

# LA PRIVATIZACION DE LA SIDERURGIA DEL ORINOCO (SIDOR) DE VENEZUELA DESDE LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

RITA GIACALONE

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Los Andes  
Mérida, Venezuela

*El proceso de privatización de SIDOR permite analizar la forma en que las grandes empresas del sector siderúrgico latinoamericano han respondido al desafío del mercado global por medio de una estrategia basada en alianzas estratégicas entre ellas. En el presente trabajo se ubica a los actores y sus razones y al proceso de privatización dentro de los parámetros del sector siderúrgico global y latinoamericano para concluir que el comportamiento de las grandes empresas latinoamericanas se ajusta en general a las demandas de la globalización pero también a una estrategia de defensa de sus mercados regionales.*

Cuando se intenta seguir el proceso de privatización de la empresa venezolana Siderúrgica del Orinoco (SIDOR) entre 1996 y 1997 lo primero que se aprecia es que el debate en la prensa venezolana se centró casi exclusivamente en discutir el valor de venta de la empresa a privatizar, el rol del Estado en la economía y la situación de los trabajadores de la empresa pero fue poco el interés por analizar este proceso desde la perspectiva del sector empresarial tanto nacional como latinoamericano.<sup>1</sup> La aspiración de nuestro trabajo es contribuir a estudiar este último aspecto y, dentro de él, en especial las razones que llevaron al establecimiento de vínculos interempresariales a nivel regional para responder al desafío de adquirir SIDOR.

Esta primera aproximación al tema se centra en las siguientes preguntas: ¿qué representó la venta de SIDOR para el sector siderúrgico latinoamericano? ¿cómo respondieron las empresas de la región a ese desafío? y ¿cuales fueron las razones que llevaron a distintas empresas mexicanas a competir entre si durante el proceso? El trabajo se organiza en torno de estas preguntas, las cuales se intentará contestar en orden inverso al de su presentación, comenzando con lo más puntual (el caso de las empresas mexicanas involucradas en el proceso de privatización) para terminar con lo más general. De esta manera se aspira a demostrar que existe un sector de empresas latinoamericanas cuyos vínculos internacionales y concentración de capital les permite competir con éxito en un mercado que tiende a globalizarse con rapidez y que además existe una estrategia de cooperación a nivel regional entre ellas, similar a la que se aprecia en los países desarrollados. Creemos que nuestro trabajo puede aportar elementos de discusión a la historia de empresas en América Latina y a la economía política de los países latinoamericanos al analizar los probables efectos de los procesos de privatización en el contexto empresarial regional.

## I. LOS ACTORES:

Desde el momento en que se aprobó poner a la venta la empresa estatal SIDOR se observó que eran empresas del sector siderúrgico mexicano las más interesadas en obtener el control de la misma,<sup>2</sup> ya que participaron en la mayor parte de los consorcios inscritos. Con respecto a la importancia del sector del acero para México debe recordarse que históricamente éste se desarrolló desde la fundación de Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey en 1900<sup>3</sup> y se afianzó a lo largo del siglo XX con la constitución de Hojalata y Lámina (HYLSA, 1942), Envases de Hoja de Lata (1949), Industrias Monterrey (IMSA, 1936), Fundiciones de Hierro y Acero (1943, E.I.), entre otras empresas con predominio de capital privado mexicano, y Tubos de Acero de México (TAMSA, 1954), “con participación minoritaria de capital extranjero.” (Cordero, Santín y Tirado 1983: T I, Apéndice) Sin embargo, Toledo Beltrán y Zapata (1999: T. I, p. 14) destacan que, aunque Fundidora surtió el mercado doméstico de hierro desde la época porfirista no fue hasta los años cuarenta, cuando se crearon la estatal Altos Hornos de México S.A. (AHMSA, 1941) y la privada HYLSA (1942), seguidas por TAMSA a principios de los cincuenta, que surgió un sector siderúrgico unido al proceso de industrialización generado por la segunda guerra mundial. Entre 1962 y 1978 se dio la etapa de mayor desarrollo del sector con la creación de dos grandes plantas: una estatal en Las Truchas y otra privada (HYLSA) en Puebla. Sólo después de la nacionalización de Fundidora en 1977 el Estado jugó un rol casi hegemónico en el sector mediante la Siderúrgica Mexicana (Sidermex), que abarcaba Fundidora, Sicartsa y AHMSA. (Toledo Beltrán y Zapata 1999, T. I, pp. 16-18 y 25-28)

Características históricas que resaltan dentro del sector siderúrgico mexicano son su generación a partir de iniciativas del sector privado, la asociación entre empresas privadas y estatales a partir de los años setenta<sup>4</sup> y la participación, en buena medida, de capital proveniente del Estado de Nuevo León, con capital en Monterrey. En esta región, por cierto, la actividad exportadora de acero y sus derivados se inició en forma temprana dada la cercanía del mercado estadounidense y sus demandas. En una planta de HYLSA en Monterrey en los años cincuenta se creó la tecnología de reducción directa o hierro esponja conocida como proceso HYL, que redujo consumo de energía y costos de capital. En la década siguiente se hicieron investigaciones en esta línea junto con la M.W. Kellogg Co. y la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), que incluyeron un envío por barco de 900 toneladas de hierro esponja desde Monterrey a Venezuela, para efectuar pruebas en hornos de hogar abierto de SIDOR. (Toledo Beltrán y Zapata 1999: T. II, p. 64) En 1971 se vendió la primera planta del proceso HYL fuera de México a la Usina Siderúrgica de Bahía (USIBA) en Brasil (Rojas Sandoval y Rodríguez 1988: 81) y en 1974 HYLSA firmó un contrato con SIDOR para instalar en esta última una planta de reducción directa HYL con una capacidad de 400.000 toneladas anuales y otra de 450.000. (Toledo Beltrán y Zapata 1999: T. II, p. 326)

Aunque el Grupo Alfa, propietario de HYLSA, sufrió una crisis financiera aguda en 1982 de la cual fue rescatado por intervención del Estado, HYLSA siguió siendo la

empresa más importante del conglomerado en tanto era el segundo productor de acero de México y exportaba buena parte de su producción y tecnología. Cuando sobrevino la crisis de 1994, Alfa estaba mejor preparado para enfrentarla en la medida en que, si antes de 1982 se había diversificado hacia industrias de interés para México, después de ese año tendió a hacerlo siguiendo los movimientos del mercado internacional. (Dávila 2000: 27) En 1997 HYLSA fue parte del grupo de empresas latinoamericanas denominado Consorcio Amazonia que ganó la licitación del 70 % de SIDOR.

Otra de las empresas mexicanas participantes en ese consorcio fue TAMSA, fundada en 1952 por iniciativa de Bruno Pagliai, empresario italiano proveniente del sector casinos e hipódromos convertido en ciudadano mexicano a fines de los cuarenta por sus estrechos lazos con el Presidente Avila Camacho, los que se mantuvieron también con su sucesor, Miguel Alemán. Cuando se constituyó la sociedad Tubos de Acero de México S.A. con un capital de 50 millones de pesos Bruno Pagliai y su hermano, el sueco Axel Wenner Green y la Techint (Technica Internazionale) fueron los principales accionistas. Toledo Beltrán y Zapata (1999: t.I, p. 233) sugieren que fue Agostino Rocca, industrial italiano amigo de Pagliai, quien propuso la instalación de una fábrica de tubos de acero sin costura en México y dos años más tarde, como director de la Techint en Argentina, instaló una planta similar (SIDERCA) en ese país. Sus contactos atrajeron “inversionistas extranjeros, entre los cuales estaba un grupo de industriales italianos que, a causa de la derrota del fascismo, debían reubicar sus capitales, para lo cual pensaron en Argentina y México, países que en la inmediata posguerra iniciaron su proceso de industrialización.” (Toledo Beltrán y Zapata 1999: t. I, pp. 224) Entre esos industriales italianos destacan el Ingeniero Roberto Einaudi, hijo del ex presidente italiano Luigi Einaudi, y el industrial naviero Stamaty Rodacanachy. (Toledo Beltrán y Zapata 1999: t. I, pp. 229-230)

Para 1955 TAMSA ya abastecía el 44,6 % del consumo nacional de tubos sin costura de PEMEX (Petróleos de México) y para 1960, el 88, 3 %. Para 1964 comenzó a exportar dentro de los mecanismos de la ALALC<sup>5</sup>. En 1958 instaló una acería (Siderúrgica TAMSA, SITSA) para elaborar su propia materia prima (lingotes de acero) y en 1966 inauguró una planta de hierro esponja mediante un convenio con HYLSA, para eliminar la necesidad de importar chatarra. (Toledo Beltrán y Zapata 1999: t. I, pp. 332 y 334-335) Toledo Beltrán y Zapata (1999: t. II, p. 257) afirman que los éxitos e infortunios de la industria petrolera mexicana fueron también los de TAMSA de manera que los años ochenta significaron una grave crisis para la empresa. Sus esfuerzos por penetrar mercados internacionales no tuvieron mayor éxito en esa década por limitaciones a las importaciones a Estados Unidos de productos tubulares de Brasil, Argentina, Corea del Sur, España y México (Toledo Beltrán y Zapata 1999: t. II, p. 259), mientras el endeudamiento externo hizo que creciera a 32. 5 % la proporción de capital extranjero en la empresa. (Hoshino 1989: 367-368 y 389-391)

Pero no fueron sólo HYLSA y TAMSA las empresas mexicanas interesadas en SIDOR: también participaron de la licitación, o se retiraron a último momento, IMSA,

AHMSA, el Grupo Acerero del Norte (GAN) e Ispat Mexicana. La primera formó parte del Consorcio Aceros del Orinoco con las empresas brasileñas Companhia Siderurgica Nacional (CSN) e Itabira Rio Doce, la chilena Aceros del Pacífico y CSN de Venezuela. GAN y AHMSA unieron fuerzas entre sí (90 y 10 %, respectivamente, de capital) en el Consorcio AIS, sin participación de ninguna otra empresa luego del retiro de la estadounidense Inland Steel Industries.<sup>6</sup> (**Economía Hoy** 5/06/97) Ispat México presentó una oferta en forma conjunta con Ispat Internacional de Holanda e Ispat Sidbec de Panamá. (Yadira Mena **El Economista** 6 y 7/11/97; **El Economista** 28/01/98) Por su parte, el grupo ganador en el proceso de licitación de SIDOR, el Consorcio Amazonia, estaba constituido por HYLSA y TAMSA además de la empresa argentina Siderar (Grupo Techint), Techint Engineering Co. de Panamá, Sivensa de Venezuela y Usiminas de Brasil.

Las empresas con las cuales se asociaron los mexicanos para la compra de SIDOR corresponden al perfil de grandes empresas. Por ejemplo, la Companhia Siderurgica Nacional (CSN) era heredera de la planta estatal brasileña de Volta Redonda, primera acería sudamericana instalada en los años cuarenta como producto de un préstamo del Eximbank al gobierno de Getulio Vargas. Para 1997, cuando se reorganizó, abarcaba tres sectores: acero, energía y transporte. Otra brasileña, Usiminas, se había fundado en 1956 en Belo Horizonte, Minas Gerais, y privatizado en 1991 para seguir desde entonces una política intensa de diversificación y expansión horizontal y vertical. La argentina Siderar del Grupo Techint era producto de la fusión en 1993 de la antigua SOMISA (estatal), luego Aceros Paraná, y Propulsora Siderúrgica. (**Economía Hoy** 17/03/97) En su conjunto Amazonia alcanzaba un nivel de producción de acero líquido superior a los 12 millones de toneladas anuales, casi el 25 % del total de la producción de acero de América Latina.<sup>7</sup> (Sonia Borjas en **El Financiero** 19/12/97, p. 69)

## II. EL PROCESO:

El origen de la empresa siderúrgica venezolana que interesaba a los mexicanos se remonta al descubrimiento en 1947 de dos valiosos yacimientos de hierro en el Cerro Bolívar, cerca de la confluencia de los ríos Orinoco y Caroní al oriente de Venezuela, los cuales hasta 1957 alimentaron las exportaciones de ese mineral hacia Estados Unidos mediante las compañías U.S. Steel y Bethlehem Co. En 1952 un grupo de representantes del sector privado venezolano encabezado por Alberto Vollmer intentó participar en un proyecto de instalación de una siderúrgica que procesara localmente el mineral de hierro. El gobierno militar del General Marco Pérez Jiménez se opuso, alegando que el acero era fundamental para la industria militar y no podía quedar en manos de particulares. El gobierno negoció entonces con empresas siderúrgicas extranjeras como la Innocenti de Milán, Italia, la instalación de una planta estatal de lingotes de acero. En 1960, caído ya el gobierno de Pérez Jiménez, la negociación derivó en la creación de la Corporación Venezolana de Guyana (CVG) y en el establecimiento un año más tarde de una planta de tubos sin costura para la industria petrolera. En abril de 1964 se constituyó oficialmente la empresa CVG-Siderúrgica del Orinoco (SIDOR). (Jesús Sanoja Hernández en **Economía**

**Hoy 14/02/97)** Entre 1982 y 1990 se cerró la planta vieja de SIDOR, que operaba con un costo que hacía que los productos fabricados fueran más caros que el valor de venta, y se inauguraron nuevas operaciones pero en general la empresa no prosperó como se esperaba. (Luis Alvaray en **Economía Hoy 19/02/97)**

Desde los años ochenta se trabajaba en su reestructuración buscando desincorporar su planta de tubos sin costura de la empresa siderúrgica mayor, (**Economía Hoy 23/01/97**) la que finalmente quedó fuera de la venta del 70 % de SIDOR en diciembre de 1997. (**Economía Hoy 3/04/97**) El precio base estimado de venta de SIDOR se calculaba a comienzos de ese año en 1.200 millones de dólares a los que debían agregarse los llamados “pasivos ambientales” (unos 65 a 75 millones de dólares: 25 millones para tratamiento de aguas, 25 para tratamiento de gases lanzados al aire y 15 para adecuación de suelos) para llevar a cabo tareas de adecuación ambiental de la empresa. (**Economía Hoy 23/01/97 y 18/02/97**) En el contrato de compra-venta de SIDOR presentado a los inversionistas en febrero de 1997 se incluían condiciones tales como realizar un plan de adecuación ambiental, mantener en condiciones operativas la empresa por un período de cinco años asegurando niveles de operación iguales a los de 1996 (**Economía Hoy 12/02/97**) y asegurar el aprovisionamiento de acero en el mercado doméstico. (**Economía Hoy 10/02/97**) Entre las limitantes de SIDOR destacaba el hecho de necesitar con urgencia modernizar sus operaciones debido a que su planta HYL II no alcanzaba los niveles de producción de materia prima que se requerían. (**Economía Hoy 18/02/97 y 4/07/97**)

Adquirir SIDOR representaba por lo tanto un compromiso no sólo por el costo de los activos sino también por sus pasivos ambientales y otras deudas de la empresa, que alcanzaban 600 millones de dólares, (**Economía Hoy 3/04/97 y 17/11/97**) y por la necesidad de invertir en su modernización. Quizás por eso el contrato de compra-venta estipulaba que las empresas interesadas en SIDOR debían tener “una capacidad productiva mínima de un millón de toneladas de acero anuales, “ una condición que dejaba afuera a los empresarios del sector siderúrgico venezolano. (**Economía Hoy 21/02/97**) Como señalaba el ministro de CORDIPLAN, Teodoro Petkoff, en Venezuela no existía en 1996 y 1997 ninguna empresa o grupo con capital y producción para comprar a la Siderúrgica del Orinoco (SIDOR), lo que atribuía a que, “entre otras cosas, el capitalismo de Estado fue un árbol bajo cuya sombra no creció más nada, salvo un sistema apoyado en el petróleo.” (**Economía Hoy 7/01/97**) La empresa venezolana SIVENSA (Siderúrgica Venezolana S.A.C.A.), presidida por Henrique Machado Zuloaga, participó en la licitación pero sólo lo hizo con una participación minoritaria (20 %) en el Consorcio Amazonia. (**Economía Hoy 16/02/97**) Esta empresa era la mayor exportadora de cabillas de acero sobretodo hacia el mercado colombiano. (**Economía Hoy 28/02/97**) Debe destacarse también que una importante limitación para la participación del capital privado venezolano en el proceso de compra de la empresa fue que ésta se ofreció a la venta en bloque, en lugar de separada en sus unidades de producción, según recomendación de un estudio encargado a la empresa estadounidense Salomon Brothers. (**Economía Hoy 14/03/97**)

Luego de presentado el documento de compra-venta a las empresas precalificadas para la licitación de SIDOR, éstas pidieron un plazo mayor a tres años para que el Fondo de Inversiones de Venezuela (FIV) fuera responsable de indemnizarlas en caso de que se produjeran reclamos por litigios, pasivos ambientales o impuestos atrasados. Asimismo se objetó el otorgar una garantía prendaria adicional a la empresa misma como aval del pago de la deuda que SIDOR tenía con el Estado venezolano. (**Economía Hoy** 10/03/97 y 12/03/97) En abril de 1997 se realizó en Ciudad Guayana, Venezuela, una reunión entre el comité técnico de privatización, expertos ambientales del Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales Renovables (MARNR) y asesores técnicos y legales de los consorcios interesados en SIDOR para discutir la cuestión de los pasivos ambientales. Como resultado de esa reunión se acordó que el costo de los mismos se rebajaría del precio de compra de la empresa. (**Economía Hoy** 18/04/97)

Cuando el contrato pasó al Congreso los parlamentarios discutieron en especial el punto relativo a la estabilidad de los trabajadores luego de la venta de SIDOR. Esta empresa era considerada el bastión de La Causa R, partido surgido del sindicato de los trabajadores siderúrgicos y dirigido por Andrés Velásquez, primer gobernador electo en el Estado Bolívar, donde se ubicaba la empresa del acero. (**Economía Hoy** 6/08/97) La inamovilidad de los obreros y empleados adquiriría resonancias políticas no sólo regionales sino también nacionales en la medida en que 1998 sería un año de elecciones presidenciales y Velásquez se perfilaba como uno de los candidatos a optar por ese cargo. En cuanto al monto de trabajadores que quedarían cesantes, un editorial de **Economía Hoy** (19/08/97) lo estimaba en un 5 % de su personal: “entre 400 y 500 trabajadores, principalmente de las áreas administrativas,” para los cuales informaba que se estaban estudiando programas de asesoramiento para la formación de microempresas.

Entre las modificaciones hechas por la subcomisión especial del poder legislativo que estudió el contrato de compra-venta de SIDOR estuvieron, por lo tanto, una cláusula de inamovilidad laboral por un año para 9.000 obreros y empleados de la empresa, así como una reducción del monto total de la indemnización que el gobierno venezolano otorgaría al comprador en caso de que, luego de vendida, aparecieran pasivos ocultos (deudas por impuestos u otras obligaciones no contabilizadas). (**Economía Hoy** 29/08/97) Con estos parámetros el 21 de octubre de 1997 la Comisión Bicameral del Congreso aprobó el contrato. (**Economía Hoy** 22 /10/97) Se procedió entonces a confirmar a las empresas interesadas en la licitación, las cuales quedaron en libertad para asociarse entre si o con terceras. ( **Economía Hoy** 17/09/97) Luego de una reunión con representantes de Salomon Brothers en Nueva York, para definir la modalidad operativa bajo la cual se subastaría SIDOR, y frente a comentarios acerca de la situación del mercado internacional financiero, la cual desestimularía el interés en comprar la empresa, Alberto Poletto, presidente del FIV, declaró: “Más bien invertir en la Siderúrgica del Orinoco es una forma que tienen los inversionistas para proteger sus inversiones. Si yo fuera inversionista, preferiría invertir ahora en este tipo de acciones sólidas y no invertir en la volatilidad de la bolsa.” (**Economía Hoy** 10/11/97)

A pesar de un intento de última hora de SUTISS (Sindicato Unico de Trabajadores de SIDOR) por anular la subasta de la empresa mediante un recurso de amparo a la justicia, el acto de licitación se llevó a cabo en el Hotel Tamanaco de Caracas el 18 de diciembre de 1997 sobre la base de un precio de venta calculado por Salomon Brothers<sup>8</sup> en \$1.535 millones de dólares. Este precio correspondía, sin embargo, al 100 % del valor de la empresa, a lo que se debía descontar \$575,7 millones de deuda. Como explicaba para esa fecha un representante de Salomon Brothers,

Si se toma en consideración que la subasta contempla la oferta de 70 % de las acciones de la siderúrgica, la propuesta mínima que deben presentar los consorcios precalificados es de 671, 5 millones. .. el inversionista ganador tendría que invertir un total de \$1.621 millones de dólares, ya que debe asumir las deudas por 575 millones de dólares y también garantizar inversiones por 374 millones. (**Economía Hoy** 15/12/97)

El precio de venta fue considerado demasiado alto y de los cinco consorcios precalificados, se retiraron dos en la semana previa a la venta (la Corporación Siderurgia Internacional -- Kobe Steel, Nissho Iwai Corp, Marubeni Corp y Tomem Corp. de Japón, Hicks, Muse, Tate & Furst Latin America Fund de Dallas, Texas, Estados Unidos, y Sicartsa de Venezuela – y el Consorcio AIS –Altos Hornos de México y Grupo Acerero del Norte).<sup>9</sup> Un total de \$1.202.020.201, 90 fue el precio final ofrecido por el consorcio ganador por el 70 % de SIDOR. Según esto el Consorcio Amazonia calculó un precio total de 2.301.703.100, 62 dólares para el 100 % de SIDOR, ofreciendo de esta manera un 50 % más que el precio base estimado. El Consorcio Aceros del Orinoco quedó segundo con una oferta de \$ 2.181.318.659,12 y el Consorcio Ispat ofertó 2.060.001.008,99 dólares. (**Economía Hoy** 19/12/97)

Aunque el precio pagado se estimó demasiado alto, Alejandro Elizondo Barragán, presidente de HYLSA, declaró a la prensa que lo primero que harían los inversionistas para volver más rentable a SIDOR sería reconvertir sus plantas de hierro esponja, área en la cual HYLSA era pionera en desarrollo técnico, para luego volcarse hacia el área de acería de planos y molinos para laminados. Se esperaba que SIDOR no diera dividendos en sus primeros dos años pero de modernizarse pasaría de producir 3,7 millones de toneladas anuales en 1996 a unos 6 millones en tres o cuatro años, aumento que sería absorbido por los mercados venezolano y colombiano. Para Elizondo las ventajas de SIDOR eran su estratégica ubicación para entrar a los mercados de exportación de acero y su acceso a mineral de hierro y energéticos (principalmente gas) a precios competitivos. En este último sentido, anunció que el Consorcio Amazonia había logrado negociar un contrato de 20 años con el gobierno venezolano para ajustar el precio del gas natural que éste le suministrara según la inflación anual de Estados Unidos. (**El Nacional** 24/12/97) Aunque Elizondo

esperaba que existieran ventas cruzadas entre los socios de Amazonia, también consideraba que las mismas serían realizadas según las condiciones del mercado internacional del acero para garantizar la viabilidad de la empresa. (**Economía Hoy** 24/12/97)

En el Consorcio Amazonia la mayor participación la tuvo el Grupo Techint de Argentina, 40 % entre Siderar (Argentina), TAMSA (México) y Techint Engineering Co. (Panamá), siguiéndole luego HYLSA con 30 %, Sivensa con 20 % y Usiminas de Brasil con 10. La presidencia del Consejo de Administración del Consorcio Amazonia le correspondió a Alejandro Elizondo Barragán de HYLSA por ser la mayor inversionista en calidad de empresa individual así como también esta empresa obtuvo 4 lugares dentro del Consejo. Techint se quedó con la dirección general y otros 4 puestos y los restantes 3 fueron divididos entre Sivensa (2) y Usiminas (1). (Isidro Barbosa en **El Financiero** 23/12/97, p. 21) Amazonia obtuvo un crédito de Santander y J. P. Morgan por 600 millones de dólares de los cuales se destinaron 500 para pagar al gobierno venezolano y el resto para pagar los intereses de los primeros 500. (Isidro Barbosa en **El Financiero** 23/12/97, p. 21; Flores 2000: 209)

### III. LAS RAZONES:

En cuanto a los objetivos que las empresas esperaban alcanzar mediante la compra de la venezolana SIDOR, Alonso Ancira Elizondo, vicepresidente ejecutivo del GAN y director general de AHMSA, distinguía entre los de las argentinas y brasileñas – que buscaban controlar el mercado latinoamericano del acero – y los de las mexicanas – interesadas en “dar valor agregado en Venezuela para cubrir nuestras necesidades tanto en exportación como en el mercado interno mexicano”.(citado en **Economía Hoy** 25/11/96) De todas formas Ancira Elizondo declaraba también que SIDOR daba “beneficios aparentes” como consecuencia de los bajos precios en insumos como electricidad y gas. De no ser así “los señores estarían perdiendo hasta la camiseta, la mitad de lo que venden.” (**Economía Hoy** 10/06/97) Cuando comenzó a discutirse la privatización de SIDOR expresó que

La industria siderúrgica nacional [mexicana] es un sector globalizado, pero encuentra en Latinoamérica un mercado natural para expandirse y establecer nuevas alianzas. A nivel internacional, el precio del acero empieza a recuperarse por el aumento de la demanda, puesto que ya llegamos a la parte baja del ciclo desde mediados de año. (**El Financiero** 30/10/96, p. 8 del Cuerpo B)



Declaraciones de Tito Cossavella,<sup>10</sup> gerente general de la argentina Siderca, también del Grupo Techint, parecen corroborar la opinión del empresario mexicano acerca de las motivaciones de los argentinos pues Cossavella señalaba que les interesaba SIDOR porque “no queremos que un competidor ponga pie en esa planta.” Cuando la planta de tubos de acero sin costura no se incluyó en la subasta de SIDOR, fue otra empresa siderúrgica de la Techint en Argentina—Siderar, especializada en aceros planos—la que participó del consorcio vencedor. (**Economía Hoy** 21/05/97) Podría asumirse que la estrategia de participación del Grupo Techint, propietario de ambas empresas, respondía a la misma motivación indicada por Cossavella

En una entrevista con el Licenciado Eugenio Clariond Reyes, presidente de IMSA, (Monterrey, 18/10/2000) éste indicó que la principal razón de su empresa para entrar en la licitación fue que SIDOR era un proveedor tradicional de planchón de acero para IMSA y, como los precios del acero eran sólidos, se esperaba que el bajo costo del gas y de la electricidad permitirían convertir a SIDOR en una empresa eficiente. De haber ganado la subasta IMSA no hubiera tenido el control administrativo, ya que ella y la empresa chilena tenían una participación minoritaria en el Consorcio Aceros del Orinoco, pero se hubiera convertido en cliente de SIDOR en un proceso de integración vertical. Anteriormente había declarado a la prensa de Monterrey que el consorcio había debido formarse por la magnitud de la operación de SIDOR, dado que es “un área de oportunidad muy importante, ya que tiene materias primas cerca de sus instalaciones.” (**El Norte** 31/10/97) La participación de IMSA sería con 25 % del capital necesario para adquirir la empresa venezolana (**El Norte** 4/12/97) y Clariond Reyes manifestaba que “nuestro crecimiento es en el continente americano y en las áreas donde nosotros sabemos hacer las cosas, que son acero, productos para la construcción y acumuladores. Queremos consolidar nuestra posición y seguir avanzando; avanzar a otros países es poco probable, más bien avanzar en otras actividades dentro de los mismos países” (Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y Colombia) (**El Norte** 4/12/97)

Dionisio Garza Medina, director del Grupo Alfa y presidente de HYLSA, declaraba en Caracas en diciembre de 1997 que para ellos era “un interés prioritario estar en Venezuela” por lo cual HYLSA estaba interesada también en la privatización de las minas de hierro de Fesilven y de la planta de tubos sin costura de SIDOR. Según Sonia Borjas (**El Financiero** 19/12/97, p. 67) con la adquisición de SIDOR el nivel de producción de HYLSA se incrementaba en cerca de 531 millones de toneladas de productos terminados y 651 millones de toneladas de acero líquido. Por su parte, Paolo Rocca, presidente de TAMSA, declaró a la prensa que “la victoria de un consorcio con fuertes raíces latinoamericanas es una garantía para la empresa por un lado y también una apuesta para el crecimiento de Venezuela.”(**El Norte** 19/12/97) Para TAMSA participar en SIDOR significaba asegurarse la materia prima para su división de productos tubulares, la de mayor importancia para la empresa que en conjunto con Siderca (Argentina) y Dalmine (Italia) era considerado el mayor productor de tubos sin costura a nivel mundial con una capacidad de 2.2 millones de toneladas anuales. (**El Financiero** 28/11/97, p. 33)

Además de las razones explicitadas por los protagonistas en el proceso de privatización de SIDOR resultan interesantes también las opiniones emitidas al respecto por analistas del sector siderúrgico latinoamericano. Shasta Darlington (**The News** 31/10/97 en **Infolatina**) opinaba, por ejemplo, que las razones de la atracción de SIDOR para las empresas acereras del continente eran su cercanía y facilidad de acceso a materias primas, gas y electricidad, así como el bajo costo de estos dos últimos y la posibilidad de expandir sus ventas hacia el mercado andino. Comentarios de Michael Moskowitz, especialista en acero latinoamericano de la Credit Suisse-First Boston (CSFB) (citados en **El Financiero** 19/12/97) indicaban que la adquisición era una compra estratégica para el futuro pues era poco probable que diera ganancias a corto plazo, al menos en cinco años. Consideraba que hubiera sido negativo para HYLSA no haber ganado puesto que por los acuerdos comerciales existentes entre México y Venezuela,<sup>11</sup> empresas de esta última podían exportar a México con precios competitivos por las tarifas arancelarias bajas: “Si uno de los competidores de Hylsamex hubiera ganado el concurso se habrían liberado severos riesgos para los precios domésticos”. Concluía que “adicionalmente, la sociedad beneficia a Hylsamex en la medida en que asegura una mayor estabilidad en los precios domésticos y porque conserva la capacidad de vender y aplicar su propia tecnología al proceso de modernización de la planta.” Según **El Nacional** (Caracas), (13/12/97) la compra de SIDOR era vital para que las empresas mexicanas pudieran seguir abasteciendo los mercados de Estados Unidos y Canadá, puesto que unos 40 millones de dólares de sus exportaciones a ellos correspondían a productos a base de acero (automóviles y electrodomésticos) y de no conseguir adquirir la empresa venezolana, deberían invertir mucho más en la ampliación de sus propias plantas productoras.

Con este panorama parece confirmarse que las expectativas de las empresas que participaron en la licitación de SIDOR eran ligeramente distintas si comparamos las de Techint con la de los mexicanos, aunque estuvieran determinadas en última instancia por las demandas del mercado global del acero. Con respecto a este último cabe mencionar que, aunque el cambio tecnológico en el sector siderúrgico no ha sido tan dinámico como en la informática y otros sectores, se han efectuado innovaciones -- como la colada continua --, las cuales han ido acompañadas de la diversificación de las fuentes de suministro de materias primas y de la expansión del comercio internacional del acero y sus derivados. Todo esto obliga a realizar acuerdos entre empresas para llevar a cabo adquisiciones o inversiones directas en otros mercados. Brown y Guzmán, quienes han estudiado este proceso, destacan que

Las alianzas estratégicas (joint venture), las adquisiciones o las inversiones directas forman parte de la globalización de la siderurgia. La especialización en aceros más elaborados exige a las siderúrgicas cuantiosas inversiones para actualizar su tecnología. Así, los empresarios se asocian con los inversionistas y se establecen relaciones más estrechas con las industrias consumidoras (en especial

la automovilística), con el fin de adaptarse a los cambios de su demanda.

(Brown y Guzmán 1998: 837)

Debe destacarse también que, según Brown y Guzmán, (1998: 838) el sector siderúrgico latinoamericano sigue las mismas tendencias que prevalecen en la industria mundial, en la medida en que están presentes en otros mercados y no sólo mediante sus exportaciones. En cuanto a asociarse con sus consumidores o clientes puede señalarse que el Grupo Alfa de Monterrey lo ha hecho con la Ford Motor Co. para crear la empresa Nemark, que fabrica cabezas de motor de aluminio para Ford, Chrysler, General Motors y Renault de Estados Unidos.(Pozas 1992: 17) El sector siderúrgico se caracteriza además en América Latina por la presencia de grandes empresas con capital concentrado y transnacionalizado, en especial a partir de las últimas décadas, las cuales han desplazado a la propiedad estatal como eje del sector. Este cambio se asocia, en parte, con los cambios tecnológicos, ya que el Estado latinoamericano endeudado y enfrentado a otras demandas domésticas no pudo hacer frente a las inversiones necesarias para la modernización de las plantas de acero en los años ochenta y noventa, y, por otra parte, con deficiencias en su gestión administrativa que hicieron que las empresas estatales utilizaran en menor escala que las privadas toda su capacidad instalada. (Brown y Guzmán, 1998: 842; Pampillón 1998: 119) SIDOR era en 1997 la única empresa siderúrgica estatal importante que permanecía activa. (**Economía Hoy** 6/11/96)

#### IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES

En 1999 concluíamos nuestro libro sobre la posición de los empresarios colombianos, mexicanos y venezolanos frente a la firma del acuerdo de libre comercio del Grupo de Los Tres (G-3) (Giacalone 1999) afirmando la pérdida de poder relativo de las asociaciones empresariales de tipo gremial (FEDECAMARAS, ANDI, CANACINTRA, etc.) para hacerse escuchar por sus respectivos gobiernos debido al surgimiento de actores domésticos más poderosos como los grandes grupos económicos, que, en este caso, apoyaban la firma del acuerdo. Definidos por Mauricio Vinhas de Queirós (citado en Cordero, Santín y Tirado 1983: 62) como “todo conjunto estable y relativamente poderoso de firmas relacionadas entre sí por el capital y el poder de decisión de dirigentes comunes”, los grupos latinoamericanos han surgido en distintas etapas de la historia empresarial de la región a partir de orígenes variados. Quizás el origen de los grupos mexicanos es el que ha recibido mayor atención entre los académicos latinoamericanos (Cerutti 1983, 1992 y 2000; Flores 1991 y 2000) pero aquí nos interesa la situación actual de los grupos económicos en América Latina, la que ha sido estudiada fundamentalmente por Peres y otros (1998) y por Chudnovsky, Kosacoff y López (1999).

Para Garrido y Peres (1998) fueron nuevas reglas y condiciones de competencia internacional las que llevaron a las empresas industriales latinoamericanas a utilizar la

integración vertical y la conglomerización como estrategias de crecimiento en los años ochenta y noventa. De esta manera, surgieron los grandes grupos económicos diversificados de la región como una adaptación a las características del mercado global. Si bien estos autores no descartan la importancia causal de factores como las reformas estructurales y las políticas macroeconómicas en el nivel nacional, los cambios sectoriales pueden llegar a ser más importantes. Esto hace que las estrategias de los grandes grupos económicos no sean todas iguales sino que dependan, en buena medida, de las condiciones imperantes en cada sector industrial. En nuestro estudio de caso la expansión regional dentro de su línea tradicional de productos, que corresponde a la estrategia de la industria siderúrgica latinoamericana, es parte de un esfuerzo por asumir una posición competitiva dentro del mercado global en el cual posee ventajas relativas en acceso a materias primas, por ejemplo.<sup>12</sup> Pero para llevar a cabo esta estrategia las inversiones necesarias son tan grandes que el resultado es la consolidación y la regionalización, mediante una serie de vinculaciones diversificadas, de las empresas existentes.

Otros autores como Chudnovsky, Kosacoff y López (1999: 40) ubican el proceso de expansión regional de los grandes grupos económicos de América Latina dentro del proceso de crecimiento de las inversiones externas directas de los países en desarrollo para concluir que el proceso de internacionalización (regionalización) “es una etapa de la evolución general de la firma; por tanto, sus tiempos, características y resultados estarán fuertemente anclados en la historia previas, estructuras organizativas, estrategias y competencias básicas de la empresa.”<sup>13</sup> En general, estos autores siguen la propuesta teórica de Dunning et al. (1997), dentro de la cual la estrategia de las empresas acereras mexicanas correspondería a la expansión hacia países de la misma región en búsqueda de recursos naturales (resource seeking) o del mercado doméstico del país receptor (market seeking), a partir de ventajas tales como la propiedad tipo conglomerado, una tecnología propia y una administración adaptada a las condiciones culturales de la región, entre otras. (Chudnovsky, Kosacoff y López 1999: 53) En la medida que los grandes grupos económicos latinoamericanos tienen poder para incidir sobre sus respectivos gobiernos a la hora de tomar decisiones de política económica doméstica y regional pero no lo tienen sobre las fuerzas económicas y políticas globalizantes, la estrategia de consolidación y regionalización aparece como adecuada tanto a una política de adaptación como de defensa de sus ventajas relativas.

Señalábamos en 1999 que

a Un factor que parece tener incidencia sobre el proceso de ajuste que llevan  
de cabo los empresarios ... es la generación de vínculos con grupos similares  
de otros países ... Estos vínculos asumen ... la forma de nuevos acuerdos

sectoriales transfronterizos o transnacionales ...[lo que] permite, en especial en aquellos casos en los cuales el sector es controlado por pocas empresas grandes, que éstas establezcan acuerdos para apoyarse mutuamente y prevenir el ingreso de nuevos competidores. (Giacalone 1999: 169)

El proceso de privatización de SIDOR ilustra esta afirmación. Además, si le aplicamos la tipología de Dawar y Frost (1999: 122) acerca de las estrategias de las compañías de mercados emergentes frente a las presiones de la globalización sobre su sector, ubicaríamos el caso del Consorcio Amazonia en la categoría de “estrategia de extensión,” dentro de la cual las empresas utilizan las competencias desarrolladas en su mercado doméstico para extenderse hacia otros similares. Por lo general, dentro de esta estrategia se prefieren mercados con una base cultural o lingüística similar, con lo cual se refuerzan o surgen asociaciones estratégicas regionales antes que globales, salvo excepción. Debe recordarse también que, como señalan Brown y Guzmán, (1998: 837) las alianzas estratégicas, las adquisiciones y las inversiones directas forman parte de la globalización del sector siderúrgico, y que en ellas los empresarios se asocian con los inversionistas.<sup>14</sup> Este proceso afecta tanto a las empresas de países en desarrollo como a las de las naciones desarrolladas y, entre estas últimas, Estados Unidos y Japón son ejemplos destacados del mismo.

En los años ochenta Ohmae (1985) defendía la idea de que las asociaciones estratégicas o alianzas entre empresas eran fundamentales para entrar a nuevos mercados. Sostenía también que las empresas estaban comenzando a comprender que en situaciones complejas y de incertidumbre “es mejor no estar solos.” (Ohmae 1989: 143) Por su parte, Michael Yoshino y Srinivasa Rangan (1996: 253) dividen la literatura sobre alianzas estratégicas en dos grandes grupos: la de los que sostienen que estas asociaciones son importantes en el contexto de compañías nacionales y los que reconocen las asociaciones en el contexto internacional pero las consideran arreglos rápidos “que resuelven necesidades inmediatas del mercado o artimañas temporales para aprender de los competidores o para ayudar a las empresas ... a penetrar mercados claves.” Yoshino y Rangan, (1996: 10) sin embargo, opinan que las alianzas estratégicas satisfacen necesidades a largo plazo y están destinadas a ser indispensables para las empresas de todo tamaño, además de haber pasado de alianzas para exportar a alianzas para invertir en forma directa en el exterior. El origen de las alianzas es para ellos “la feroz competencia global” y las que generan mayor valor suelen forjarse entre empresas competidoras, lo que correspondería al caso de SIDOR donde distintas empresas latinoamericanas traspasaron sus fronteras nacionales para asociarse con empresas rivales a nivel regional.

Debe advertirse que en el estudio de caso analizado se observa que las empresas rivales a nivel nacional tendieron a asociarse con las de otras naciones antes que con las de su propio país, a excepción de AHMSA y GAN, ambas mexicanas, que se asociaron entre sí para competir en la compra de la empresa siderúrgica venezolana. En este caso, sin embargo, no se trataba de empresas rivales ya que en la privatización de AHMSA en 1991 el GAN había adquirido dos plantas de aceros planos de esa empresa, 29 % de su planta de Peña Colorada, la máquina de colada continua de Sicartsa y las minas de carbón de Coahuila (Brown y Guzmán 1998: 841) Por lo tanto, el Consorcio AIS (AHMSA y GAN) correspondería más que a una alianza estratégica entre empresas rivales a un intento por crear una red de filiales extranjeras, similar al caso de la Ispat. Otra observación que surge del proceso de privatización de SIDOR es que las mayores empresas rivales dentro del MERCOSUR (Mercado Común del Sur) (Siderar de Argentina y CSN de Brasil) no se asociaron tampoco entre sí para participar en la compra de la empresa siderúrgica venezolana sino que lo hicieron con empresas de otros países latinoamericanos. De esta forma, tendieron a comportarse como empresas rivales a nivel nacional.

Para Yoshino y Rangan (1996: 264) “las alianzas múltiples y las correspondientes redes de relaciones movidas por ambiguos motivos que se extienden por todo el mundo van a convertirse en una característica permanente del panorama competitivo del futuro” en la medida en que una causa importante de la proliferación de alianzas “es la incertidumbre relacionada con la tecnología y con el mercado...” En cuanto a la elección de socios para constituir una alianza, Williamson (1985) dice que los costos de transacción son menores cuando se trata con socios conocidos, lo que podría vincularse al hecho que tanto HYLSA como IMSA integraron consorcios junto con clientes de su tecnología (en el caso de HYLSA) o con otros productores con los que existían vínculos previos como abastecedores o clientes. Un comentario adicional que nos parece interesante es que, por su parte, Porter (1990) sostiene que la idea de que las empresas puedan separarse de su país de origen al ingresar en asociaciones estratégicas es descabellada, por lo cual es válido hablar de relaciones interempresariales latinoamericanas en el establecimiento del Consorcio Amazonia, más que de la constitución de una empresa multinacional.

En resumen, entre las observaciones de nuestro análisis deseamos destacar básicamente las siguientes: 1) La participación de las empresas siderúrgicas de grandes grupos económicos latinoamericanos en el proceso de privatización de SIDOR puede interpretarse, a partir de las declaraciones de sus protagonistas, como un intento por proteger su participación y/o control del mercado regional del acero; 2) la constitución de asociaciones estratégicas entre ellas responde a una estrategia de extensión hacia mercados similares al de origen; 3) esta estrategia concuerda con las exigencias que la globalización impone al sector siderúrgico por lo cual es similar a la que aplican las grandes empresas de los países desarrollados y 4) las asociaciones se dan preferentemente entre grandes empresas de distintos países latinoamericanos que poseen vínculos comerciales y/o tecnológicos previos, antes que con empresas rivales en el nivel doméstico o subregional.

Para concluir intentaremos contestar las preguntas que nos planteábamos al inicio de este trabajo señalando que las razones que llevaron a distintas empresas mexicanas a competir en la compra de SIDOR respondían al desafío que surgía frente a la posibilidad de que la mayor siderúrgica que aún permanecía bajo control estatal en América Latina pasara a ser propiedad de un consorcio internacional globalizado o de un grupo rival en el mercado nacional y en el mercado norteamericano (Estados Unidos y Canadá). Si en el primer caso puede decirse que la motivación era similar a la de las otras compañías latinoamericanas, en el segundo caso existía un interés específico de los mexicanos por limitar la entrada al mercado doméstico de materia prima o productos elaborados desde la planta venezolana por parte de otra empresa nacional. Para el sector siderúrgico latinoamericano en su conjunto la venta de SIDOR marcaba tanto el fin de la presencia estatal como un competidor importante como el peligro de que compañías globalizadas penetraran al ámbito regional con tenues lazos regionales (como la Ispat) o sin ellos (como en el caso de la Corporación Siderúrgica Internacional), alterando de esta forma el balance de poder o el control regional establecido en las décadas previas. El comportamiento de las empresas siderúrgicas latinoamericanas durante el proceso de licitación de SIDOR entre 1996 y 1997 aparece entonces como adecuado al desafío que se planteaba en el sector regional y sus estrategias demuestran que podían competir exitosamente dentro de él.

## V. REFERENCIAS

Brown, Flor y Alenka Guzmán. 1998. "Cambio tecnológico y productividad en la siderurgia mexicana, 1984-1994" **Comercio Exterior** 48: 10, octubre.

Cerutti, Mario. 1983. **Burguesía y capitalismo en Monterrey, 1850-1910** (México: Claves Latinoamericanas)

Cerutti, Mario. 1992. **Burguesía, capitales e industria en el Norte de México. Monterrey y su ámbito regional, 1850-1910** (México: Alianza Editorial-Universidad Autónoma de Nuevo León)

Cerutti, Mario. 2000. **Proprietarios, empresarios y empresa en el Norte de México** (México: Siglo XXI)

Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López. 1999. **Las multinacionales latinoamericanas: Sus estrategias en un mundo globalizado** (Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica)

Cordero, Salvador, Rafael Santín y Ricardo Tirado. 1983. **El poder empresarial en México** T. I y II (México: Terra Nova)

Dávila, Anabella. 2000. "Restructuring for Divestiture: The Case of a Mexican Conglomerate, 1974-1998" Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, Canadá.

Dawar, Niraj y Tony Frost. 1999. "Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets" **Harvard Business Review** (March-April)

Dunning, John H. et al. 1997. "Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications" en **Discussion Papers in International Investment and Management** N° 227, Universidad de Reading.

**Economía Hoy** (Caracas)

**El Economista** (Ciudad de México)

**El Financiero** (Ciudad de México)

Flores, Oscar. 1991. **La comuna empresarial. Burguesía, militares y movimiento obrero en Monterrey, 1909-1923** (Monterrey: Facultad de Filosofía y Letras- Universidad de Nuevo León)

Flores, Oscar. 2000. **Monterrey industrial, 1890-2000** (Monterrey: Universidad de Monterrey-CONACYT)

Garrido, Celso y Wilson Peres. 1998. "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa" en W. Peres, coord.. **Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos** (México: Siglo XXI-CEPAL)

Giacalone, Rita. 1999. **Los empresarios frente al Grupo de Los Tres: Integración, intereses e ideas** (Caracas: Editorial Nueva Sociedad)

Hoshino, Taeko. 1989. "La expansión de los grupos industriales bajo el auge petrolero y el ajuste ante la crisis" en R. Pozas y M. Luna, coord.. **Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo** (México: UNAM)

ILAFA. 1971. **Mercado y estructura de la industria siderúrgica en México** (Santiago de Chile)

**Infolatina**

Luna, Matilde y Ricardo Tirado. 1986. "Los grupos privados nacionales y las empresas estatales" en J. Labastida, comp.. **Grupos económicos y organizaciones empresariales en México** (Ciudad de México: Alianza Editorial Mexicana-UNAM)

**El Nacional** (Caracas)

**El Norte** (Monterrey)

Ohmae, Kenichi. 1985. **Triad Power: The Coming Shape of Global Competition** (New York: Free Press)

Ohmae, Kenichi. 1989. "The Global Logic of Strategic Alliances" **Harvard Business Review** 67: 2 (March-April)

Pampillón, Rafael. 1998. "¿Son necesarias las privatizaciones en América Latina?" **Síntesis** 29-30 (enero-diciembre)

Peres, Wilson, coord. 1998. **Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos** (México: Siglo XXI-CEPAL)

Porter, M. E. 1990. **The Competitive Advantage of Nations** (New York: Free Press)



Pozas, María de los Angeles. 1992. **Reestructuración industrial en Monterrey** (Documento de Trabajo N° 40, Friedrich Ebert Stiftung, México, octubre)

Rojas Sandoval, Javier y María Elena Rodríguez. 1988. “La industria siderúrgica en Monterrey: HyLSA, 1943-1985” en M. Cerutti, ed. **Monterrey: Siete Estudios Contemporáneos** (Monterrey: Facultad de Filosofía y Letras-Universidad de Nuevo León)

Sanfuentes, Andrés. 1984. “Los grupos económicos: control y políticas” **Colección Estudios CIEPLAN N° 15**, Estudio N° 98 (diciembre)

Toledo Beltrán, Daniel y Francisco Zapata. 1999. **Acero y Estado. Una historia de la industria siderúrgica integrada de México** Tomos I y II (Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana -Iztapalapa)

Williamson, O. E. 1985. **The Economic Institutions of Capitalism** (New York: Free Press)

Yoshino, Michael Y. y U. Srinivasa Rangan. 1996. **Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización** (Barcelona: Editorial Ariel)

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Este trabajo se basa en una revisión de la información publicada en el periódico **Economía Hoy** (Caracas) entre noviembre de 1996 y diciembre de 1997, cuando el Estado venezolano vendió a un consorcio de empresas latinoamericanas el 70 % de SIDOR. Se seleccionó **Economía Hoy** porque de los principales periódicos de circulación nacional en Venezuela es el que más atención presta al tema empresarial. Se complementa con información recabada de los periódicos **El Financiero** y **El Economista** (Ciudad de México) y **El Norte** (Monterrey, Nuevo León, México) para los años 1996, 1997 y primeros meses de 1998. Actualmente la autora lleva a cabo un proyecto de investigación que busca profundizar este tema mediante la realización de entrevistas personales en Monterrey.

<sup>2</sup> La aprobación de la venta a manos privadas tuvo lugar en marzo de 1995 y en agosto de 1996 se abrió el registro de empresas interesadas en comprar SIDOR, **Economía Hoy** 18/12/97.

<sup>3</sup> Cerutti, 2000: 81-82, establece la existencia de dos empresas de fundición anteriores con capital estadounidense: la Nuevo León Smelting Co. y la Gran Fundición de los hermanos Guggenheim. Sin embargo, señala que Fundidora fue la primera gran siderurgia integrada de América Latina con capital local.

<sup>4</sup> El ejemplo que Luna y Tirado, 1986: 278-280, señalan es el del Consorcio Mineral Peña Colorada donde participaban HYLSA, AHMSA, TAMSA, Fundidora Monterrey y el gobierno federal. La creación en 1972 de la Comisión Coordinadora de la Industria del Hierro y del Acero habría facilitado la coordinación entre capital privado y estatal.

<sup>5</sup> Véase Cuadros 32 y 33 de ILAFA. **Mercado y estructura de la industria siderúrgica en México** (Santiago de Chile, 1971, pp. 56, 62-63 y 64-65)

<sup>6</sup> Sobre este intento de asociación a partes iguales, en la cual los mexicanos se reservarían la administración de SIDOR y los estadounidenses aportarían su experiencia tecnológica y de mercadeo internacional del acero, pueden verse **Economía Hoy** 5 y 10/06/97.

<sup>7</sup> **El Economista** estimaba el 28/01/98 que estas empresas controlaban el 31 % del mercado del acero en América Latina.

<sup>8</sup> Salomon Borthers fue ubicada en primer lugar entre las firmas de consultores financieros que asesoraron a gobiernos latinoamericanos en lo relativo a procesos de privatización en 1998 y como la segunda, en 1997. S.R. Bustos. “Size Matters” **Latin Trade** April 1999, p. 39.

<sup>9</sup> El retiro de AHMSA-GAN, debido a su alto nivel de endeudamiento y a que el ING Bank de Holanda se negó a apoyar financieramente la operación de compra de SIDOR, puso en entredicho la capacidad del FIV para precalificar empresas solventes, **El Nacional** (Caracas) 18/12/97.

---

<sup>10</sup> Cossavella estuvo al frente de la reestructuración de la mexicana TAMSA entre 1993 y 1996, años en los cuales esta empresa pasó de dar pérdidas a una ganancia de 208 millones de dólares. Luego se trasladó a Siderca donde la estrategia que se manejaba en 1997 consistía en agregar cuatro nuevas plantas de tubos sin costura (en China, Europa, Venezuela y Estados Unidos) a las tres que ya tenía el Grupo Techint en Argentina (Siderca), México(TAMSA) e Italia(Dalmine), **Economía Hoy** 21/05/97.

<sup>11</sup> Se refiere fundamentalmente al tratado de libre comercio del Grupo de Los Tres, firmado entre México y Venezuela, por un lado, y, por el otro, entre México y Colombia, en 1994.

<sup>12</sup> SIDOR está emplazada a escasa distancia de abundantes depósitos de mineral de hierro de alto tenor, **El Nacional** 13/12/97.

<sup>13</sup> Sanfuentes, 1984: 131, considera que la existencia en el sur de América Latina de gobiernos autoritarios partidarios de la más amplia libertad económica -- Chile a partir de 1973, Uruguay desde 1974 y Argentina después de 1976 -- facilitó la expansión de estos grupos.

<sup>14</sup> En el caso estudiado se observa que el Consorcio Amazonia adquirió SIDOR con financiamiento de Santander y J.P. Morgan, Isidro Barbosa en **El Financiero** 23/12/97, p. 21.