que el control de riesgos deba ser realista, jerárquica y clara.

La mayoría de los estudios se ha enfocado en el impacto de un determinado factor en las fusiones y adquisiciones en el extranjero. Por ejemplo, Hu y Li (2008) discuten los riesgos provocados por la revisión de seguridad del país objetivo, y señalan sus características en un sentido legal: riesgos económicos directamente relacionados con temas de soberanía, que son discriminatorios e impredecibles. Gao (2019) presenta contramedidas para mejorar la integración cultural y el sistema de políticas de las empresas privadas a través de una investigación empírica sobre el impacto de las diferencias culturales en el desempeño de las fusiones y adquisiciones. Algunos estudios también prestan atención a la relación entre los criterios de evaluación y los recursos específicos. Zhao et al. (2010) creen que se puede medir completamente los ingresos totales de los proyectos de petróleo y gas por el flujo de neto efectivo acumulado. Zhang (2012) establece un modelo de vinculación riesgo-beneficio, señalando que los proyectos petroleros en el extranjero se ven obviamente más afectados por el patrón geopolítico y las políticas y regulaciones del país objetivo. Zhang (2019) demuestra que los objetivos y las capacidades de innovación generalmente promueven positivamente a sociedades anónimas del sector de Internet.

Otros empíricos estudios que utilizan modelos de evaluación se basan en múltiples empresas. Chu (2008) establece un sistema de evaluación integral para el desempeño financiero de las fusiones y adquisiciones en el extranjero. Él cree que el

desempeño de las empresas cotizadas en China no ha mejorado significativamente después de las fusiones y adquisiciones. Las cuales, en cambio, aumentan la presión de pago de deuda de las empresas estatales. Chen et al. (2012) creen que las empresas privadas chinas han desempeñado un mejor papel en las fusiones y adquisiciones transfronterizas en comparación con las estatales. La escala, la distancia cultural y el índice de poder directivo de ambas partes tienen efecto positivo en el rendimiento de las fusiones y adquisiciones transfronterizas, mientras que el tipo de cambio de USD a RMB, el grado de concentración de la gobernanza y el sistema jurídico causaban efecto negativo. Feng y Zheng (2016) verifican la correlación positiva entre la velocidad de desarrollo económico del país anfitrión, el índice de corrupción de ambos países y la propiedad estatal sobre el desempeño de fusiones y adquisiciones a corto plazo, mientras que las discrepancias culturales ejercerán una influencia inversa.

Hay otros académicos quienes estudian las reglas y regulaciones de países específicas y hacen recomendaciones para las fusiones y adquisiciones transfronterizas de empresas chinas. Por ejemplo, Lu et al. (2018) enumeran los sistemas de revisión y regulación relevantes de los países andinos, sugieren que las empresas chinas estudien en detalle las leyes y regulaciones de protección ambiental de los países objetivo. Wei (2012) opta por las políticas preferenciales de inversión minera de siete países sudamericanos incluyendo Chile y el Perú para evaluar su entorno de inversión.

(2) Control de Riesgos durante fusión y adquisición

Al identificar los riesgos de fusiones y adquisiciones en el extranjero, los académicos han llegado gradualmente a un consenso sobre el método de clasificación. Zhai (2006) divide claramente los riesgos en cinco categorías: política, economía, tecnología, negocio y administración, y cree que los cuatro riesgos de costo, cronograma, calidad y seguridad estaban directamente relacionados con ellos. Liu (2008) cree que el método de clasificación debe ser riesgo político y legal, riesgo operacional, riesgo financiero y riesgo de integración. Estudiosos extranjeros como Alexandra (2011) proponen algunos métodos para identificar los riesgos de fusiones y adquisiciones, incluyendo lluvia de ideas, inferencia de escenarios, método de Delphi, etc., e identifica los riesgos por medio de distinguir los entornos internos de los externos. Algunos académicos también han creado programas informáticos de simulación para evaluar los riesgos, como Johaathan Mun (2009). En función del período en que se produce el riesgo, en el mundo académico se utilizan generalmente los conceptos como riesgos de planificación, riesgos de implementación y riesgos de integración.

Al discutir las causas de los riesgos de fusión y adquisición en el extranjero, los académicos chinos se han centrado principalmente en un cierto factor específico, como por ejemplo, la asimetría de información, las discrepancias culturales y los diferentes entornos políticos. Tong y Cheng (2006) proponen que los factores que desencadenan los riesgos políticos incluyen las guerras locales, relación de intereses interior del país objetivo, sistema de impuestos y arrendamiento e intervención de terceros. Zhao y Li (2007) creen que la forma irrazonable de evaluación y el método inadecuado de pago son los dos primeros factores conduciendo a riesgos financieros.

Con respecto a cómo controlar los riesgos de las fusiones y adquisiciones en el extranjero, Sun (2010) presenta sugerencias de debilitar el contexto de las empresas estatales y reducir los riesgos de revisión a través de comunicación activa después de analizar el sistema de revisión de fusiones y adquisiciones en los países desarrollados de Europa y América. Yuan y Yang (2013) complementan las insuficiencias de la mayoría de estudios previos que han planteado medidas de prevención apuntando a un solo riesgo, y formula el pensamiento de control integral sobre los riesgos de integración de fusiones y adquisiciones transfronterizas, y establece tres niveles del marco de control – partir de metas y principios, identificar y evaluar los riesgos de integración y finalmente implementar un control integral de riesgos.

Algunos académicos extranjeros resumen las características de las fusiones y adquisiciones en el extranjero realizadas por las empresas chinas según casos prácticos. Por ejemplo, Irwin y Amos (2013) creen que el "mal historial" de Shougang no es

sobresaliente en comparación con las empresas estadounidenses o las estatales peruanas, por lo que las empresas mineras chinas no deben tratarse por separado. Kang, Jungwon (2016) compara entre el comportamiento de Shougang, Chinalco y Minmetals en América Latina, señala el motivo y su complejidad de la inversión china impulsada por los recursos. Luis Meléndez et al. (2018) analiza el proyecto minero de las Bombas de Minmetals y señala la inestabilidad del macro sistema nacional en el nivel micro.

En los últimos años, las fusiones y adquisiciones en el extranjero relacionadas con la iniciativa *la Franja y la Ruta* también han comenzado a recibir atención especial por parte de los académicos. Algunos estudios analizan en su conjunto los riesgos de inversión de dichos proyectos. Por ejemplo, Li (2016) cree que los riesgos de inversión de las empresas chinas en los países a lo largo de la ruta se deben principalmente a factores geopolíticos, la inversión se concentra en sectores sensibles como la minería, y los principales inversionistas son las empresas estatales. Además, los débiles conceptos legales, el bajo grado de localización y la poca conciencia de la responsabilidad social han afectado en gran medida la imagen exterior de las empresas chinas.

Otros estudios reflexionan sobre los riesgos en un concreto caso y proponen contramedidas. Wang et al. (2018) analizan el caso de adquisición realizado por SAIC (la Corporación de Industria Automotriz de Shanghai), señalan los riesgos legales planteados por sindicatos fuertes, recuerdan a las empresas chinas que presten suficiente atención al impacto del sistema sindical y el sistema de bienestar del país objetivo en las fusiones y adquisiciones, sugieren que las empresas hagan un mayor uso de los acuerdos de capital y compensación económica, y que el gobierno mejore la cooperación judicial con los países a lo largo de la ruta lo antes posible. Zhu et al. (2018) analizan el fracaso de la adquisición de Compañía de seguros Phoenix por parte de Fosun y proponen que las empresas chinas deban evitar proyectos de fusión y adquisición que involucren seguridad nacional, y la información opaca ha conducido la falta de confianza básica por parte de los países objetivo.

En términos del control de estos riesgos, se han presentado algunas recomendaciones de política macroeconómica. Por ejemplo, Li (2016) cree que se debe mejorar el sistema de seguro de inversión exterior, implementar los acuerdos comerciales bilaterales lo antes posible, y ganar confianza del pueblo de los países a lo largo de ruta a través de estrategia localizada, etc. También hay contramedidas desde una cierta perspectiva micro. Muchos académicos incluyendo Tong et al. (2013), Liu (2018), Wang (2018) han sido generalmente conscientes de la importancia de investigación previa, intensificar los esfuerzos para la integración cultural, el manejo adecuado de los problemas comunitarios y las relaciones laborales.

(3) Observaciones sobre la literatura

Han sido profundizados tanto los estudios empíricos de casos como los de caso. Sin embargo, hay siguientes insuficiencias en los mencionados logros académicos. Por ejemplo, la mayoría de estudios han puesto énfasis en uno o varios riesgos concretos y son carentes de amplitud y sistematicidad. Segundo, se les presta insuficiente atención a diversos sectores de empresas. Además, pocos estudios han tocado las fusiones y adquisiciones que se produjeron en los países participantes relativamente tardes de *la Franja y la Ruta* como América Latina.

Desde 1996, los académicos han explorado la influencia de varios factores en el desempeño de las fusiones y adquisiciones en el extranjero desde los aspectos del entorno político, las políticas económicas y las diferencias culturales. Los riesgos específicos que las empresas chinas pueden encontrar en fusiones y adquisiciones transfronterizas, incluidos los conflictos laborales, la contaminación ambiental, etc., que se han demostrado en muchos casos y han sido plenamente comprendidos por el mundo académico.

Existen algunas deficiencias en los estudios actuales. Al respecto de objetivo de estudio, pocos académicos han construido modelos con métodos matemáticos para evaluar ciertos tipos de empresas, por lo tanto, se falta integridad. Con respecto a la metodología, en los estudios de la mayoría de académicos no se distinguen diferentes sectores y alcances de gestión,

sino concentran en el efecto global de ciertos factores. Además, desde el punto de vista de distribución regional, se les presta insuficiente atención las fusiones y adquisiciones que se han producido fuera de las regiones vecinas de China y los países desarrollados de Europa y América.

Status quo de fusiones y adquisiciones transfronterizas realizadas por empresas chinas en los Estados partes de la Franja y la Ruta

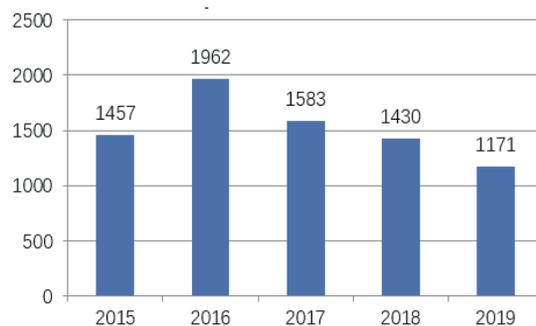
Tradicionalmente, se divide en cuatro etapas la historia de los treinta y tantos años de las fusiones y adquisiciones transfronterizas por parte de China. 1984-1992 es la etapa embrionaria con pequeña escala y pocos casos, concentrados en la industria pesada de grandes empresas estatales. 1993-2001 es la etapa de preparación en que la reforma de la economía de mercado se aceleraba y aparecieron diversas formas de fusión y adquisición, asimismo el enfoque se transfirió a la industria de recursos. 2002-2007 es la etapa inicial, las fusiones y adquisiciones en el extranjero se han mejorado de forma notable desde la adhesión de China a la Organización Mundial del Comercio, y el número ha mostrado un crecimiento explosivo. Tras la crisis financiera de 2008 se inició la etapa de crecimiento, el volumen y el precio de las fusiones y adquisiciones en el extranjero realizadas por empresas chinas han aumentado al mismo tiempo, los motivos se han aclarado y la distribución de sectores se ha diversificado (las operaciones en la industria ligera y financiera han comenzado a aumentar) y la opción de ubicación se ha vuelto cada día más razonable. Sin embargo, en general, la proporción de empresas no estatales en todas las participantes sigue siendo relativamente inferior. Las fusiones y adquisiciones transfronterizas representan una limitada proporción de la inversión extranjera directa y todavía se nota una brecha notable en comparación con los países desarrollados al respecto (Li et al., 2010). Los datos de los últimos años muestran que es relativamente alta la tasa de éxito de las fusiones y adquisiciones en industria tecnológica y de recursos, lo que se debe principalmente al hecho de que las dos están más en consonancia con la orientación política y cumplen los requisitos de la reserva estratégica de recursos de China.

En los últimos años, las fusiones y adquisiciones de empresas chinas transfronterizas han mostrado las siguientes características. Primero, la cantidad de casos y el monto de transacción comenzaron a disminuir a partir de 2017. Segundo, ha cambiado gradualmente la distribución de los destinos de inversión. Los destinos clave de proyectos han comenzado a pasar de las economías desarrolladas a la región de *la Franja y la Ruta*. Asia se ha convertido en la región destino más principal, particularmente las economías emergentes del Sudeste Asiático. En tercer lugar, la distribución entre sectores se ha diversificado aún más. Las fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el extranjero han mostrado un fuerte impulso en industrias como tecnología, los bienes raíces y entretenimiento. Sin embargo, la minería, entre otras industrias tradicionales, aún ocupa una posición importante. Finalmente, el rango de sectores también ha cambiado. En términos del volumen de transacción, los tres sectores principales de fusión y adquisición transfronterizas son TMT^①, bienes de consumo y servicios públicos. En términos de número, las tres industrias principales son TMT, manufacturación avanzada y transporte y productos de consumo.

Cuadro 1 Inversión Extranjera Directa Total de China entre 2015-2019^②

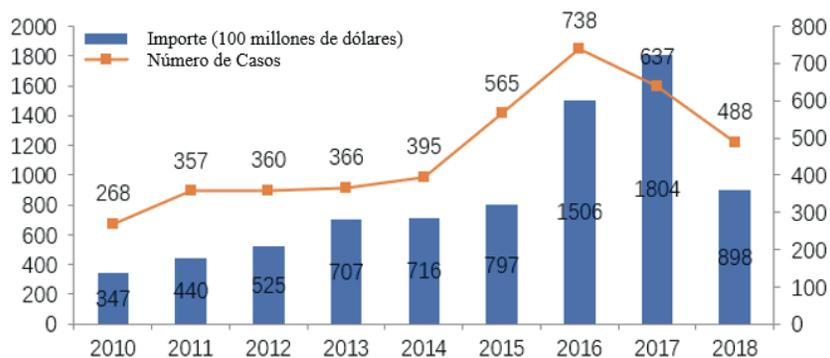
① TMT representa Tecnología, Media y Telecomunicación. Media incluye sectores de entretenimiento.

② Todos los datos de las siguientes figuras provienen de Sitio Web de Información Industrial de China (<https://www.chyxx.com/>).



Fuente: Sitio Web de Información Industrial de China

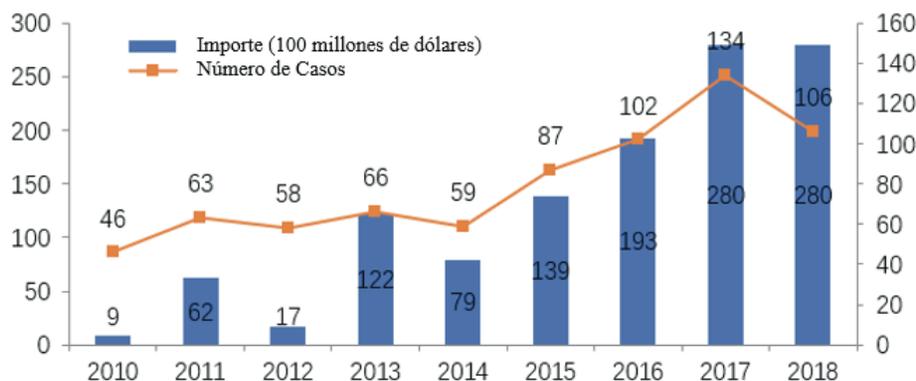
Cuadro 2 Transacciones Transfronterizas de Fusiones y Adquisiciones de Empresas Chinas de 2010 a 2018



Fuente: Sitio Web de Información Industrial de China

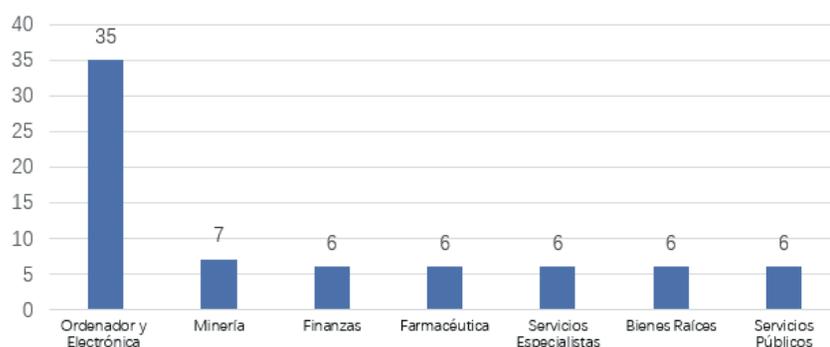
Pero las fusiones y adquisiciones realizadas por compañías chinas en países a lo largo de *la Franja y la Ruta* muestran diferentes características, como se muestra en los siguientes cuadros.

Cuadro 3 Transacciones Transfronterizas de Fusiones y Adquisiciones de Empresas Chinas con Países a lo largo de la Franja y la Ruta entre 2010-2018



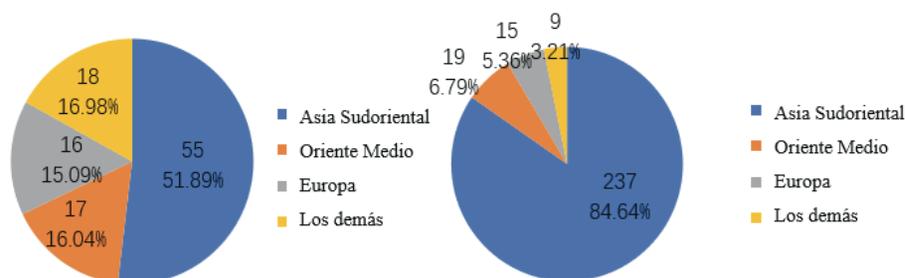
Fuente: Sitio Web de Información Industrial de China

Cuadro 4 Número de Casos en las Siete Sectores Principales de Fusiones y Adquisiciones en Países a lo largo de la Franja y la Ruta en 2018



Fuente: Sitio Web de Información Industrial de China

Cuadro 5 Las Tres Principales Regiones según Número de Casos (Izquierda) y Cantidad (Derecha) de Fusiones y Adquisiciones Realizadas por Empresas Chinas en Países Participantes de la Franja y la Ruta en 2018



Fuente: Sitio Web de Información Industrial de China

Como se muestra en el cuadro 5, en términos de distribución de país objetivo, las transacciones de fusiones y adquisiciones en el sudeste de Asia ocuparon más de la mitad del total, representando más del 80% del importe, mucho más alto que el segundo lugar – Oriente Medio (6,79%). El valor de las transacciones de fusiones y adquisiciones con Singapur ocupó el primer lugar, con una proporción del 75%.

Con respecto a características sectorial, en primer lugar, la importancia de las industrias basadas en tecnología ha aumentado, el valor de transacción y número de casos de computadora, electrónica y farmacéutica ocuparon los tres primeros puestos. Segundo, los proyectos aún se concentran en el sector energético, y el valor de transacción de la industria petrolera, mineral y química está ubicado en los primeros puestos.

El comportamiento de diferentes entidades de inversión es también diferente. Las existencias de inversión extranjera de las compañías estatales chinas, como principal parte que asume los riesgos de las fusiones y adquisiciones transfronterizas, han tenido una tendencia a la baja desde 2006, y el número de casos ha sido inferior al de las empresas privadas. Desde 2016, su importe de transacción también ha comenzado a ser inferior al de las empresas privadas. El foco de las fusiones y adquisiciones de compañías estatales todavía se centra en proyectos masivos como la minería, mientras que las empresas privadas prestan más atención a la introducción de tecnología y el sector de servicios. En la actualidad, se configura de forma preliminar el patrón de cooperación encabezado por los proyectos a gran escala de empresas estatales y seguido por los de compañías privadas.

Análisis del Caso

(1) Resumen del Caso

En agosto de 2007, para ampliar la capacidad productiva lo más rápido posible, satisfacer la enorme demanda nacional de cobre y garantizar la seguridad de recursos nacionales, Chinalco adquirió por 860 mdd Canadian Northern Peru Copper y su

activo núcleo – la mina de cobre Toromocho, ubicada en el área minera de Morococha en la parte central del Perú, así estableció Minera Chinalco Perú S.A (en adelante “MCP”) bajo la dirección de la Corporación Minera de Chinalco Internacional. Contando con alrededor de 2.000 millones de toneladas de reservas, Toromocho ha sido el mayor proyecto de mina de cobre realizado por China en el extranjero y la mina no explotada del mundo con la mayor altitud. En ese momento, se estimaba que Toromocho se convirtiera en la mayor mina de cobre del Perú en términos de tanto producciones como exportaciones, y el rendimiento anual de cobre refinado sería equivalente a un tercio de la de China. A fines de 2013 comenzó la producción de prueba de Toromocho, y la producción comercial se puso oficialmente en función en junio de 2015. Valiéndose de este proyecto, MCP realizó la transformación de pérdidas en ganancias en 2017^①. El 1 de junio de 2018, en el marco nuevo de *la Franja y la Ruta*, se inició oficialmente la segunda fase de construcción de expansión de Toromocho y se esperaba que se completara en septiembre de 2020, lo que aumentaría la capacidad productiva de la mina en un 45%. En la actualidad, la mina de cobre Toromocho ha sido un proyecto modelo del mundo cuyos equipo y tecnología de procesamiento ocupan el primer puesto. Generalmente hablando, Chinalco ha establecido una buena imagen en lo que se refiere a conservar el medio ambiente y observar a las leyes y regulaciones, y ha conseguido gran popularidad entre el pueblo local.

(2) Riesgos Encontrados durante el Proyecto

Fase Preliminar: Mal entorno político

Antes de que se finalizó la adquisición, Chinalco había enfrentado riesgos relacionados con el entorno político. El primero es la revisión de calificación bastante estricta, con más de 270 requeridos permisos gubernamentales, y la evaluación ambiental, lo más núcleo, duró 13 meses^②. Además, muchos observadores occidentales creían que Shougang Hierro Perú S.A.A. tenía "un extremadamente mal desempeño" en la evaluación ambiental y la protección de los derechos laborales, por lo que seguían sospechando y menospreciando el nuevo proyecto de Chinalco. Los medios de comunicación occidentales y peruanos también criticaban a propósito a la parte china. Por ejemplo, Forbes publicó un artículo titulado *Compañías Mineras Chinas que Enfrentan Protestas Continuas en Perú*, diciendo que los residentes peruanos estaban muy insatisfechos con la contaminación ambiental de las compañías extranjeras y la insuficiente atención a proyectos comunitarios. Tomando en consideración los demás complicados trabajos preparatorios, no se pudo comenzar la producción de prueba de la mina Toromocho hasta diciembre de 2013.

Fase Intermedia: Dificultad financiera y sensible relación comunitaria

Tabla 1 Principales Indicadores Financieros de “中国铝业” (601600) en Años Relevantes^③

Fecha de Presentación	2009.12.31	2008.12.31	2007.12.31
Ganancia por Acción (en Yuan)	-0,34	0	0,82
Activo Neto por Acción (en Yuan)	3,73	4,07	4,88
Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Explotación por Acción (en Yuan)	- 0,05	0,37	0,91
Ingresos de las Operaciones Principales (en Millón de Yuanes)	70 268,01	76 725,94	76 180,45
Beneficios de las Operaciones Principales (en Millón de Yuanes)	942,97	6 524,47	18 424,08
Beneficios de Explotación (en Millón de Yuanes)	- 5 520	257,12	14 550,2
Rendimiento de Inversión (en Millón de Yuanes)	491,86	305,16	332,06

^① Véase: <http://www.sasac.gov.cn/n2588025/n2588159/c12350267/content.html>, Comisión de Supervisión y Administración de Activos Estatales del Consejo de Estado, 14 de octubre de 2019.

^② Véase: <http://www.chinamining.org.cn/>, Sitio Web de Minería China, 1 de abril de 2014.

^③ Los datos de las siguientes tablas provienen de los estados financieros publicados por la empresa.

Ingresos Netos no Operacionales (en Millón de Yuanes)	129,40	-132,31	--
Beneficio Total (en Millón de Yuanes)	- 5 390,60	124,82	14 389,87
Beneficio Neto (en Millón de Yuanes)	- 4 646,07	9,23	10 225,06
Beneficio Neto Después de Deducir las Pérdidas y Ganancias no Recurrentes (en Millón de Yuanes)	- 5 042,11	- 126,12	10 113,89
Flujo de Efectivo Neto Producido de Actividades Empresariales (en Millón de Yuanes)	- 705,95	5 003,68	11 351,78
Aumento Neto de Efectivo y Equivalente en Efectivo (en Millón de Yuanes)	-8 582,51	7 157,16	-2 276,22
Activo Total (en Millón de Yuanes)	133 975,19	135 527,52	94 338,36
Activo Corriente (en Millón de Yuanes)	36 333,88	42 486,99	26 210,64
Pasivo Total (en Millón de Yuanes)	78 394,03	75 330,70	33 341,08
Pasivo Corriente (en Millón de Yuanes)	40 029,86	38 450,83	18 851,88
Capital Social (Sin Intereses Minoritarios) (en Millón de Yuanes)	50 400,74	54 998,48	57 924,66
Tasa de Rentabilidad Ponderada de Activo Neto (%)	- 8,82	0,02	19,63

Fuente: Elaboración propia. Según: http://quotes.money.163.com/f10/zycwzb_601600,year.html

Tabla 2 Índice de Liquidez de Chinalco de 2007 a 2009 (en Yuan)

		Activo Corriente	Pasivo Corriente	Índice de Liquidez	Tendencia en Comparación con la Fase Anterior
Primera Mitad de	Comienzo del Periodo	26 935 542	15 622 175	1,724	
2007	Fin del Periodo	26 210 644	12 628 978	2,075	a la Alta ^①
2007	Comienzo del Periodo	25 540 574	21 530 949	1,186	
	Fin del Periodo	31 593 385	19 538 670	1,617	a la Baja
Primera Mitad de	Comienzo del Periodo	30 096 539	23 251 935	1,294	
2008	Fin del Periodo	36 951 136	29 181 065	1,266	a la Baja
2008	Comienzo del Periodo	30 274 879	23 542 249	1,286	
	Fin del Periodo	42 486 987	38 450 828	1,105	a la Baja
Primera Mitad de	Comienzo del Periodo	42 487 487	38 450 828	1,105	
2009	Fin del Periodo	39 028 700	38 967 649	1,002	a la Baja
2009	Comienzo del Periodo	42 556 995	38 622 098	1,102	
	Fin del Periodo	36 333 877	40 029 861	0,908	a la Baja

Fuente: Elaboración propia. Según: http://quotes.money.163.com/f10/zycwzb_601600,year.html

Como se ve en la tabla anterior, después de cotizar al mercado, el índice de liquidez del Grupo de Chinalco ha estado en tendencia a la baja, a pesar de que esta proporción fue relativamente normal al comienzo. Después de la adquisición de la mina de cobre Toromocho, el índice disminuyó significativamente y la cifra cayó por debajo de 1 en 2009. Esto demuestra que la capacidad de solvencia de la empresa se ha reducido considerablemente. Además de la implementación del proyecto de adquisición, la operación de pago de una vez de Chinalco y la tendencia general a la baja del precio internacional de cobre también han empeorado la situación financiera. Estas peligrosas condiciones financieras se contaban entre los principales

^① En comparación con los datos de comienzos de cotización.

obstáculos durante la fase intermedia. Tal problema también condujo al pago tardío de ganancia anual a los trabajadores locales, lo que culminó en una huelga en 2014.

Tabla 3 Tabla de Índice de Evaluación Integral Financiera de Chinalco

Tiempo	Primera Mitad de	Segunda Mitad	Primera Mitad de
	2007	de 2007	2008
Tasa de Rentabilidad de Activo Neto	0,11	0,18	0,04
Tipo de Interés de Activo	0,07	0,12	0,02
Tasa de Beneficio Neto	0,29	0,25	0,15
Tasa de Rotación de Activo Corriente	1,25	2,87	1,25
Tasa de Rotación de Activo Total	0,43	0,89	0,37
Ratio de Participación Mayoritaria y Activo	0,65	0,65	0,52
Tasa de Crecimiento de Ingresos de la Venta	0,34	0,25	0,08
Tasa de Crecimiento de Activo Total	0,39	0,24	0,27

Fuente: Elaboración propia. Según: http://quotes.money.163.com/f10/zycwzb_601600.year.html

El análisis basado en otros indicadores financieros muestra que al inicio de la implementación del proyecto (el año 2008), los índices financieros de Chinalco se encontraban en un estado de deterioro. Teniendo en cuenta el intento de adquirir casi en el mismo período el Grupo de Rio Tinto, varias capacidades como la rentabilidad, la solvencia, la operación y el desarrollo comenzaron a descender. Especialmente el desempeño en la liquidez era muy débil. Puede observarse que la adquisición de Toromocho aumentó de manera significativa el riesgo financiero de la empresa matriz de Chinalco. Además, en aquel entonces, Chinalco quería integrarse con la parte de Canadá, así existían problemas sobre el desempeño de sinergia financiera entre ambas empresas, la solidez del sistema financiero, la estructura de deuda, etc. Hasta la primera mitad de 2015, los gastos generales y administrativos de MCP fue de 11.500 mil dólares

Aparte de riesgos financieros, Chinalco estaba también enfrentando los desafíos vinculados a relación comunitaria. Planeando construir un gran campo minero al aire libre, MCP tenía que ocupar completamente Morococha, un poblado local. La compañía decidió construir una nueva ciudad cerca de Morococha para albergar a más de 5,000 residentes. En septiembre de 2012, parte de los residentes realizaron manifestaciones de protesta porque no estaban satisfechos con las condiciones de mudanza y esperaban que Chinalco garantizara sus empleos^① con la nueva mina de cobre. Además, al enterarse de que Chinalco podría obtener una ganancia de casi 20 veces a través de extraer minerales y venderlas al extranjero, los residentes creían generalmente que el gobierno peruano había vendido recursos locales a un precio bajo, y ellos no podrían compartir de forma justa los beneficios económicos. Así las protestas se venían cada vez más intensificadas. Después, Xiong Weiping, presidente de Chinalco, visitó el Perú, y el presidente peruano organizó la comunicación con los pueblos locales. Chinalco se convirtió en la única compañía extranjera en obtener la legislación especial otorgada por el Congreso peruano para resolver el problema de traslación sobre zona minera^②. Al final, Chinalco gastó 300 mdd (seis veces del presupuesto) en costos de traslado, y pagó en totalidad 217 mdd para construir la nueva ciudad y toda la infraestructura pertinente cerca de Morococha. No se incluyó en lo mencionado la compensación específica de 50 mdd por reubicación. Después de que se completaron los trabajos de construcción y reasentamiento, Yuan Li, portavoz de la compañía, comunicó que del 85% al 90% de los residentes estaban satisfechos del

^① Véase: <http://www.guancha.cn/>, Guancha Syndicate, 28 de enero de 2013

^② Véase: Comisión de Supervisión y Administración de Activos Estatales del Consejo de Estado, 23 de noviembre de 2016

trabajo de Chinalco^①. A partir de aquel momento, Chinalco ha ganado el apoyo del pueblo local y las relaciones comunitarias han sido generalmente estables.

Fase Posterior: Crítica medioambiental y conflicto laboral

Del 16 al 20 de marzo de 2014, poco después de la producción de prueba, una peruana organización medioambiental descubrió que la cantidad de contaminantes ácidos en los desechos descargados por la mina Toromocho en un lago local excedía el estándar. El 28 del mismo mes, la Agencia de Evaluación e Inspección Ambiental del Ministerio del Medio Ambiente de Perú (OEFA) anunció que MCP había realizado operaciones de drenaje ilegales, y luego suspendió la producción de prueba de una de las minas de cobre. El portavoz de la compañía dijo que la suspensión "no ha tenido un impacto significativo"^②. Sin embargo, la empresa había esperado alcanzar su total capacidad productiva en el tercer trimestre del año, en lo que influenciaba negativamente la orden de suspensión. La casa matriz requirió posteriormente que MCP cumpliera estrictamente con las regulaciones, obedezca la supervisión gubernamental, mejorara el tratamiento de contaminantes, y reanudara las actividades de producción minera lo antes posible. Hasta el 11 de abril, después de confirmar la ampliación de los diques y las instalaciones de canalización, la Agencia revocó la orden de suspensión. Se restauraron gradualmente las actividades mineras que habían estado interrumpido por dos semanas.

Al igual que otras empresas chinas que habían desplegado fusiones y adquisiciones en Perú, MCP también encontró huelgas. El Código de Trabajo de Perú, enmendado en 2013, estipula que cualquier doméstica compañía subsidiaria con más de 20 empleados ha de pagarlos el 8% de los beneficios anuales después de impuestos^③. Sin embargo, hasta los finales de junio de 2015, la empresa todavía no ha cumplido con esta cláusula. En efecto, la compañía enfrentaba en aquel momento el incrementado préstamo y la relación activo-pasivo se mantenía alta. Además, el descendente precio internacional del cobre de ese año ocasionó la carencia de efectivos disponibles.

El 21 de octubre del mismo año, debido a que Chinalco y el sindicato local tenían diferentes opiniones sobre el tratamiento a los trabajadores y el bienestar ofrecido al sindicato, se anunció una huelga que se preveía durar hacia 48 horas. La operación de algunas minas se interrumpió debido a las huelgas, y la producción total y las exportaciones se redujeron. El importe neto es gravemente insuficiente. La dificultad en la operación y el aumento en el número de empleados han convertido el conflicto entre los requisitos en un desafío para la Corporación Minera Internacional de Chinalco. La expansión de la mina de cobre Toromocho, que estaba planificada en aquel entonces, se pospuso debido al impacto de la huelga.

(2) Medidas de Control de Riesgo de Chinalco durante el Proyecto

Al tratar con las relaciones comunitarias, después de que los residentes realizaron protestas, el presidente del Grupo de Chinalco visitó el área minera para inspeccionar la situación y negoció con la ayuda de las autoridades peruanas para obtener una legislación específica del Congreso. Bajo la guía del principio de "cumplir primero los compromisos sociales, impulsar luego el proyecto", la casa matriz y la Corporación Minera Internacional de Chinalco comenzaron una serie de medidas para mejorar las relaciones comunitarias. Por primer lugar, la empresa lideró la construcción de una nueva ciudad, que no solo logró el traslado de 1050 residentes, sino que también mejoró el nivel de sus vidas. Segundo, invirtió en la construcción de Kingsmill, una planta de tratamiento de aguas, que terminó la falta de limpia agua potable durante más de 70 años. Tercero, efectuó cursillos de idioma,

^① Véase: <https://www.huanqiu.com/>, Sitio web de Huanqiu, 9 de enero de 2013

^② Véase: Noticias de negocios de China, 31 de marzo de 2014

^③ Véase: <http://pe.mofcom.gov.cn/article/ddfg/laogong/201501/20150100880102.shtml>, Oficina Económico-Comercial de la Embajada de República Popular China en la República del Perú.

ingeniería y otras técnicas para mejorar las habilidades de los trabajadores locales. Así la empresa china cumplió con el compromiso de facilitar el empleo local bajo la premisa de garantizar la calidad laboral.

En términos de protección del medio ambiente, después de recibir la orden de suspensión de producción debido a la descarga ilegal de aguas residuales, la Corporación Minera de Chinalco detuvo oportunamente la producción minera, intensificó la actualización de equipos de tratamiento de aguas residuales, hizo todo lo posible para reducir el período de suspensión. Desde entonces, la compañía ha otorgado importancia a la comunicación y cooperación con instituciones locales de protección ambiental en Perú. Después de 2014, la Corporación Minera de Chinalco no ha experimentado ningún evento con respecto a la mala evaluación ambiental.

En cuanto a la administración, Chinalco se adhiere al principio de "internacionalización, comercialización y localización", ha utilizado plenamente la experiencia exitosa de la anterior empresa matriz y contratado a gerentes canadienses y peruanos familiarizados con la situación local, y gradualmente establecido un sistema de gestión localizada. Actualmente, todos empleados de la mina de cobre de MCP son nativos excepto cuatro importantes cargos e intérpretes chinos^①. La compañía les ha otorgado suficiente autonomía en la escena del proyecto, lo que favorece el progreso y la operación flexible del proyecto. Además, la Corporación Minera Internacional de Chinalco participa mensualmente en la reunión tripartita formada por representantes del gobierno, las comunidades y las empresas peruanas. La empresa negocia sobre las relaciones comunitarias y empresariales con pleno respeto a la cultura local. Por lo tanto, a diferencia de Shougang Hierro Perú S.A.A, que encontró grave contradicción administrativa, la imagen corporativa de Chinalco es relativamente positiva en Perú.

(3) Debilidades de Control de Riesgo de Chinalco

Durante este proyecto, lo que le falta a Chinalco son principalmente medidas de control previo. Aunque, generalmente hablando, el efecto de control de riesgos es bueno, la compañía ha pagado un gran precio.

Fase Preliminar

Primero, Chinalco no realizó una detallada investigación preliminar de las condiciones sociales locales y la opinión pública, y la empresa no estaba completamente preparada para asumir posibles responsabilidades sociales. La resonancia de que los residentes locales se resistieron a mudarse y exigieron una mayor compensación fue demasiado grande y el gobierno local no pudo proporcionar asistencia en un período corto, esta constituyó una razón importante por la cual la Corporación Minera de Chinalco no ha comenzado la construcción en 6 años. Segundo, Chinalco no estableció conciencia legal de acuerdo con los estándares peruanos desde el principio. La supervisión ambiental del Perú es muy estricta. Además de la Ley General del Medio Ambiente, existen más de 20 regulaciones que involucran a varios departamentos, como por ejemplo bosques, agua, montañas mineras, etc. Además, existen activas organizaciones locales de protección ambiental^②. Tercero, Chinalco también tenía una planificación deficiente tocante a tratamiento laboral, obviamente sin preparativos para las negociaciones con sindicatos.

Fase Intermedia

Primero, Chinalco obtuvo varias licencias comerciales principalmente a través de los canales del gobierno central peruano, y consideraba menos la conexión con el gobierno local y la comunidad. Así los gobiernos locales no han desempeñado prácticamente un papel de coordinación. En segundo lugar, durante el período de negociaciones, Chinalco no reveló la información del proyecto de manera oportuna y suficiente, lo que contribuyó a que los residentes sospecharan a los inversores extranjeros y causó peligros ocultos para las futuras relaciones comunitarias. La compañía cumplió generalmente con los

^① Véase: <https://www.yicai.com/>, China Business News, 31 de marzo de 2014.

^② Véase: *Directrices para países (regiones) de inversión y cooperación extranjeras - Perú* por el Ministerio de Comercio de China

requisitos de los protestantes, así que los costos reales de reubicación fueron varias veces más altos de lo esperado, y la construcción y producción se retrasaron obviamente.

Fase Posterior

Las principales deficiencias de Chinalco son la descarga ilegal de aguas residuales y la falta de preparación para negociación con sindicatos. Chinalco no estableció conciencia ambiental en línea con los estándares locales desde el principio, o fue descuidado en supervisión en la dimensión de ejecución, por lo cual se detuvo de forma forzada la producción debido a la descarga de aguas residuales al lago, lo que retrasó el progreso del proyecto. Por otro lado, fuera por las dificultades operativas u otras razones, Chinalco no cumplió realmente con su obligación legal de otorgar a los empleados una cierta ganancia anual, lo que representaba un peligro oculto para el conflicto laboral. Además de no estar familiarizado con las disposiciones de la Ley del Trabajo de Perú, Chinalco también ha mostrado un manejo débil de su relación con el sindicato. Debido a la falta de conciencia para la huelga y la presión de suspensión de producción, Chinalco no tuvo otro remedio que cumplir con los requisitos del sindicato, así que se aumentó aún su propia presión financiera.

Conclusión, Sugerencia y Perspectiva

(1) Conclusión

Desde la crisis financiera en 2008, las fusiones y adquisiciones por parte de compañías chinas en el extranjero han mostrado una buena situación de expansión, tanto en escala como en distribución sectorial, y la distribución regional se viene cada vez más razonable. Sin embargo, en general, todavía hay una larga distancia que recorrer en comparación con los países desarrollados. En el contexto de interconexión y las políticas preferenciales, las empresas chinas deben prestar más atención al control de riesgo basado en las características de los países latinoamericanos, que generalmente están subdesarrollados, políticamente inestables y culturalmente diversos.

La historia del desarrollo de la Corporación Minera de Chinalco en Perú durante más de diez años es el epítome de las fusiones y adquisiciones de China en los países latinoamericanos. Podemos ver fácilmente los riesgos involucrados. Debido a la falta de control previo, Chinalco se encontró con protestas de los residentes locales al principio y pagó un precio enorme para garantizar la estabilidad de comunidad. En el proceso del proyecto, la empresa violó las leyes y regulaciones de protección ambiental y la producción fue suspendida por los pertinentes departamentos locales. También se desencadenó una huelga debido a la inexperiencia sobre problemas de tratamiento laboral.

En combinación con las medidas específicas tomadas por Chinalco para hacer frente a los principales riesgos, este artículo presenta sugerencias de mejora. En lo que se refiere a riesgo político, se cree que las empresas chinas deben hacer suficiente investigación preliminar de antemano y familiarizarse con el entorno político del país objetivo. Para el riesgo comunitario, tienen que entenderse completamente de los deseos de residentes, efectuar oportunamente comunicación y negociación para reducir conflictos, y deben medir el costo de estabilizar las relaciones comunitarias. Deben conocer las regulaciones locales de antemano y cumplir estrictamente con la protección del medio ambiente y las leyes laborales en el proceso del proyecto. En términos de riesgos culturales, debemos transformar los métodos de administración, construir un equipo localizado y mejorar la comunicación.

(2) Sugerencias de Mejora

En resumen, antes de realizar fusiones y adquisiciones de empresas en los Estados Partes de *la Franja y la Ruta*, las empresas chinas deben insistir en el principio de control de riesgos – control preliminar es mejor que control intermedio, control intermedio es mejor que control posterior.

Fase Preliminar: Perfeccionar investigación preliminar

En general, las empresas deben investigar de manera comprensiva las condiciones locales del proyecto y evaluar bien diversos beneficios y costos.

Al respecto del entorno político, no pueden ser ignoradas las diferencias entre China y otros países. En China se implementa el sistema unitario. Las regiones locales no son entidades políticas y no cuentan con características soberanas, en las cuales apenas existe diferencia política del gobierno central. Sin embargo, los sistemas políticos de los países participantes de *la Franja y la Ruta* son diferentes. Algunos países adoptan un sistema federal y de gestión descentralizado. El gobierno central ejerce un control limitado sobre las localidades. Los jefes de gobierno de diferentes niveles están estrechamente relacionados a las fuerzas locales. En un país multipartidista, puede producirse disturbios sociales o incluso guerras locales debido a eventos políticos como elecciones, lo que conducirá a un deterioro repentino del entorno de inversión. Aunque el gobierno central del país objetivo apoya la promoción de la inversión y la implementación de políticas preferenciales, los inversores tratan realmente más con los gobiernos y los residentes locales, por lo que no pueden resolver los problemas locales con la comprensión en base de todo el país, sino analizar problemas específicos según la situación local. Es necesario comprender el ambiente político, estimar plenamente los posibles choques políticos y prestar atención a la investigación del entorno político del país objetivo, incluyendo la historia del sistema político del país, la facción de los funcionarios del gobierno local, etc.

Investigar a fondo las condiciones sociales locales y la opinión pública. La gran mayoría de los países participantes de la iniciativa son países subdesarrollados y el general nivel de vida de los residentes es bajo. Frente a las nuevas empresas extranjeras, son propensos a sospecha y xenofobia. Los proyectos en industrias basadas en recursos cambian inevitablemente el paisaje geográfico y el entorno ecológico, y tienden a ocasionar más problemas sobre la protección del medio ambiente y la vida de los residentes, por lo tanto, son más sensibles para el pueblo. Muchos países latinoamericanos tienen una monótona estructura económica, que es extremadamente desigual en términos de sector y región. Los gobiernos locales están severamente corruptos debido a la falta de supervisión (Meréndez, 2018) y los residentes locales no tienen acceso a compartir justamente el crecimiento de la riqueza social. Tal insatisfacción se transferirá inevitablemente a empresas chinas que realizan fusiones y adquisiciones transfronterizas. Teniendo en consideración varias fusiones y adquisiciones en los Estados Partes de la iniciativa, la población local siempre tiene una dual tendencia – odio y dependencia – para las compañías extranjeras que vienen a invertir. Por un lado, se resisten a las actividades de los extranjeros, por otro lado, esperan aprovechar la oportunidad para obtener más recursos económicos. Antes de las fusiones y adquisiciones en el extranjero, las compañías chinas deben estimar completamente el costo de coordinar las relaciones de comunidad, incluida la compensación por el traslado, los costos de reasentamiento y de necesaria capacitación laboral.

Estar preparado para manejar los asuntos sindicales. Primero, debemos reconocer el estado y el desempeño de los sindicatos en el país objetivo. En China, los sindicatos, como el vínculo entre trabajadores y administradores, se encargan principalmente de los asuntos culturales y deportivos. Es muy raro organizar huelgas solicitando bienestar. En cambio, en muchos otros países, como una fuerza que no se puede ignorar, los sindicatos juegan un papel indispensable en la mejora del tratamiento de los trabajadores y, a veces, pueden ejercer una influencia importante en el gobierno. En los países participantes de *la Franja y la Ruta*, es posible que los gobiernos locales apoyen sus requisitos de negociación e incluso huelgas para proteger los intereses trabajadores y ganar votos sindicales.

Las empresas chinas también deben comprender plenamente las leyes y reglamentos del país objetivo, especialmente las leyes ambientales y laborales. La mayoría de los sistemas legales en los países participantes van a la zaga de China, pero muchos países tienen organizaciones sociales y regulaciones bien desarrolladas en materia de protección medioambiental. Muchos países de América del Sur estuvieron en peligro por enfermedades infecciosas extranjeras durante la era colonial, y los incidentes de

contaminación minera ocurrieron con frecuencia en el pasado, por lo que han atribuido gran importancia a la seguridad ambiental. Durante mucho tiempo, era un modelo extensivo de desarrollo, en que se valía principalmente de la expansión de escala y se ignoraba la protección del medio ambiente, que regía en China. Si las empresas chinas realizaran el proyecto de la misma manera, resultaría en mayores pérdidas debido a la violación de las regulaciones locales de protección ambiental. Aparte de esto, tienen que observar las disposiciones del país objetivo con respecto a proteger los derechos laborales. El cumplimiento de las leyes laborales es una premisa para prevenir conflictos laborales, que constituye una gran amenaza de la producción y la imagen empresarial.

Fase Intermedia: Conocer diferencia política

Hacer buenas perspectivas del entorno político. Incluye dos significados principales. Primero, debido al desarrollo rezagado, el mecanismo de mercado y las operaciones oficiales de los Estados Partes son en su mayoría defectuosas, y el proceso de revisión y permiso es relativamente prolongado. Las empresas chinas deben arreglar adecuadamente la construcción y producción según la situación del proceso de trámites. En segundo lugar, a causa de problemas ideológicos y las características de inversión china (por ejemplo, se concentran inversiones chinas en los sectores sensibles), las compañías que realizan inversiones en el extranjero se encontrarán inevitablemente con los efectos adversos de fuerzas externas. Las empresas pueden incrementar la divulgación de información para que el gobierno, los medios de comunicación y el público sean más conscientes del proyecto. Asimismo, cumplir estrictamente con las normas y reglamentos concernientes, así establecer una buena imagen corporativa para operaciones a largo plazo.

Obtener ayuda de los gobiernos locales. Según las características institucionales de la mayoría de estos países, las empresas no solo tienen que tratar con el gobierno central durante las negociaciones, sino también comunicarse con los gobiernos locales lo antes posible. El último está más familiarizado con las condiciones sociales locales, y es más directa su implementación de políticas. Por ejemplo, Chinalco ha obtenido una legislación especial del Congreso peruano después de negociaciones, que es un arma poderosa con que la compañía soluciona asuntos como el reasentamiento de los residentes.

Fase Posterior: Prepararse para inversión social

Después de que la empresa comienza un proyecto en el país objetivo, la relación comunitaria se convierte en una inversión a largo plazo. En este caso, Chinalco gastó enormes sumas de dinero para construir una nueva ciudad para el traslado, pero visto a largo plazo, se ha mejorado obviamente el entorno de vida de los residentes locales. Lo que impone una influencia importante para garantizar la estabilidad de la comunidad e incluso relaciones entre los dos países. Se considera, sin duda, un factor positivo para la existencia y el desarrollo de Chinalco. Las fusiones y adquisiciones no son asuntos de una vez por todas, el trato con las relaciones comunitarias y la asunción de responsabilidades sociales siguen a lo largo del proyecto, lo que requiere que las empresas chinas preocupen, investiguen y resuelvan continuamente problemas prácticos y estimen bien costos y ganancias.

La diferencia cultural se cuenta entre las dificultades que se enfrentan en todas las fusiones y adquisiciones transfronterizas. Hablando en general, el pensamiento político, la conciencia jurídica y los métodos de gestión pertenecen al aspecto cultural. Solo al respecto de métodos administrativos, hay de cambiar el pensamiento tradicional de la gestión china lo antes posible y establecer un sistema de gestión localizado. El Grupo de Shougang envió a más de 170 gerentes domésticos a trabajar en Perú después de adquirir la mina de hierro peruano. Sin embargo, los trabajadores locales no se adaptaron a la administración, lo cual fue una de las principales razones de los conflictos laborales a largo plazo. A nivel de base, las empresas deben prestar especial atención al bienestar de empleados, actuar en conformidad con las disposiciones de la Ley del Trabajo, establecer mecanismos de incentivo y ascenso de los empleados, estimular su entusiasmo e iniciativa y esforzarse por ser

verdaderamente reconocidos por los empleados locales. Desde la perspectiva de administración, es necesario confiar plenamente en los talentos locales, aprender la experiencia y comprender la situación desde la empresa matriz original, formar un equipo local para encargarse de las negociaciones con sindicatos o gobiernos locales, lo que conduce a la adquisición e investigación oportuna de la información del entorno de inversión local y comprender la más actualizada situación de proyecto.

(3) Limitación de Estudio y Perspectiva

Además de la debilidad intrínseca de falta de datos del estudio de caso, el estudio tiene las siguientes limitaciones. En primer lugar, las conclusiones del estudio se basan en el caso de las fusiones y adquisiciones del Grupo Chinalco. En el análisis (especialmente con respecto al tratamiento de las relaciones comunitarias) hay particularidades de las grandes empresas estatales basadas en recursos naturales. Puede que las conclusiones y sugerencias no sean aplicable a otros sectores como finanzas, TMT, medicina y salud, etc., que han surgido gradualmente en los últimos años. En segundo lugar, debido a que es difícil obtener información de primera mano sobre el proyecto Toromocho, este artículo no analiza el impacto de varios riesgos en el estado financiero de la compañía. Se espera que las investigaciones futuras analicen aún más los factores influyentes de los riesgos en fusiones y adquisiciones transfronterizas y la efectividad de los diferentes métodos de control de riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

- Binetti, Bruno. 2016. Chinese Engagement in South America and Africa: A Comparative Analysis. ProQuest Dissertations and Theses Full-text Search Platform.
- Che H. (车宏卿), 1996, Iluminación de la adquisición realizada por Shougang de la mina de hierro en Perú (首钢收购秘鲁铁矿的启示), *Revisión de Administración Global* (中外管理导报), 4.
- Chen Z. et al. (陈泽等), 2013, Estudio empírico sobre los factores macroeconómicos que influyen en las fusiones y adquisiciones de fabricación en el extranjero de China (我国制造业海外并购宏观经济影响因素实证研究), *Comunicación de Finanzas y Contabilidad* (财会通讯), 33: 100-102.
- Ding X. (丁相男), 2018, Influencia de la explotación de minerales en el medio ambiente ecológico tomando como ejemplo Perú (矿产开采对生态环境的影响——以秘鲁为例), *Economía de carbón de Mongolia interior* (内蒙古煤炭经济), 16: 19-20.
- Dorival de Carvalho. 1993. Optimization Iron Ore Ocean Transportation. ProQuest Dissertations and Theses Full-text Search Platform.
- Feng M. et al. (冯梅等), 2016, Un estudio empírico sobre los factores que influyen en el desempeño de las fusiones y adquisiciones en el extranjero de las empresas chinas (中国企业海外并购绩效影响因素的实证研究), *Macroeconomía* (宏观经济研究), 1: 3-100.
- Gao X. (高祥), 2019, Impacto de diferencias culturales en el desempeño de las fusiones y adquisiciones transfronterizas (文化差异对跨国并购绩效的影响), la Universidad de Henan.
- Guo J. et al. (郭娟等), 2010, Recursos minerales de Perú y perspectivas de cooperación minera China-Peruana (秘鲁矿产资源及中秘矿业合作前景), *Información sobre tierras y recursos* (国土资源情报), 7.
- Hu, P. et al. (胡平等), 2008, Análisis de riesgo de revisión de seguridad nacional de fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el extranjero (中国企业海外并购的国家安全审查风险分析), *Sistema legal y economía* (法制与经济) 8: 84-86.
- Irwin, Amos. 2013. Chinese Mining in Latin America: A Comparative Perspective. *Journal of Environment & Development*.
- Kang Jungwon. 2016. The Corporate Behaviors of the Chinese SOEs in the Peruvian Mining Industry: A Comparative Analysis of Shougang, Chinalco, and MMG, *Asian Journal of Latinamerican Studies*, Vol.29, No.4, p. 103-143.
- Li A. (李艾银), 2017, Sistema de Gestión de Recursos Minerales de Perú (秘鲁矿产资源管理制度), *Información sobre tierras y recursos* (国土资源情报), 8.
- Li B. et al. (李兵等), 2018, Nuevas ventajas comparativas del comercio bilateral entre China y los países a lo largo de *la Franja y la Ruta* – desde la perspectiva de la seguridad pública (中国与“一带一路”沿线国家双边贸易的新比较优势——公共安全的视角), *Estudio de Economía* (经济研究), 1.
- Li F. (李锋), 2016, Riesgos de inversión y contramedidas de los países a lo largo de *la Franja y la Ruta* (“一带一路”沿线国家的投资风险与应对策略), *Comercio y Mercado de China* (中国流通经济), 2: 115-121.
- Li H. (李鸿洋), 1992, Identificación y gestión de riesgos de la inversión directa internacional (国际直接投资的风险识别与管理), *Investigación en economía y comercio internacional* (国际经贸探索), 1.
- Li J. 2016. Social Risks Management of Chinese Mining Investors in Latin America: A Peruvian Case Study. Publicación semestral del Centro de Estudios China-Veracruz de la Universidad Veracruzana (Centro de Estudios APEC).
- Li P. (李飘飘), 2018, Análisis de la cooperación económica y comercial minera China-Peruana (中国秘鲁矿业经贸合作分析), *Guía de supervisión de calidad de Guangxi* (广西质量监督导报), 12: 34-35.
- Li Z. et al. (李自杰等), 2010, Investigación sobre las características, problemas y contramedidas de las fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el extranjero bajo la crisis financiera (金融危机下中国企业海外并购的特征、问题及对策研究), *Exploración de cuestiones económicas* (经济问题探索), 4: 152-157.
- Liu G. (刘光尧), 2003, Análisis de la prevención de riesgos en fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el extranjero (中国企业海外并购中的风险防范分析), *Exploración de decisiones* (决策探索), 1: 53-52.

- Liu J. (刘嘉豪), 2018, Análisis de los riesgos de inversión directa en el exterior de China en el marco de la iniciativa *la Franja y la Ruta* – un estudio de caso del proyecto de tren de alta velocidad de México (“一带一路”倡议下中国对外直接投资风险分析——以墨西哥高铁项目为例), *Marketing moderno (现代营销)*, 6: 28.
- Liu Z. (刘重), 2008, Fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el extranjero y el análisis de los riesgos (中国企业海外并购及其风险分析), *Times Finance (时代金融)*, 11: 100-102.
- Lu J. et al. (卢佳义等), 2017, Características de las leyes mineras en los países andinos y su influencia en la inversión minera de las empresas chinas (安第斯国家矿业法律特点及对中国企业矿业投资的影响), *Boletín geológico de China (地质通报)*, 12: 2332-2343.
- Luis Merendes Gleró & Zhou C. 2018. Chinese Mineral Investment in Peru: Conflicts and the Local Development Problems. *Journal of Latin American Studies*, 40(02):59-75+155-156.
- Rosario Santa Gadea & Jia S. 2018. The Belt and Road in Peru: Promote the Unification of Infrastructure in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 40(04):33-52.
- Sun Q. et al. (孙强等), 2010, Estudio comparativo de las fusiones y adquisiciones transfronterizas y la inversión en nueva construcción y su ilustración para China (跨国并购与新建投资比较研究及对中国的启示), *Foro de mercado (市场论坛)*, 7: 10-11.
- Tong J. et al. (童军虎等), 2013, Principales riesgos y contramedidas que enfrentan las empresas mineras chinas en fusiones y adquisiciones en el extranjero (中国矿业企业海外并购面临的主要风险及应对策略), *Oro (黄金)*, 9: 1-4.
- Wang B. et al. (王蓓等), 2018, Riesgos legales laborales y prevención de fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el extranjero en el marco de *la Franja y la Ruta* (“一带一路”背景下中国企业海外并购的劳动法律风险及防范), *Revista de la Universidad de Finanzas y Economía de Shandong (山东财经大学学报)*, 6.
- Wei X. (魏翔), 2012, Estudio del entorno de inversión en minería de Sudamérica (南美矿业投资环境研究), la Universidad de Chang'an.
- Yuan T. et al. (袁天荣等), 2013, Investigación sobre el marco de control de riesgos de integración en las fusiones y adquisiciones en el extranjero (海外并购整合风险控制框架研究), la Universidad de Economía y Derecho de Zhongnan (中南财经政法大学学报), 2: 129-135.
- Zhai, X. (翟晓峰), Visualización de la gestión de riesgos del contratista de un proyecto en el extranjero (从一个海外工程项目看承包商的风险管理), *Cooperación económica internacional (国际经济合作)* 5: 34-39.
- Zhang B. (张碧柳), 2019, Impacto de la capacidad de innovación de las empresas que cotizan en bolsa de China en el rendimiento de las fusiones y adquisiciones en el extranjero (我国上市企业创新能力对海外并购绩效的影响), la Universidad de Donghua.
- Zhang, B. (张宝生), 2012, Análisis de riesgos y beneficios de la exploración y el desarrollo de petróleo y gas en el extranjero (海外油气勘探开发的风险效益分析), *Noticias de ciencias sociales de China (中国社会科学报)*, B04.
- Zhang, C. (张诚), 1995, Particularidad de la gestión financiera de empresas multinacionales (跨国公司财务管理的特殊性), *Periódico de comercio internacional (国际贸易问题)* 2: 25-27.
- Zhao B. et al. (赵保国等), 2008, Análisis de riesgo financiero e investigación de contramedidas de fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el extranjero (中国企业海外并购财务风险分析与对策研究), *Revista de la Universidad Central de Finanzas y Economía (中央财经大学学报)*, 1: 75-79.
- Zhao D. et al. (赵东等), 2011, Efecto del flujo de efectivo neto en la evaluación de beneficios de inversión de proyectos de petróleo y gas en el extranjero (论净现金流在海外油气项目投资效益评估中的应用), *Revista de la Universidad del Petróleo de China (中国石油大学学报)*, 6: 1-4.
- Zhu N. et al. (朱宁等), 2018, Riesgos en las fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el extranjero en el marco de *la Franja y la Ruta* (“一带一路”中企并购风险), *Finanzas de China (中国金融)*, 3: 53-55.
- Zhu Y. (褚音), 2008, Investigación sobre el desempeño financiero de las fusiones y adquisiciones de empresas chinas en el extranjero (中国企业海外并购的财务绩效研究), la Universidad de Fudan.