

LA CONSTRUCCIÓN DE UN MERCADO SIDERÚRGICO REGIONAL POR EMPRESAS LATINOAMERICANAS MEDIANTE LA COMPRA DE SIDOR

RITA GIACALONE
GRUDIR-FACES
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MERIDA, VENEZUELA
ritagiacalone@hotmail.com

I. INTRODUCCIÓN

Para la década de los años noventa se había modificado la lógica de la actividad económica para la mayor parte de las empresas y de los empresarios latinoamericanos y había cambiado también la incertidumbre a la que esos agentes estaban acostumbrados, por lo cual sus decisiones estratégicas pasaron crecientemente a enmarcarse en un horizonte temporal a mediano y largo plazo, bajo premisas y necesidades distintas a las de los años previos. Para entonces se había pasado de una incertidumbre asociada a la evolución de las variables macroeconómicas de sus respectivos países a otra en la cual era necesario que las empresas definieran el nivel de integración horizontal y vertical que les convenía, su inserción en nuevos mercados, la incorporación de nuevas tecnologías y/o la venta de paquetes accionarios mayoritarios para retener una parte de los activos (Dal Bó y Kosacoff 1998: 124-125, 131) dentro de un marco regional o aún global. Dentro de este abanico de posibilidades, las estrategias asumidas por las empresas siguieron dependiendo de la situación macroeconómica y sectorial pero adquirieron mayor importancia sus propias características y las relaciones interempresariales establecidas a lo largo de su historia.

Williamson (1975, citado en Dal Bó y Kosacoff 1998: 133) aporta datos para la comprensión de este tema al señalar que dentro del mercado existen transacciones entre empresas que resultan mediadas por el funcionamiento de jerarquías. En estos casos las estrategias empresariales para asignar sus recursos no dependerían de las simples propiedades de los mercados sino de las decisiones que toman agentes afectados por condiciones tales como la incertidumbre. Las formas de contratación, integración y transacción que asumen las empresas pueden constituir relaciones de “cuasimercado,” que resultan preferibles porque disminuyen los costos de transacción al evitar futuros costos de búsqueda y facilitar la consideración de las reputaciones de los socios (clientes, proveedores o aliados en asociaciones estratégicas), además de reducir la incertidumbre. (Dal Bó y Kosacoff 1998: 135) De esta forma, la comprensión de las estrategias empresariales puede enriquecerse pensando a la empresa como una organización que a lo largo del tiempo ha logrado acumular un saber productivo conjunto sobre la base de las rutinas que ejecuta. (Dal Bó y Kosacoff 1998: 136)

Las rutinas de comportamiento de los agentes o de funcionamiento de organizaciones pueden pensarse como una estrategia que economiza información o, mejor, los recursos y esfuerzos necesarios para obtenerla y procesarla. (Dal Bó y Kosacoff 1998: 138)

.....

...coexiste con esa firma rutinizada la figura del **entrepreneur**, vista

como un talento poco sistemático que explora las posibilidades de generar una posición monopólica por medio de una innovación que le otorgue una ventaja de productos o procesos. Esa es una persona que probablemente deba estar libre de ciertas rutinas. (Dal Bó y Kosacoff 1998: 141)

Al tomar decisiones sobre estrategias en momentos históricos caracterizados por nuevas incertidumbres, las empresas aprovechan tanto sus recursos de saber conjunto, acumulados a lo largo del tiempo, como el liderazgo y la capacidad individual de sus directivos. Organización e individuo aparecen como una unidad difícil de separar para efectos de un análisis de su comportamiento al relacionarse con el mercado, el gobierno y otras empresas. También en el campo del análisis comparativo se advierte un aumento del número de estudios acerca de las relaciones interempresariales y de los eslabonamientos productivos que se crean como resultado del establecimiento de nexos de complementación entre empresas, los cuales parecen contradecir el carácter competitivo del mercado. Estos estudios no son, sin embargo, suficientemente numerosos todavía como para determinar generalizaciones sobre la base de la comparación entre ellos.

Más allá de la diferenciación interna del sector privado según especialización (sector económico), tamaño de las empresas (pequeñas, medianas y grandes) y carácter de su propiedad (nacionales, transnacionales, etc.), existe espacio entonces para intentar analizar en forma comparativa asociaciones entre empresas basadas en factores económicos y no económicos. Este último aspecto debería ser objeto inclusive de mayor número de estudios empíricos ya que Camp, (1989: 13, 211-213) al estudiar las grandes empresas y grupos económicos mexicanos, en especial los de Monterrey,¹ ha encontrado que buena parte de las relaciones entre empresas y Estado están influidas por patrones de relaciones tradicionales con bases culturales fuertes, que ameritan una atención más detallada por parte de los académicos.

Un ejemplo de esto se observa al estudiar el Consorcio Amazonia, constituido en 1997, entre la Organización Techint (40 % del capital aportado por las empresas Siderar de Argentina, Tamsa de México y Techint Engineering Co. de Panamá), la empresa mexicana Hylsa (30 %), la venezolana Sivensa (20 %) y Usiminas de Brasil (10 %). (Figura 1) El presente trabajo intenta contribuir a la literatura de base comparativa mediante el logro de tres objetivos: 1) determinar de qué manera tres empresas siderúrgicas latinoamericanas de origen familiar – la argentina Siderar de la Organización Techint, la mexicana Hylsa del Grupo Alfa y la venezolana Sivensa del Grupo Machado – desarrollaron las fortalezas que hicieron posible la adquisición conjunta del 70 % de la empresa estatal venezolana SIDOR (Siderúrgica del Orinoco) en diciembre de 1997; 2) identificar a qué estrategias respondió esta decisión dentro de un contexto de globalización del mercado siderúrgico; y 3) explorar la hipótesis según la cual sus acciones contribuyen a un proceso de construcción de un mercado regional del acero fuera de los acuerdos formales de integración entre gobiernos.

II. ORIGEN Y EVOLUCION DE LAS EMPRESAS

SIDERAR (ORGANIZACION TECHINT, ARGENTINA):

¹ Entre los cuales se encuentra el Grupo Alfa, al cual pertenece la empresa siderúrgica Hylsa.

Hasta 1970 las empresas estatales (SOMISA y Altos Hornos de Zapla) dominaron el sector siderúrgico argentino pero a partir de esos años el impacto de la crisis petrolera internacional y la aparición de nuevas tecnologías influyeron en la decisión de Acindar y Techint, las dos principales empresas de origen privado, de invertir en innovación tecnológica y de orientarse hacia el mercado externo. (Bisang y Chidiak 1995: 6-7) La primera decisión afectó de dos formas a las empresas estatales: primero, como el Estado no pudo hacer inversiones similares sus plantas se volvieron obsoletas y, segundo, debido a ello perdió a sus principales clientes “naturales” dentro del sector privado. Además la internacionalización resultó imprescindible para las empresas más grandes del sector siderúrgico, que habían invertido en costosas operaciones de modernización tecnológica en sus plantas, justamente porque las nuevas tecnologías se basan en procesos continuos, que las obligan a operar en forma permanente y a toda capacidad. El costo de detener su funcionamiento implica que “es preferible vender a precios inferiores a los normales... antes que paralizar la actividad,” por lo cual muchas empresas argentinas debieron salir a vender en el exterior frente a la contracción de su mercado doméstico luego de 1976. (Schvarzer 1993: 390)

Este proceso afectó también a la planta estatal más moderna (SOMISA) que entró al mercado exportador en esos años, pero se observa que en 1987 Siderca (productora de caños sin costura de la Organización Techint) y SOMISA exportaban casi por el mismo valor en millones de dólares pero cuatro años más tarde la primera había duplicado las exportaciones de la segunda, lo que no sería sólo atribuible a una diferencia en la dotación tecnológica sino al manejo de cada una de estas empresas. (Schvarzer 1993: 392) En otras palabras, la innovación tecnológica en la producción de acero fue acompañada por la innovación gerencial, que se convirtió en un punto clave en el desarrollo posterior de Techint. En este sentido, el proceso de internacionalización de la Organización Techint puede considerarse pionero debido al desarrollo tecnológico y gerencial que llevó a cabo para ajustarse a las demandas de los mercados externos. En un estudio de la industria siderúrgica argentina en los años noventa, Bisang y Chidiak (1995: 1-2) destacan que para 1994 el perfil de las exportaciones siderúrgicas argentinas mostraba que un 60 % de las mismas correspondía a tubos de acero sin costura por parte de Siderca y el 40 % restante lo exportaban tres empresas: Acindar, Siderar (chapas de aceros comunes) y SIAT (caños con costura de gran dimensión), de las cuales las dos últimas pertenecían también a Techint. (Bisang y Chidiak 1995: 21)

Kosacoff (1999: 155) ubica en 1945 la fundación en Italia de la Compagnia Technica Internazionale (Techint) por la familia Rocca, que emigró de Italia al año siguiente e instaló Techint en Argentina en 1946. (Ostiguy 1990: 222) Su fundador fue el ingeniero Agostino Rocca, vicepresidente de Dalmine, compañía italiana productora de tubos de acero en los años treinta y cabeza de la industria siderúrgica estatizada durante la segunda guerra mundial. En la década de los años cincuenta Techint instaló en México y Argentina sus primeras inversiones industriales en dos empresas del campo de la tubería de acero sin costura para la industria petrolera:² Tamsa en Veracruz, México, en 1952 bajo la dirección de Bruno Pagliai, y Dálmine Safta (Siderca) en Argentina en 1954, dirigida por Agostino Rocca, gran amigo de Pagliai y miembro del Consejo de Administración de Tamsa (Tubos de Acero de México S.A.) entre 1956 y 1966. (Toledo Beltrán y Zapata 1999 T.1: 233) Existía afinidad también entre el capital de origen de ambas empresas por cuanto, según Toledo Beltrán y Zapata, (1999 T. 1: 223-227) en el caso de Tamsa éste provenía de “inversionistas extranjeros, entre los cuales destacaba

² En su origen Techint adquirió 55.000 acciones de Tamsa, Toledo Beltrán y Zapata 1999 T.1: 229.

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 sus procesos de industrialización.” (Toledo Beltrán y Zapata 1999: T. 1: 230)

La empresa Dálmine Safta, cuya planta se instaló en Campana, Provincia de Buenos Aires, fue la punta de lanza de la Organización Techint en el sector siderúrgico hasta que el grupo adquirió la empresa estatal argentina SOMISA en 1992. En 1962, junto a Dálmine Safta, se había instalado Siderca, la cual combinaba una acería eléctrica alimentada con chatarra -- que permitió que la primera empresa se independizara de la necesidad de importar acero semiterminado para la fabricación de tubos sin costura -- y una central termoeléctrica que cubría también los requerimientos de energía de Dálmine Safta. Recién en 1964 se fusionaron ambas bajo el nombre Siderca y se adoptaron nuevas tecnologías con la instalación de la primera máquina de colada continua en Argentina. Doce años más tarde y luego de importantes inversiones financieras, Siderca instaló la primera planta de reducción directa de Sudamérica. (Azpiazu y Basualdo 1993: 103, 108) El desarrollo más importante de esta empresa en los años setenta se dio a partir de la crisis del sector público, ya que el mayor cliente de Siderca había sido hasta entonces la estatal petrolera Yacimientos Petrolíferos Fiscales y la caída en su demanda de tubos sin costuras obligó a la empresa a volcarse hacia el mercado externo. (Bisang y Chidiak 1995: 7)

En 1961 Techint había creado además Propulsora Siderúrgica, empresa que tenía la finalidad de establecer una planta integrada que se iniciaría con laminación en frío, seguiría con laminación en caliente y concluiría con la instalación de un alto horno y de una acería, todo bajo el marco de los programas de promoción industrial de esa época. Aunque la planta de laminación en frío se concretó para 1969, no fue posible cumplir con las otras etapas previstas y para 1972 se le retiró a la empresa la autorización para construir la planta de laminación en caliente, el alto horno y la acería. (Azpiazu y Basualdo 1993: 109-110) Desde ese momento, Propulsora Siderúrgica, a fin de cumplir con las etapas propuestas, intentó distintas estrategias: primero, alguna forma de asociación con la estatal SOMISA para instalar un tren de laminación en caliente; segundo, dentro del marco del Programa de Integración y Cooperación Económica (PICE) de 1986 entre Argentina y Brasil, un acuerdo con la Companhia Siderurgica de Tubarao (Brasil) (C.S.T.); y, por último, la adquisición de SOMISA en 1992. De esta manera, en 1993 la fusión de Propulsora Siderúrgica con la compañía Aceros Paraná, formada por el gobierno a fin de privatizar SOMISA, y con Aceros Revestidos, Sidecrom y Aceros Bernal, todas de la Organización Techint, dio origen a Siderar, la principal empresa argentina de aceros planos que, en 1997, participaría en el proceso de privatización de la venezolana SIDOR. (Azpiazu y Basualdo 1993: 110)

En vísperas de la adquisición de SOMISA, Azpiazu y Basualdo (1993: 99-100) señalan que Techint estaba constituida por un total de cincuenta y cinco empresas que incluían inversoras – Agustín Rocca y Cía, Inortec, Techint Uruguay, San Faustín, Fitecomint --, financieras –Inversora Santa Catalina de Sienna S. A., Inversora Catalinas, Santa María S.A., Margall Finance (Luxemburgo) y otras--, navieras, empresas de servicios y otras industriales, compañías para la extracción de petróleo y empresas de construcciones industriales. En cuanto a la importancia de Siderar, debe destacarse que abarcaba cinco unidades de negocios: automotriz y electrodomésticos, envases, productos comerciales, agricultura y construcción vial, y abastecía a las plantas de Ford, Peugeot y General

Motors en Argentina y que su estructura accionaria estaba bastante diversificada.(Naishtat 1998 en **InfoLatina**). (Figura 2)

En 1993, luego de haber acumulado a lo largo de los años el 33 % de las acciones en esa compañía, la Organización Techint había asumido además el control de la empresa siderúrgica Tamsa en México (sobre la importancia exportadora de esta empresa véase Figura 3) y, en 1996, de Dalmine en Italia, conformando la empresa DST (Dalmine, Siderca, TAMSA), líder mundial en la fabricación de tubos sin costura. (<http://www.techintgroup.com> June 30, 2000) De esta forma, en 1997 Techint poseía empresas subsidiarias en las áreas de productos tubulares de acero (Italia, Venezuela, México y Estados Unidos), productos planos de acero (Venezuela), ingeniería y construcciones metálicas (Brasil, Italia, España y México), maquinaria y equipo industrial (Italia, Alemania y Estados Unidos), petróleo y gas (Venezuela), servicios públicos de salud (Italia) y fábrica de vidrio (Italia) y sus activos fuera de Argentina representaban casi la mitad de los activos totales de la empresa (Kosacoff 1999: 110) Entre los motivos señalados por representantes de la empresa para expandir su internacionalización en los años noventa destacan, en el caso de los tubos de acero sin costuras, el de “desarrollar una red globalizada convirtiéndose en ‘player’ internacional de primer nivel” y en aceros planos,” conformar una empresa de carácter regional, ganando escala y eficiencia.” (Kosacoff 1999: 114) En ambos rubros existía experiencia previa de la empresa en los mercados de destino de sus inversiones y la estrategia de inversión consistía en la compra de plantas en esos países, solos o en asociación con otra firmas.

A principios del 2001 Techint reunió en Buenos Aires a sus principales ejecutivos de todas partes del mundo para reafirmar que su base de operaciones seguiría siendo Argentina y para reestructurar su organización interna. El grupo dejó de estar dividido por áreas geográficas para organizarse en torno de distintas áreas de negocios, bajo la dirección de los tres hijos de Roberto Rocca, líder del grupo desde la muerte de su padre en 1978 y ya retirado de la conducción de Techint. Al mayor, Paolo Rocca, le correspondió la dirección de las fábricas de tubos de acero y aceros planos, que facturan el 60 % de los ingresos del conglomerado; a Agostino,³ el holding que abarca telecomunicaciones, petróleo y gas; y a Gian Felice, el resto que incluye desde fábricas de vidrios para automóviles hasta servicios turísticos y hospitalarios en Italia. (Silvia Naishtat en **Clarín** 5/04/01) Este crecimiento es atribuido al hecho que a comienzos de los noventa el grupo adquirió conciencia de que el mercado argentino tenía limitaciones de tamaño importantes para sus productos, por lo cual aceleró su proceso de internacionalización que, en realidad, estuvo presente desde su origen mismo. En cuanto al carácter familiar de la empresa, los Rocca poseen aún las acciones necesarias “para controlar la mayoría de las empresas que lo integran” y, según decía Roberto Rocca unos años atrás, su sucesor debe ser “capaz de mantener al grupo unido, siendo la condición para que Techint siga unido que la familia Rocca mantenga el hilo conductor.” (Majul 1992 Tomo 1: 156, 166)

Resumiendo, para el momento de la conformación del Consorcio Amazonia la Organización Techint había expandido ya su producción de acero fuera de Argentina, en especial mediante el control de Tamsa en México. De esta forma Techint había colocado sus empresas dentro de los dos principales bloques comerciales existentes en el hemisferio – el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN, Canadá, México y Estados Unidos) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR, Argentina, Brasil,

³ Agostino Rocca falleció en un accidente de aviación en la Patagonia argentina poco después de esta decisión.

Paraguay y Uruguay). La adquisición de una participación importante dentro de la empresa venezolana representaba a la vez la profundización de una estrategia de expansión internacional previa y la penetración de otro bloque comercial, el de la Comunidad Andina de Naciones (CAN, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela).⁴ La fortaleza del grupo se manifestó especialmente durante el proceso de reconversión tecnológica y gerencial de Tamsa y SOMISA luego de su adquisición y privatización, respectivamente, considerando que la reconversión de Tamsa bajo la dirección de Techint hizo pasar a la empresa mexicana de dar pérdidas en 1993 a generar ganancias por 208 millones de dólares en 1996. (**Economía Hoy** 21/05/1997)

HYLSA (GRUPO ALFA, MÉXICO): Durante la segunda guerra mundial surgió en México Hylsa (Hojalata y Lámina S.A.) a partir de capitales de Cervecería Cuauhtemoc y Vidriera Monterrey de la familia Garza Sada. (Cerutti 2000: 162-163) En 1973, después de la muerte de Eugenio Garza Sada, se originó el Grupo Alfa, que constituía en ese momento el mayor grupo privado individual dentro de la economía mexicana, con activos por más de 500 millones de dólares y una nómina de cerca de 9.000 trabajadores. (Dávila 2000) Sin embargo, en 1982 Alfa estuvo al borde de la quiebra debido al impacto de la crisis de la deuda externa sobre los altos niveles de endeudamiento externo de sus empresas. En términos concretos esto significó para el grupo suspender sus proyectos de inversión, cesar su diversificación y vender varias empresas, además de aceptar socios extranjeros en la empresa tenedora de acciones y en Hylsa. (Vidal 2000: 141) En este proceso también Hylsa, y en general todo el Grupo Alfa, acentuó características como su reorientación del producto al mercado, la reducción de costos y de activos, mejoras en la comercialización y profesionalización de sus cargos ejecutivos superiores. (Salas Porras 1998: 148)

Para 1987 Hylsa comenzó a operar un conjunto de empresas relacionadas con la cadena productiva del acero (plantas galvanizadoras, mineras, etc.) y a obtener niveles de productividad internacional, “que le permitieron absorber el impacto de la reducción de tarifas por el ingreso de México al GATT [General Agreement on Trade & Tariffs] y por el nuevo tipo de cambio del peso.” (Dávila 2000: 18) También su internacionalización fue un factor importante ya que, según Cerutti, (2000: 201) fue la salida hacia los mercados externos mediante exportaciones y también inversiones lo que permitió que grupos mexicanos como Cemex, Vitro, Imsa, Pulsar y Alfa pudieran sobrellevar la crisis de 1994-1995. De esta manera, la internacionalización de la empresa siderúrgica del Grupo Alfa fue previa al proceso de privatización de las empresas estatales del acero, atribuyéndose a la necesidad de contrarrestar los efectos negativos de la crisis de la deuda externa. Más adelante, en preparación para el TLCAN, el Grupo Alfa amplió su capacidad de exportación mediante inversiones en nuevas tecnologías y en el aumento de la productividad de sus empresas, las cuales le permitieron además ubicarse en primer lugar de participación en el mercado doméstico dentro de cuatro sectores de crecimiento – construcción, textiles/vestido, alimentos y automotriz. (Tanski y Blum 1994: 65) De estos últimos, tanto el primero como el último están vinculados con la producción de acero.

En la década de los años noventa, a medida que se profundizaba la negociación para la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Hylsa también se concentraba

⁴ La asociación de Dálmine de Italia, Siderca de Argentina y Tamsa de México bajo la sigla DST ha ubicado estratégicamente a Techint en tres grandes bloques económicos: la Unión Europea, el MERCOSUR y el TLCAN, según ILAFA 1998: 11. Desde el año 2001 DST adoptó oficialmente el nombre Tenaris y pasó a ser una alianza de productos y servicios tubulares.

en desarrollar su competitividad internacional para convertirse en un productor de bajo costo para mercados más amplios que el mexicano. Para 1993 una nueva reestructuración hizo que el Grupo Alfa se organizara en cuatro compañías independientes (Hylsamex, acero, Sigma, alimentos, Alpek, petroquímica y Versax, diversas industrias), de las cuales las tres primeras cotizaban sus acciones en forma separada dentro de la Bolsa Mexicana de Valores. En ese año el Grupo Alfa era considerado el primer grupo mexicano en términos de sus exportaciones al mercado internacional, luego de la industria automotriz. (Dávila 1997 citada en Flores 2000: 208)

Garrido (1998: 461-462) considera al Grupo Alfa como ejemplo de un conglomerado tradicional familiar que desde los años setenta diversificó sus actividades y expandió su equipo corporativo a fin de contrarrestar el carácter cíclico de las que eran entonces sus dos principales actividades: siderurgia y petroquímica. Para compensar las fases de baja en ambas se comenzó a invertir en actividades en otras áreas, como la de alimentos, sola o en asociación con capital extranjero. Además en 1998 Felipe Garza Medina, presidente de la División de Productos Planos de esa empresa, declaraba:

De alguna manera, los mercados de Estados Unidos y México se están convirtiendo en uno solo, porque nuestros clientes ya no distinguen las fronteras geográficas. Lo que ellos demandan son productos de alta calidad a precios competitivos, a la vez que servicio de primera clase y apoyo técnico. En vista de esta nueva realidad, los productores industriales de acero también se sienten impelidos a mirar más allá de sus fronteras, estableciendo alianzas y forjando lazos de negocios con compañías similares para servir a sus clientes con base en el exterior. (<http://www.hylsamex.com.mx> October 12, 1998)

Por lo tanto, el proceso de incrementar la inserción internacional de las industrias siderúrgicas estuvo mucho más generado “desde adentro” que en otros sectores industriales. Los coeficientes de exportación de “commodities” mexicanos (dentro de los cuales se ubica el acero) crecieron de 6.2 a 13.0 entre 1980 y 1992, reflejando el peso creciente de las exportaciones vinculadas al crecimiento del sector automotriz. (Bielschowsky y Stumpo 1995: 149) Justamente en México algunos analistas han destacado que “el sector manufacturero.. se lanzó hacia el exterior a una velocidad singular en la historia económica mundial,” (Bielschowsky y Stumpo 1995: 156) aunque desde su origen había estado orientado en forma exclusiva hacia el mercado doméstico. (Angeles Cornejo 1994: 236)

Asimismo Kuster (1997) atribuye esta coyuntura exportadora positiva de la siderurgia mexicana a factores como la existencia de una moneda barata y la debilidad de la demanda doméstica después de la devaluación de 1994. Ese mismo autor (Kuster 1997^a) cita a Alejandro Elizondo, presidente de Hylsa, quien en 1997 afirmaba que “una buena parte de la recuperación del volumen doméstico [de ventas de acero] no proviene de que el país esté consumiendo más sino de que nuestros clientes están manufacturando cosas que [luego] se exportan”. En resumen, una mayor proporción del acero que se vende en el mercado mexicano va a manos de compañías que lo convierten en productos siderúrgicos de exportación.

Flores y Dávila (2001) concuerdan en que el primer factor de impulso que llevó a México a ubicarse como número catorce entre los productores mundiales de acero en 1997 fue el

proceso de privatización y, el segundo, la crisis de 1995 que contrajo el mercado nacional y devaluó el peso. Pero debe agregarse que, por su parte, Garrido (1998) destaca que la privatización del sector siderúrgico mexicano en los años noventa tuvo consecuencias negativas para el Grupo Alfa pues alteró la estructura de ese mercado, aumentando la competencia y debilitando los recursos que tradicionalmente proveía la empresa Hylsa al grupo. Esto se debió fundamentalmente a que Hylsa no pudo adquirir ninguna de las principales empresas del acero que el gobierno mexicano puso en venta durante esos años, pero este factor, a su vez, aceleró su internacionalización mediante asociaciones estratégicas.

Entre las estrategias de internacionalización (manejo de filiales, alianzas estratégicas, colocación de acciones en el exterior y creación de redes) de las empresas siderúrgicas mexicanas sólo la empresa Imsa (Industrias Monterrey S.A.) había adquirido una filial en el extranjero (en Chile) para 1994 como forma de internacionalizarse, mientras esta modalidad predominaba en sectores mexicanos como los de alimentos y telecomunicaciones. (Salas-Porras 1998: 137) En cuanto a alianzas estratégicas, para ese año sólo Hylsa las había llevado a cabo, entre otros, con Worthington de Estados Unidos y Metecno de España, sin embargo para 1995 casi todas las empresas siderúrgicas más importantes de México cotizaban sus acciones en Nueva York y otras plazas internacionales. (Salas-Porras 1998: 139 y 144, respectivamente) Las redes de distribución y acuerdos comerciales entre empresas parecen ser los que más atrajeron la atención de las empresas mexicanas del acero, destacando el caso de Tamsa como la más activa en esta estrategia, aunque también era aplicada por IMSA y AHMSA. (Salas-Porras 1998: 147)

La compra de SIDOR en 1997 representó la profundización de su internacionalización tanto para Hylsa como para Tamsa. En este sentido fue una estrategia novedosa para la segunda pero no, para la primera, en tanto ésta, como parte del Grupo Alfa, había incursionado antes en otras alianzas estratégicas mientras que Tamsa se había concentrado más en la venta de acciones en el exterior y en la exportación (Salas-Porras 1998: 150). Una diferencia importante entre la adquisición de SIDOR y las anteriores asociaciones estratégicas realizadas por Hylsa residía en que previamente éstas habían servido para traer inversiones a México y con la compra de SIDOR Hylsa salía al exterior para estar más cerca de las materias primas y de los clientes. (Leal García 1998)

En resumen, en el caso mexicano para fines de 1997 el mercado siderúrgico doméstico había perdido importancia relativa frente al internacional. Asimismo, los grupos económicos y las grandes empresas habían adquirido experiencia con el proceso de internacionalización de forma que varios de ellos se interesaron en participar de la compra de la empresa estatal venezolana SIDOR mediante un proceso de alianzas estratégicas con otras empresas latinoamericanas. La empresa mexicana que participó del Consorcio Amazoniaⁱ, Hylsa, era la que menos experiencia tenía en alianzas estratégicas fuera de su propio mercado, pero había participado ya en conversaciones con la estatal venezolana Ferrominera Orinoco para desarrollar un proyecto conjunto de producción de un millón y medio de toneladas de briquetas en caliente. (ILAFA. **Siderurgia Latinoamericana** 1996: 17) Su participación en la licitación de SIDOR le permitía profundizar su internacionalización al pasar a producir dentro de mercados distintos al mexicano. Con las otras empresas que participaron del Consorcio Amazonia se observa la existencia de lazos previos puesto que Hylsa proveía de tecnología a la misma SIDOR y a Tamsa. A su vez, a través de ésta última se darían las vinculaciones de Hylsa con la Organización Techint, en especial después de que ésta se volviera propietaria mayoritaria de la

empresa mexicana y asumiera su dirección y administración en 1993. El principal aporte de Hylsa al consorcio era su control de la tecnología Hyl, que había desarrollado desde finales de los años cincuenta y que SIDOR necesitaba con urgencia actualizar.⁵

SIVENSA (GRUPO MACHADO, VENEZUELA): La venta de SIDOR en 1997, desde el punto de vista del empresariado venezolano, puso de relieve los efectos debilitantes que su extrema dependencia de los ingresos por las exportaciones petroleras estatales había ocasionado en sus relaciones con el sector público. Con respecto a este último punto los empresarios venezolanos interesados en la privatización de SIDOR se encontraron excluidos de hecho en virtud de las condiciones productivas que se exigía para las empresas interesadas, las cuales debían poseer una capacidad de producción de al menos un millón de toneladas anuales. Otra limitación importante para la participación del capital privado venezolano fue que la empresa se puso en 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) La organización empresarial Pro Venezuela se manifestó en forma pública en contra de traspasar en bloque a manos privadas la estructura monopólica estatal del acero (**Economía Hoy** 14/03/97) pero el gobierno argumentó que la venta de SIDOR “por unidades de negocio podría resultar riesgosa para la compañía, la cual cuenta con áreas frágiles y poco atractivas por si solas”. (B. Santistevan y M. L. Vásquez en **Economía Hoy** 20/05/1997)

Como señaló entonces el ministro de CORDIPLAN, Teodoro Petkoff, en Venezuela no existía en 1997 ninguna empresa o grupo con capital y producción para comprar a 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) Las únicas empresas venezolanas que participaron en la licitación fueron Sivensa (Siderúrgica Venezolana S.A.C.A.), presidida por Henrique Machado Zuloaga, con una participación del 20 % dentro del Consorcio Amazonia, (**Economía Hoy** 16/02/97) y Sicartsa de Venezuela, filial de la empresa mexicana del mismo nombre, con una participación minoritaria dentro de un consorcio de capitales japoneses y estadounidenses que se retiró antes de efectuarse el acto de licitación.

Fundada en 1948 para aprovechar la chatarra generada por la industria petrolera como insumo para la producción de cabillas (barras para concreto), para fines de la década de los años cincuenta Sivensa era la principal productora venezolana de cabillas y mallas para la construcción y, posteriormente, comenzó a operar en el sector automotor. Su primera alianza estratégica en este sector se dio con Rockwell Standard Corporation en 1963. Luego vinieron otras con Industrias Metalúrgicas Van Dam, Kelsey Hayes y Dana Corporation. En los años ochenta Sivensa reorientó su estrategia hacia la exportación de componentes automotores y productos de acero, lo cual le permitió generar sus propias divisas y sortear los problemas de los controles de cambio. (**Acero Latinoamericano** N° 450, sept.-oct. 1998: 42-46) Durante esa etapa Sivensa compró dos empresas siderúrgicas venezolanas, el 60 % de la planta de briquetas FIOR (Reducción Fluidizada de Mineral de Hierro) -- con lo cual se convirtió en socia de la estatal SIDOR⁶ -- y

⁵ Para 1997 Hylsa había desarrollado el HY1 III mientras SIDOR experimentaba cuellos de botella en su producción porque todavía utilizaba Hyl II.

⁶ Según Enright, Francés y Scott 1994: 193, SIDOR y Sivensa funcionaban como un duopolio al dividirse el mercado venezolano por regiones geográficas y por dimensión del producto. Así, por ejemplo, Sivensa producía cabillas pequeñas y SIDOR, las más grandes.

construyó una planta de acero y una planta de briquetas en Guayana. (Enright, Francés y Scott 1994: 188) En vísperas de la privatización de SIDOR era considerada la mayor empresa siderúrgica privada de Venezuela – con una capacidad de producción instalada de 830.000 toneladas (18.2 % de la capacidad venezolana) (Enright, Francés y Scott 1994: 136) y en 1995 se la ubicaba sexta entre las empresas venezolanas en relación al valor total de sus ventas, décimo quinta, en patrimonio y, en exportaciones, tercera. (“Las cien más grandes” 1995: 20, 32) Sus exportaciones se dirigían preferentemente hacia Estados Unidos y también hacia el mercado latinoamericano, en especial a Colombia de la cual era la principal exportadora de cabillas. (**Economía Hoy** 28/02/1997)

La “empresa madre”⁷ Sivena había originado para 1997 una corporación organizada en cuatro divisiones: International Briquetas Holding o IBH, Sidetur (construcciones de acero), Danaven (automotriz) y Vicson (agricultura, manufactura, construcción y petróleo), así como dos fundaciones (Fundación Sivena y Fundametal). De forma paralela a su participación en el Consorcio Amazonia durante el proceso de privatización de SIDOR, Sivena intentaba orientarse como un proveedor global de prerreducidos y de tecnología para su elaboración, mediante el desarrollo del proceso Finmet que permitía ahorros importantes de energía cumpliendo con las regulaciones ambientales. En 1996 Broken Hill Proprietary (BHP) de Australia había obtenido la licencia para utilizar esa tecnología en la construcción de una planta con capacidad para producir dos millones de toneladas anuales de briquetas, la Orinoco Iron. (ILAFA. 1996. **Siderurgia Latinoamericana** N° 432, abril: 17) Por lo tanto, en 1997 la estrategia de Sivena era mediante asociaciones estratégicas dentro de su propio mercado nacional.

En una entrevista en 1998 el presidente de Sivena, Enrique Machado Zuloaga, declaró que el crecimiento de la empresa se debía al nivel de diversificación y de asociaciones estratégicas alcanzadas para ampliar sus exportaciones. Esto había obligado, por ejemplo, a adecuar los estándares de calidad de sus productos para el mercado internacional y a otorgar una mejor formación a su personal. Esas medidas se habían aplicado antes de que existiera una presión del mercado doméstico para hacerlo, de forma que las primeras alianzas estratégicas de Sivena se ubicaban en la década de los años sesenta, su organización como corporación había tenido lugar en los setenta y, ya en los ochenta, la empresa había transferido sus ventajas comparativas a productos más elaborados orientados hacia la exportación. (**Acero Latinoamericano** N° 450, sept.-oct. 1998: 47-51) En cuanto a cómo financió la empresa este proceso de expansión resulta interesante observar que fue una de las primeras empresas venezolanas que colocaron acciones (ADR y GDR) a la venta en la bolsa de valores estadounidense a partir de 1991. (Enright, Francés y Scott 1994: 431)

En general, el Consorcio Amazonia representaba, antes de la adquisición de SIDOR, el 25 % (12,5 toneladas de acero por año) de la producción siderúrgica total de América Latina y, en su conjunto, agrupaba más de 33.000 trabajadores. (“Noticias” 1998: 10) Pero, más importante aún, combinaba entre sí las fortalezas de las principales empresas que la constituían. En el caso de Techint, a lo largo de su evolución este grupo ha desarrollado fortalezas gerenciales y técnicas en el sector siderúrgico, las cuales se pusieron a prueba en los años noventa cuando Siderar y Siderca asumieron la reestructuración de la estatal argentina SOMISA y de la mexicana Tamsa, respectivamente. Luego el mismo equipo gerencial trabajó en 1997 para integrar cuatro nuevas plantas de tubos sin costura, en China, Europa, Estados Unidos y Venezuela, a

⁷ Sobre este concepto véase Cerutti 2000:159.

las tres que ya tenía el Grupo Techint: en Argentina (Siderca), México (Tamsa) e Italia (Dálmine). (**Economía Hoy** 21/05/1997) Con respecto a la fortaleza aportada por la empresa Hylsa al Consorcio Amazonia puede señalarse que uno de los principales problemas que enfrentaba SIDOR cuando fue privatizada era que su planta trabajaba con tecnología obsoleta y se esperaba que la empresa mexicana actualizara la planta aplicando su tecnología Hyl III, mucho más moderna. La principal fortaleza aportada por Sivena al Consorcio Amazonia posiblemente fue su conocimiento del mercado local venezolano y de los rasgos institucionales y culturales del entorno dentro del cual operaba la empresa estatal de Venezuela, así como de esta última con la cual compartía desde los años ochenta la propiedad de la planta FIOR. (Enright, Frances, and Scott Saavedra 1994: 188) (Figura 4)

III. RAZONES ESTRATEGICAS PARA LA COMPRA DE SIDOR

En cuanto a los objetivos que las empresas esperaban alcanzar mediante la compra de la venezolana SIDOR, Alonso Ancira Elizondo, vicepresidente ejecutivo del GAN (Grupo Acerero del Norte) y director general de AHMSA (Altos Hornos de México), 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) Declaraciones de Ernesto Cossavella,⁸ gerente general de la empresa argentina Siderca, productora de tubos de acero de la Organización Techint, parecen corroborar la opinión del empresario mexicano acerca de las motivaciones de los argentinos pues Cossavella señalaba que el interés de Techint por SIDOR se debía a que “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 Techint -- Siderar, especializada en aceros planos—la que participó del consorcio vencedor (**Economía Hoy** 21/05/97) y podría asumirse que la estrategia de participación del grupo propietario de ambas empresas respondía a la misma motivación indicada por Cossavella.

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 en 651 millones de toneladas de acero líquido. Alejandro Elizondo, director general de Hylsa, expresó que su empresa utilizaría 210 millones de dólares en créditos para pagar su participación en SIDOR y que no esperaba que esta inversión diera dividendos en sus dos primeros años pero que, después de reconvertir sus plantas de hierro esponja mediante la Hylsa, expresó que su empresa utilizaría 210 millones de dólares en créditos para pagar su 21 % de SIDOR y que no esperaba que esta inversión diera dividendos en sus dos primeros años pero que, después de reconvertir sus plantas de hierro esponja mediante la tecnología en la cual Hylsa era pionera (Hyl III), aumentarían los insumos para llegar a una producción anual estimada en 6 millones de toneladas y se invertiría la situación. (**Economía Hoy** 24/12/97)

⁸ Cossavella estuvo al frente de la reestructuración de la mexicana Tamsa entre 1993 y 1996, **Economía Hoy** 21/05/1997.

Por su parte, Paolo Rocca, presidente de Tamsa y presidente de la Organización Techint, 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 considerada la principal productora 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 de los protagonistas resultan interesantes también las opiniones emitidas por analistas del sector siderúrgico latinoamericano. Shasta Darlington (**The News** 31/10/97 en **Infolatina**) señalaba 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. Michael Moskowitz, especialista en acero latinoamericano de la Credit Suisse-First Boston (CSFB), (**El Financiero** 19/12/97) indicaba 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. En el caso específico de la mexicana Hylsa agregaba que hubiera sido negativo para ella no haber ganado puesto que por los acuerdos comerciales existentes entre México y Venezuela,⁹ empresas de esta última podían exportar a México con precios competitivos por las tarifas arancelarias bajas: “Si uno de los competidores de Hylsamex¹⁰ hubiera ganado el concurso se habrían liberado severos riesgos para los precios domésticos”. Concluía que adicionalmente, la sociedad beneficiaba a Hylsamex en la medida en que aseguraba una mayor estabilidad en los precios del mercado mexicano y conservaba la capacidad de vender y aplicar su propia tecnología al proceso de modernización de la planta venezolana. **El Nacional** (Caracas) (13/12/97) insistía en que la compra de SIDOR era vital para que las empresas mexicanas pudieran seguir abasteciendo los mercados del TLCAN, puesto que hacia ellos exportaban productos a base de acero con alto valor agregado y, de no conseguir adquirir la empresa venezolana, deberían invertir no sólo dinero sino también tiempo y esfuerzo en la ampliación de sus propias plantas productoras.

Para el encargado de negocios de la embajada mexicana en Venezuela, Juan Manuel Nungaray, la privatización de SIDOR configuraba “un nuevo panorama para la industria siderúrgica de la región, en la cual destaca un importante complejo acerero con abundantes recursos minerales, energéticos y con óptima localización geoeconómica – en el centro mismo del continente americano, con amplias ventajas en el mercado andino y en el ámbito del Grupo de Los Tres.” La adquisición daría nuevo impulso al comercio bilateral entre Venezuela y México, el que ya en 1997 había alcanzado un nivel record de 1.000 millones de dólares, ya que existía una evidente complementación en el sector del acero entre los dos países por cuanto el consumo mexicano era de unos 13 millones de toneladas anuales e iba en crecimiento, mientras que ese país contaba sólo con moderadas reservas de mineral, las cuales eran abundantes en Venezuela. (**Economía Hoy** 29/12/97) Mientras tanto **El Economista** de México consideraba que la venta de SIDOR cambiaría “el desarrollo de la industria siderúrgica en Latinoamérica” y permitiría a

⁹ Se refiere 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.

¹⁰ Hylsamex es el nombre de la rama siderúrgica del Grupo Alfa, que incluye a Hylsa junto con otras empresas.

la empresa mexicana ampliar su presencia en los mercados regionales. (Yadira Mena Flores en **El Economista** 19/12/1997)

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 la Organización Techint con la de los mexicanos, aunque todas estuvieran determinadas en última instancia por las demandas del mercado global del acero. Las mexicanas competían entre sí por acceder a una producción constante y segura de insumos que les permitieran seguir manteniendo y acrecentando sus ventajas dentro tanto del mercado doméstico mexicano como del norteamericano en general. Las empresas argentinas y brasileñas competían a fin de acceder a una planta productora que sirviera para mantener el control del mercado regional y actuara de plataforma a sus expectativas de expansión global. Todas coincidían en enfrentar la amenaza que representaba la presencia de empresas extraregionales interesadas en la adquisición de SIDOR y en la necesidad de asociarse entre ellas por la magnitud de la inversión necesaria para llevar a cabo esa operación.

IV. ¿ES POSIBLE LA INTEGRACIÓN REGIONAL DEL ACERO POR LA ACCIÓN EMPRESARIAL?

Casi todas las empresas asociadas en el Consorcio Amazonia son empresas grandes de origen familiar, o están en manos de grupos económicos de origen familiar, poseen una larga permanencia en el tiempo y establecieron vínculos entre ellas en calidad de clientes o proveedores de bienes, tecnología y/o capital. Cada uno de los miembros del Consorcio Amazonia controla una parte considerable de su mercado doméstico y pasó a internacionalizarse en los años noventa, o antes, porque ese mercado le resultaba demasiado pequeño. Posiblemente el hecho de que éstas empresas estuvieron controladas por las mismas familias durante períodos largos en un sector industrial como el siderúrgico, dominado hasta hace poco en América Latina por la presencia de grandes empresas estatales, puede haber contribuido a que sus directivos tendieran a cooperar y a apoyarse entre sí, a la vez que desarrollaron puntos de vista similares frente a los problemas que las aquejaban. También enfrentaron retos comunes cuando, mediante el proceso de privatización, algunas de ellas se encargaron de la administración de las empresas estatales y muchas veces cooperaron en las directivas de asociaciones regionales, como el Instituto Latinoamericano del Fierro y del Acero (ILAFA). En este sentido puede observarse que a comienzos del año 2001 su Comité Ejecutivo incluía a Agostino Rocca de la Organización Techint y a Oscar Augusto Machado de Sivena, ambos miembros de grupos y empresas del Consorcio Amazonia. (www.ilafa.org 28/03/2001)

Es importante aclarar que un consorcio tiene rasgos que lo ubican en una posición intermedia entre una fusión – en la cual las empresas participantes pierden su individualidad para integrarse en una nueva organización – y una red, dentro de la cual las empresas mantienen intactos sus rasgos propios y objetivos individuales pero se asocian para alcanzar estos últimos de forma más eficiente. Un consorcio implica el mantenimiento de los objetivos individuales de las empresas que lo conforman pero, a la vez, el diseño de un conjunto de objetivos comunes que sólo pueden alcanzarse desempeñándose como una única empresa al menos durante parte de sus actividades. El ejemplo de esto se advierte en que mientras Techint puede continuar tejiendo redes de relaciones globales para facilitar su inserción en distintos mercados del acero, a nivel de América Latina su pertenencia al Consorcio Amazonia y la explotación conjunta de SIDOR con los otros miembros del consorcio le permite contener la entrada a ese mercado de

competidores extraregionales, enfrentar la competencia de las empresas brasileñas del acero¹¹ y sentar las bases para la constitución de un mercado hemisférico del acero. Estos últimos objetivos sólo pueden ser alcanzados, por Techint o por cualquier otra empresa a través de una cooperación conjunta e institucionalizada, algo que la red no asegura. Debe destacarse también que en la constitución de un consorcio como el Amazonia se advierte un doble proceso de acumulación de potencialidades y recursos en la medida en que corresponde a un segundo nivel de asociación, puesto que el primero lo representan los procesos de acumulación de fortalezas de cada una de las empresas y grupos económicos involucrados dentro de sus respectivos ámbitos nacionales. (Figura 5)

El Consorcio Amazonia constituye una corporación regional latinoamericana, que según Robles (2000) correspondería a un nuevo tipo de empresas y asociaciones que denomina “regiocéntrico.” Ellas tendrían a su favor su dominio tecnológico, bajo costo operativo y conocimiento profundo de los aspectos culturales de la región y tenderían a beneficiarse de los acuerdos de integración regional que se establecen. Partiendo del concepto de Rugman (citado en Robles 2000: 19), para quien las empresas verdaderamente transnacionales se originan en países con mercados pequeños y economías que están obligadas a adoptar estrategias globales, las empresas tienden a expandir sus subsidiarias dentro de una misma región y, en este proceso, contribuyen a desarrollar estándares regionales y a armonizar la legislación empresarial y las regulaciones comerciales y económicas, contribuyendo indirectamente al éxito de los acuerdos de integración regional que los países establecen. En este sentido, Robles observa que la integración ha facilitado un ambiente de negocios regional más homogéneo, lo cual ha incidido para que algunas empresas antes que exportar a otros mercados de miembros del mismo grupo busquen instalarse en ellos. Entre las empresas latinoamericanas que se destacaron en este proceso durante los años noventa, Robles (2000: 27) ubica a Siderca y destaca que su principal estrategia consistió en explotar las sinergias dentro de la Organización Techint. De esta forma, Siderca de Argentina y Tamsa de México, con lazos históricos entre sus inversionistas, intercambiaron paquetes de acciones y comenzaron a colaborar tecnológicamente para establecer dos focos productivos regionales, uno en el sur y el otro, en el norte de América Latina. (Robles 2000: 39)

Gilroy (1993: 12) también señala que

...usualmente se presume que las empresas tienen un solo objetivo de acuerdo a los principios del mercado: maximizar sus ganancias. Tienen una sola estrategia: competición de precios, y un solo principio de organización: minimizar el costo. ... sin embargo, las empresas son unidades que se relacionan mutuamente en posiciones vinculadas, en lugar de mantenerse completamente independientes, lo que crea redes. ... Al ser una combinación de mercados y jerarquías, una red es una forma intermedia de distribuir recursos. Detrás del concepto de red existe una teoría económica de cooperación como alternativa a la competición y a la integración.

¹¹ Sobre este conflicto véase Taccone y Nogueira 2000: 47. Su origen se vincula al hecho que el gobierno brasileño incentiva la exportación siderúrgica con devolución de impuestos y otros subsidios que no existen en Argentina ni en Venezuela.

Dentro de ese ambiente de cooperación empresarial, las alianzas estratégicas del tipo del Consorcio Amazonia tienen la ventaja de constituir un grupo de empresas en el cual participa un número relativamente pequeño de actores, los cuales en este caso combinaron de forma eficiente sus puntos fuertes (tecnología, experiencia en el manejo de la reconversión, locación cercana a materia prima y fuentes de energía y conocimiento del mercado local) para penetrar y afianzarse en un mercado nacional que – excepto para una de ellas, Sivenza, – les resultaba ajeno. Al hacer esto también evitaron que empresas extraregionales rivales adquirieran la última planta siderúrgica de envergadura que quedaba en manos de un estado de América Latina y aseguraron la continuidad de su presencia en un mercado latinoamericano del acero, que funge a la vez como mercado regional y como plataforma para la expansión hacia mercados globales. Si bien los objetivos alcanzados son varios y todos ellos aparecen reforzándose mutuamente, debe concluirse que no fue la simple lógica del mercado la que decidió la constitución del consorcio de la forma en que se constituyó sino que en ella estuvieron presentes además consideraciones no estrictamente económicas, tales como vínculos personales y relaciones históricas de complementación y de confianza entre las empresas.¹²

¿Cómo puede ubicarse el Consorcio Amazonia y la compra de SIDOR dentro del mercado regional del acero en términos de capacidad productiva y relación con los acuerdos de integración formal? Veamos cada uno de estos aspectos por separado. En cuanto a capacidad productiva, con la incorporación de los recursos de SIDOR el Consorcio se aseguró el control de cerca del 30 % de la producción siderúrgica latinoamericana. Una cantidad apreciable que sólo es comparable regionalmente a la producción de una o dos empresas grandes brasileñas como CSN y el Grupo Gerdau. Debe destacarse, sin embargo, que en términos globales la realidad es menos promisorio pues el consorcio no puede competir con la producción de las principales acereras de los países desarrollados, ya que en el año 2000 toda la producción de acero bruto de América Latina en su conjunto representaba el 14 % del total mundial. (**Acero Latinoamericano** N° 465, marzo-abril 2001: 34) Esto indicaría que, si bien regionalmente el consorcio tiene fuerza y capacidad competitiva, considerado en una perspectiva global resulta considerablemente menor su impacto. Esto limita la posibilidad del consorcio de ejercer actividades conjuntas más allá de la región, lo cual obviamente no impide que sus empresas miembros lo puedan intentar o seguir haciendo en forma individual, como lo hace Techint en el caso de los productos y servicios tubulares de acero. El objetivo conjunto del Consorcio Amazonia queda entonces delimitado por esta capacidad/incapacidad colectiva relativa. Desde esta perspectiva puede considerarse que su prioridad estratégica es la defensa del mercado latinoamericano frente a la competencia de industrias extraregionales, más que la proyección hacia fuera en forma conjunta.

En relación con los procesos de integración regional, por una parte, el Consorcio Amazonia está bien ubicado ya que cuanto cuenta con plantas productoras dentro del MERCOSUR (Siderar y Siderca), del TLCAN (Hylsa y Tamsa) y de la Comunidad Andina de Naciones (SIDOR), mientras que, por otra parte, en su conjunto los países de origen de las empresas que constituyen el consorcio no forman parte de un mismo acuerdo de integración regional formal (más allá de los tenues lazos de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI). Esto último podría indicar que para estas empresas grandes la firma de acuerdos entre sus gobiernos no es necesaria porque ellos pueden, debido a su fortaleza conjunta, establecer acuerdos beneficiosos en el entorno doméstico en el cual insertan su actividad.

¹² Sobre esto véase Giacalone 2001a y b.

Si observamos la capacidad productiva del consorcio y la relacionamos con el hecho de que los países de origen de estas empresas no participan de un mismo acuerdo formal de integración, cabe preguntarse si las estrategias defensivas de estas empresas latinoamericanas no estarían contribuyendo con sus acciones al complejo proceso de construcción de un mercado regional del acero. Las estrategias de las empresas latinoamericanas grandes en general están orientadas en función de mercados más amplios que los nacionales. (Boscherini y Kosacoff 1997: 12) Considerando que en el caso de este mercado sectorial el transporte a larga distancia resulta contraindicado por cuanto el costo del flete del acero en planchas o en tubos encarece demasiado el precio de venta, una de las estrategias fundamentales de las empresas siderúrgicas consiste en adquirir plantas o establecer asociaciones estratégicas dentro de los principales mercados que se busca asegurar. (Lahoz e Caetano 2001: 40) A medida que se realizan estas adquisiciones se va dibujando también un mercado regional, entendido éste como “el resultado de la interacción entre los individuos y, por lo tanto,...como una construcción social” antes que como el resultado automático de un conjunto de variables económicas. (Boscherini y Kosacoff 1997: 15)

Ese resultado no es aleatorio como lo prueba la declaración de representantes de Techint que en los años noventa hablaban de conformar una empresa siderúrgica de carácter regional (Kosacoff 1999: 114) y las del venezolano Gerardo Chavarri, presidente de ILAFA, quien consideraba que la privatización de SIDOR debería “acentuar la futura integración de mercados a nivel latinoamericano.” (**Acero Latinoamericano** N° 458, enero-febrero de 2000: 10)

Asimismo, en última instancia, la dinámica de la integración regional no se limita a la transición entre etapas o fases como las zonas de libre comercio, las uniones aduaneras y los mercados comunes, sino que se asienta sobre cambios sustanciales en la estructura productiva y en las instituciones de los países que se integran. (Bianchi 1997: 235) Sin estos dos fenómenos un acuerdo de integración puede quedar simplemente como una declaración de intenciones que llegarán, o no, a materializarse en algún momento futuro. Resulta interesante añadir que la integración, en tanto manifestación de apertura económica de una nación, significa también un cambio en las relaciones entre el Estado y el mercado pero esto no implica que el primero desaparece o deja de tener importancia – nuevas funciones y actividades adquieren primacía y otras dejan de tener la relevancia que tenían cuando esa nación operaba en un contexto de economía cerrada. (Bianchi 1997: 239) Algo similar sucede con las empresas grandes – cuando existen catalizadores que las impulsan a agregar sus intereses más allá de sus fronteras nacionales y a definir un interés común a todas ellas, se produce un fenómeno mediante el cual ellas conforman redes y grupos, cooperan voluntariamente en actividades que no habían intentado previamente y adquieren una nueva fisonomía regional y una nueva manera de relacionarse entre sí, con el mercado y con el Estado.

En el caso específico de este estudio de caso los catalizadores pueden haber sido varios. En este sentido, Porter (1991: 63-65) destaca que no son las naciones sino las empresas las que compiten en los mercados internacionales, creando y manteniendo ventajas competitivas. La unidad de análisis para esa competencia es el sector y las estrategias que las empresas eligen están determinadas por la estructura del mismo y por su posicionamiento dentro de él. En todo sector además la competencia se basa en cinco factores: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos sustitutivos, 3) el poder de negociación de proveedores o 4) de compradores y 5) las

rivalidades existentes entre empresas. Cuando cambios estructurales como la privatización generan oportunidades de expansión, pueden también permitir que empresas nuevas (“intrusos”) penetren al sector. Estas empresas generalmente no son “socialmente aceptadas” por la élite sectorial, por lo cual tienden a preocuparse menos por las normas de competencia establecidas, (Porter 1991: 81-83) lo que las vuelve más peligrosas. Desde esta perspectiva se refuerza la interpretación del Consorcio Amazonia como una alianza estratégica defensiva para impedir la entrada al mercado venezolano de empresas competidoras, fueran éstas brasileñas (las más grandes de la región) o extraregionales.

Pero quizás la causa no sea tan importante como el efecto que tienen las estrategias de las empresas sobre la conformación de un mercado regional y sectorial. Aquí también resultan útiles las ideas de Porter (1991: 92-93) cuando ubica a las empresas que compiten internacionalmente a lo largo de un espectro. En un extremo del mismo está la competencia multidoméstica – las empresas afianzan sus ventajas en un país y se proyectan en distintos mercados mediante sus exportaciones: ejemplo, vinos franceses, calzado italiano, etc.; en el otro, la competencia mundial, dentro de la cual las empresas transnacionales dispersan sus actividades mediante inversiones extranjeras directas, con o sin apoyo de sus gobiernos. Las alianzas estratégicas, tales como la que hicieron Techint, Hylsa y Sivena en el Consorcio Amazonia, son herramientas que facilitan esa dispersión, (Porter 1991: 104) en especial como reacción a la incertidumbre en tiempos de transición dentro de sectores que experimentan cambios estructurales o mucha competencia, y son usuales entre “competidores de segunda fila o empresas que tratan de ponerse al nivel de las demás.” (Porter 1991: 106) Por lo tanto el consorcio podría ubicarse también a mitad de camino dentro del espectro ya que no adquiere competitividad ni en forma multidoméstica ni mundial, sino regional.

En momentos en que se acelera el proceso de formación de bloques regionales, como la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la ASEAN, y que los gobiernos latinoamericanos negocian un área de libre comercio con EE. UU. y Canadá (el ALCA) para el año 2005, las estrategias de las empresas latinoamericanas que conformaron el Consorcio Amazonia para adquirir SIDOR parece constituir una respuesta adecuada a los desafíos percibidos. En ILAFA, donde directivos de Siderar, Sivena e Hylsa ocupan puestos claves a lo largo de la última década, se ha generado un Grupo de Comercio Internacional, que incluye en sus discusiones temas relativos a integración regional. (**Acero Latinoamericano** N° 461, julio-agosto de 2000: 44-45) En el caso del ALCA se han llevado a cabo desde noviembre de 1997 consultas con el AISI (American Iron & Steel Institute), que agrupa a los productores siderúrgicos de Estados Unidos y Canadá. Producto de esas consultas fue el documento titulado “Posiciones generales acordadas por la industria siderúrgica del continente americano sobre temas de la negociación del Acuerdo de Libre Comercio de las Américas”, presentado en el VI Foro Empresarial de las Américas (Buenos Aires, 6 y 7 de abril de 2001). (**Acero Latinoamericano** N° 466, mayo-junio de 2001: 7; **La Nación** 6/04/2001) Este constituye hasta la fecha el único acuerdo a nivel sectorial alcanzado por el sector privado en la negociación del ALCA.¹³

V. CONCLUSIONES

¹³ En el VII Foro Empresarial en Quito (2002) el siderúrgico fue el único sector industrial que presentó un documento de consenso entre latinoamericanos y norteamericanos en apoyo del ALCA y con recomendaciones para cada uno de los grupos de trabajo, “Declaración ...” 2003: 58-61.

En conclusión, con respecto a los objetivos planteados al inicio de este trabajo podemos precisar que: 1) las fortalezas aportadas por las tres principales empresas latinoamericanas al Consorcio Amazonia se fueron desarrollando a lo largo de su historia pero fueron enfatizadas por la acción de sus directivos al momento de constituirse como consorcio para la adquisición de SIDOR en 1997; 2) las estrategias que explican la decisión de asociarse entre sí pueden haber sido distintas para la empresa argentina (expandirse en el mercado regional y defenderlo de competidores extra e intrahemisféricos), para la mexicana (adquirir acceso a insumos y a clientes para compensar su incapacidad de adquirir las empresas estatales del acero de México y expandir su producción para el mercado del TLCAN) y para la venezolana (expandirse dentro de su mercado nacional), pero en conjunto todas ellas contribuyeron a frenar el ingreso de competidores al mercado siderúrgico latinoamericano; y 3) con su accionar las empresas contribuyeron a dibujar un mercado regional del acero más allá de las fronteras de los acuerdos formales de integración entre gobiernos, llegando incluso a participar en la fijación de las bases para un mercado siderúrgico hemisférico al momento de constituirse el ALCA en el año 2005.

Este trabajo ha generado también varias preguntas nuevas tales como ¿existe un interés y una estrategia común a todas las empresas del Consorcio Amazonia? ¿ha desarrollado éste otras actividades conjuntas a partir de su creación en 1997? ¿cómo influye esto en sus relaciones entre sí, con otras empresas y con sus propios Estados o con el Estado del país en el que se insertaron mediante la compra de SIDOR? No es nuestro propósito intentar contestar aquí estas preguntas -- que sirven para indicar la variedad de los temas relativos a las empresas latinoamericanas que todavía resta por estudiar -- sino puntualizar de que forma una lectura diferente del proceso de privatización de una empresa siderúrgica venezolana a fines de los años noventa puede contribuir a destacar que el proceso de integración regional latinoamericano posee múltiples capas y que su complejidad no se agota en las negociaciones comerciales o arancelarias entre gobiernos.

VI. REFERENCIAS

Acero Latinoamericano

- Angeles Cornejo, Oliva Sarahí. 1994: "La industria siderúrgica mexicana y AHMSA ante el TLC" en I. Rueda Peiró, coord. **Tras las huellas de la privatización. El caso de Altos Hornos de México** (México: Siglo XXI)
- Aspiazu, Daniel y Eduardo M. Basualdo (1993) **La siderurgia argentina en el contexto del ajuste, las privatizaciones y el MERCOSUR** (Buenos Aires: Asociación Trabajadores del Estado-Instituto de Estudios sobre Estado y Participación)
- Bianchi, Patrizio. 1997. **Construir el mercado. Lecciones de la Unión Europea: el desarrollo de las instituciones y de las políticas de competitividad** (Bernal, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes)
- Bielschowsky, Ricardo A. y Giovanni Stumpo. 1995. "Empresas transnacionales y cambios estructurales en la industria de Argentina, Brasil, Chile y México" **Revista de la CEPAL** 55 (abril)
- Bisang, Roberto y Mariana Chidiak. 1995. **Apertura económica, reestructuración productiva y medio ambiente. La siderurgia argentina en los 90** (Buenos Aires, DT 19/ julio, Proyecto "Reestructuración industrial y estrategias empresariales en sectores con problemas ambientales", financiado por el IDRC y dirigido por Daniel Chudnovsky)

Boscherini, Fabio y Bernardo Kosacoff. 1997. "Prólogo" a Patrizio Bianchi. **Construir el mercado** (Bernal, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes)

Camp, Roderic A. 1989. **Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico** (New York: Oxford University Press)

Cardona, Marleny. 2000. **Redes sociales en la cadena productiva de la industria del vestido. Los casos de Monterrey (México) y Medellín (Colombia)** (Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT)

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

Clarín (Buenos Aires)

Dal Bó, Ernesto y Bernardo Kosacoff. 1998. "Líneas conceptuales ante evidencias microeconómicas de cambio estructural" en Bernardo Kosacoff, ed. **Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres** (Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes-CEPAL): 123-153.

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

"Declaración conjunta de la industria siderúrgica del continente americano". 2003. **Acero Latinoamericano** N° 476 (enero-febrero)

Economía Hoy (Caracas)

El Economista (México)

El Financiero (México)

Enright, Michael, Antonio Francés y Edith Scott Saavedra. 1994. **Venezuela: El reto de la competitividad** (Caracas: Ediciones IESA)

Flores, Oscar y Anabella Dávila. 2001. "Reestructuración de las empresas siderúrgicas en Monterrey ante la apertura comercial, 1970-1998" en J. Behar, R. Giacalone y N. Mellado, eds. **Integración regional de América Latina. Procesos y actores** (Estocolmo: Instituto de Estudios Latinoamericanos-GRUDIR)

Garrido, Celso. 1998. "El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas" en W. Péres, coord.. **Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos** (México: Siglo XXI-CEPAL)

Giacalone, Rita. 2001a. "Las relaciones entre empresas latinoamericanas: El caso del Consorcio Amazonia y la privatización de SIDOR" Quinta Conferencia Internacional de Historia de Empresas, Facultad de Economía, Universidad de Sao Paulo, Brasil (2 a 5 de septiembre)

Giacalone, Rita. 2001b. "De empresas familiares a familias de empresas" Coloquio Internacional **Historia de la empresa en América Latina**, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela (4 y 5 de octubre)

Gilroy, Bernard M. 1993. **Networking in Multinational Enterprises. The Importance of Strategic Alliances** (Columbia, South Carolina: University of South Carolina Press)

Kosacoff, Bernardo. 1999. "El caso argentino" en Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López **Las multinacionales argentinas** (Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica)

Kuster, Ted. 1997b. "The Growth in Mexican Steel" **New Steel** (december)

Lahoz, André y José Roberto Caetano. 2001. "A conquista da América" **Exame** (Sao Paulo) XXXV, N° 6 (21 de março): 37-50.

Leal García, Alba. 1998. "Pioneros del Siglo XXI" **Expansión** (México) 17 de junio

InfoLatina

Majul, Luis. 1992. **Los dueños de la Argentina** 2 Tomos (Buenos Aires: Editorial Sudamericana)

Martínez, David. 2002. "Lecciones de globalización. Casos de éxito en acereras latinoamericanas" **Acero Latinoamericano** N° 475 (noviembre-diciembre): 20-24.
La Nación (Buenos Aires)
El Nacional (Caracas)
El Norte (Monterrey)

Porter, Michael E.. 1991. **La ventaja competitiva de las naciones** (Buenos Aires: José Vergara Editor) (2ª Edición)

Robles, Fernando. 2000. "Towards the Latin American Regiocentric Corporation" **Latin American Business Review** Vol. 1 (3): 17-45.

Rocca, Agostino. 2001. "Financiamiento adecuado y oportuno para las empresas siderúrgicas" **Acero Latinoamericano** N° 464 (enero-febrero): 22-26.

Salas-Porras, Alejandra. 1998. "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización" **Revista de la CEPAL** 65 (agosto)

Schvarzer, Jorge. 1993. "Expansión, maduración y perspectivas de las ramas básicas de procesos en la industria argentina. Una mira ex post desde la economía política" **Desarrollo Económico** vol. 33, N° 131 (oct.-dic.): 377-401.
Siderurgia Latinoamericana

Taccone, Juan José y Uziel Nogueira, eds.2000. **Informe MERCOSUR 1999-2000** (Buenos Aires: INTAL, Año 5, N° 6)

Toledo Beltrán, Daniel y Francisco Zapata. 1999. **Acero y Estado. Una historia de la industria siderúrgica integrada de México 2 Tomos** (México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa)

Vidal, Gregorio. 2000. **Grandes empresas, economía y poder en México** (México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa)

Consorcio Amazonia al momento de la compra de SIDOR

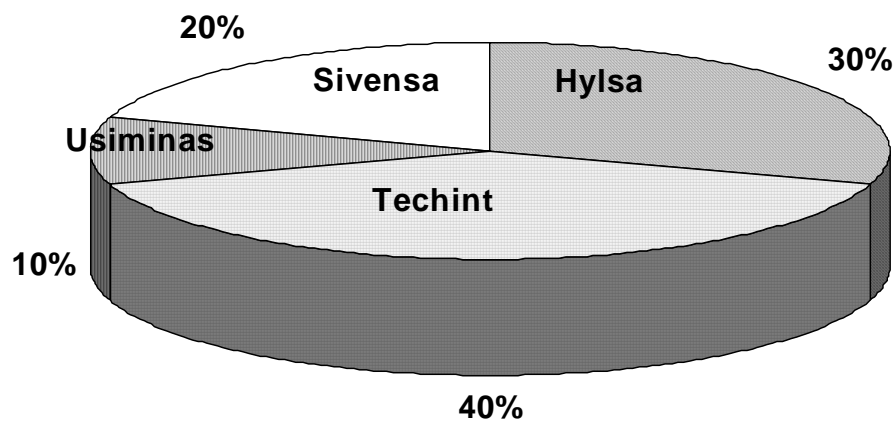


Figura 1

Estructura accionaria diversificada de SIDERAR

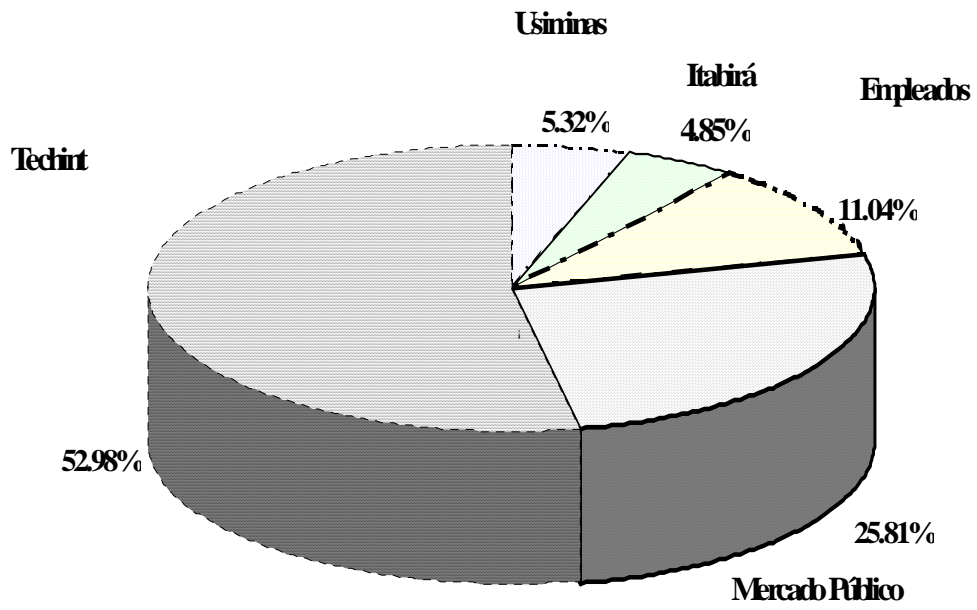


Figura 2 (Fuente: A. Rocca 2001: 23)

Tasa: Ventas enfocadas en mercado externo.
Participación de ventas como % del volumen total

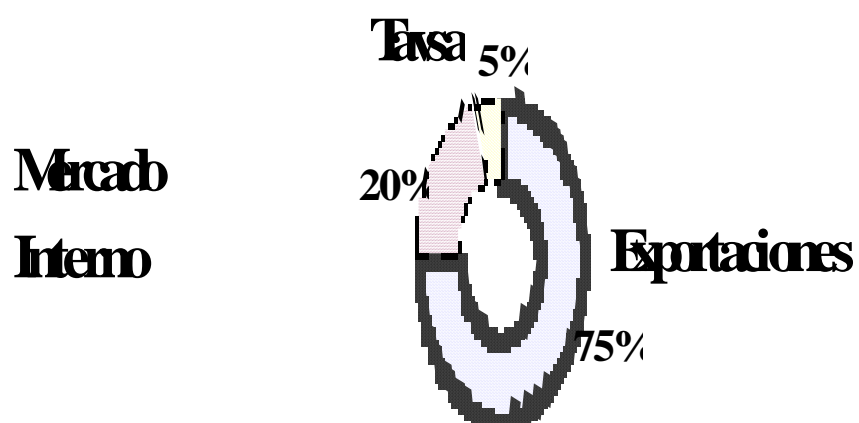


Figura 3 (Fuente: Martínez 2002: 23)

Aporte de fortalezas empresariales al Consorcio Amazonia

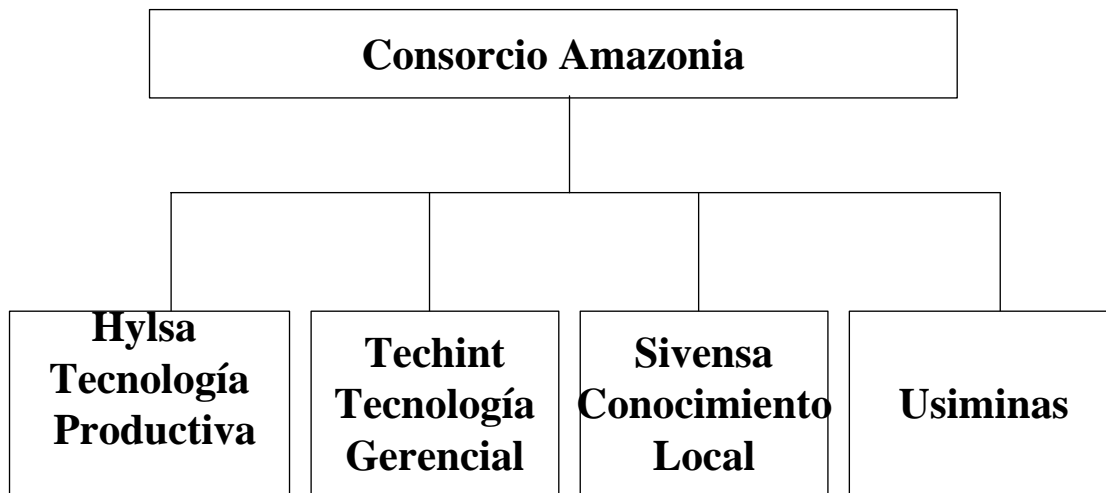


Figura 4

Construcción de Fortalezas Empresariales

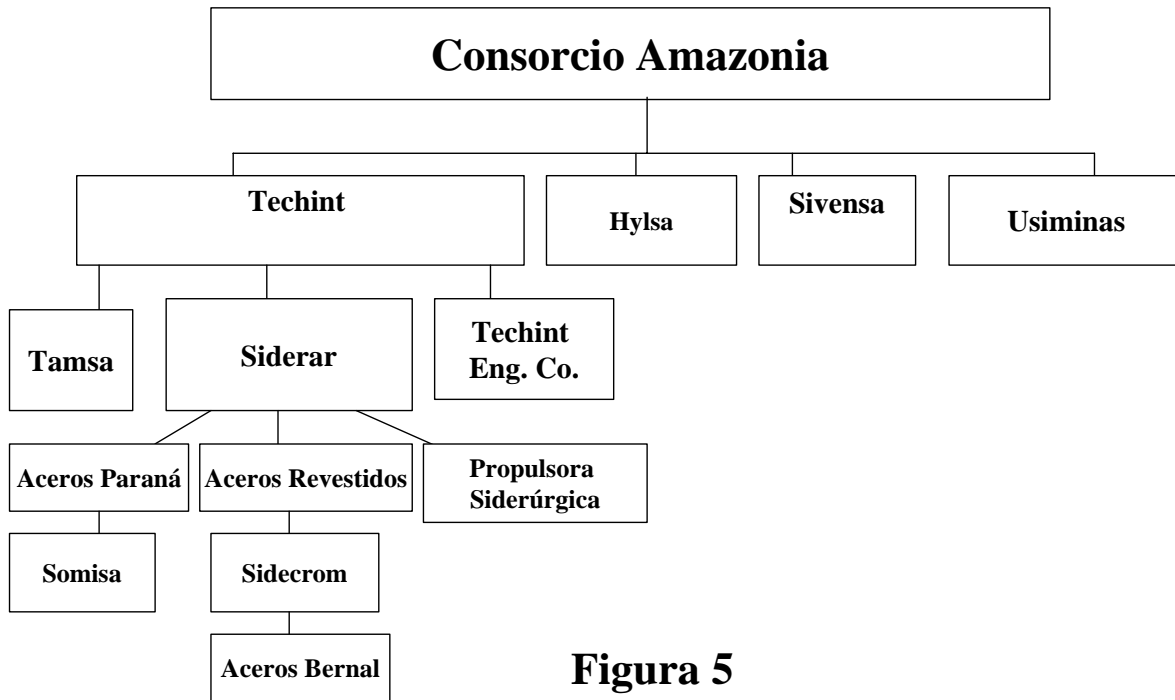


Figura 5