

Alianzas, fusiones y adquisiciones en la Industria Siderúrgica

Fecha de recepción: 28 de septiembre de 2007 • Fecha de aprobación: 1 de noviembre de 2007

Salvador Corrales C.

Resumen

La industria siderúrgica ha cambiado radicalmente para operar exitosamente en los mercados globalizados; sus estrategias empresariales tuvieron que dar un giro de 180 grados para redistribuirse el mercado y evitar las quiebras generalizadas. Sus empresas ahora se ven en la necesidad de firmar alianzas o desarrollar coinversiones con sus rivales para acceder a segmentos de mercado.

En este ensayo se analizan estas formas de organización empresarial y se hace hincapié que las alianzas estratégicas conducen a las fusiones o adquisiciones de empresas con problemas financieros para continuar operando. La venta de las grandes empresas integradas mexicanas es un resultado del proceso de globalización donde la industria acerera participa intensamente. Para la región de Monterrey, representa un abandono a la suerte del capital extranjero, todo lo cual genera una expectativa incierta frente a una potencial crisis de esta industria.

El Colegio de la Frontera Norte en
Monterrey, Nuevo León.
corrales@colef.mx

Palabras clave: industria siderúrgica, fusiones, alianzas, adquisiciones, estrategias empresariales.

Introducción

La industria siderúrgica alcanzó su máximo desarrollo en los años setenta del siglo XX. La época coincide con la quiebra de un modelo de industrialización basado en la gran empresa. El tamaño de las plantas siderúrgicas así como su nivel de integración vertical las convirtió en un foco rojo que fue necesario atender con urgencia. Una industria que se caracterizó por su rigidez en los procesos de producción, logró flexibilizarse con la reducción de su tamaño, el cierre de empresas incosteables, departamentos obsoletos y el desarrollo de nuevas estrategias para hacerle frente a la competencia.

Con el proceso de globalización, la industria acerera realizó también cambios en la cadena productiva para continuar operando con éxito y evitar las quiebras generalizadas. Considerando dichos procesos, este ensayo hace hincapié en la necesidad de estudiar las redes que le han permitido sobrevivir: alianzas estratégicas, coinversiones y adquisiciones.

Al saturarse el mercado, los conflictos comerciales generaron nuevas políticas proteccionistas y estrategias para librar las barreras al comercio. Las alianzas estratégicas, coinversiones, fusiones y adquisiciones se convirtieron en las estrategias fundamentales para continuar operando con éxito y hacerse competitivos. En la primera parte de este ensayo se hace un resumen de la reestructuración desde mediados de la década de los setenta, la segunda evalúa las estrategias para operar en red y librar la competencia, la tercera comprende las experiencias mexicanas de organización empresarial. Por lo anterior, el objetivo de este ensayo consiste en analizar los procesos que condujeron a la industria siderúrgica mexicana a su venta al capital extranjero.

Tendencias generales en la industria siderúrgica

En 1973, año de la crisis petrolera más citada en la historia económica reciente, la producción total mundial de acero logró el récord de 767 millones de toneladas; sin embargo, el incremento en los precios del petróleo impactó a toda la industria y redujo los pedidos de acero tanto para nuevas plantas, como para ampliaciones o remodelaciones; en términos más apropiados, se desarrolló un efecto inflacionario a través de toda la economía (Hall 1997). Como resultado, en 1975 la industria acerera entró en crisis al caer su producción a 712 millones de toneladas de acero crudo, lo cual incrementó su capacidad ociosa.

La inflación complicó los planes de expansión de la industria acerera de muchos países importadores de petróleo (Hogan 1994); a su vez, esto propició el incremento de la oferta exportable como resultado de la contracción del consumo interno. La industria automotriz cambió radicalmente los diseños de los automóviles, para hacerlos más pequeños. Mientras que en 1973 los componentes de acero de los automóviles comprendían el 81.8%, a principios de la década de los ochenta se redujeron a 70% (Corrales 2006, Minello 1990). En suma, la creciente importancia del plástico, el aluminio, el cemento y otros productos tal como la fibra de vidrio, obligaron a esta industria a reestructurarse.

Con la recesión de los setenta, según cálculos de William T. Hogan (1994) la producción japonesa cayó en un 14 por ciento, la de la Comunidad Económica Europea experimentó una caída del 19 por ciento y en Estados Unidos en un 20 por ciento. Este hecho hizo necesario cambiar los sistemas de organización, para hacerla más flexible; en consecuencia, se desarrollan nuevas tecnologías para monitorear los procesos de fusión e incrementar la calidad de laminación; es así como se consolidan las Miniacerías¹.

Los efectos económicos y sociales de la reestructuración fueron muy altos; en 1975 Estados Unidos poseía 21 compañías de acero integradas y operaba 48 plantas siderúrgicas; veinte años más tarde, 17 de esas compañías tuvieron que cerrar y 10, operar de manera parcial (Hogan 1994). En Europa occidental el proceso de reestructuración siguió los mismos cauces que en América y Japón: reducir y/o cerrar las grandes plantas para adecuar la capacidad instalada a los requerimientos del mercado: de 998 mil trabajadores que empleaba la Unión Europea en 1974, a finales de la década de los noventa se reducen a 280 mil. En Estados Unidos durante 1974 trabajaban 521 mil trabajadores; para 1999 bajaron las estadísticas a 153 mil trabajadores (<http://worldsteel.org/trends/indicators/2000>)

En Estados Unidos las compañías siderúrgicas que mayores daños experimentaron por los procesos de reestructuración durante la década de los ochenta fueron: U.S. Steel que cerró 5 empresas, le siguió Republic al mantener operando de manera parcial 4 de sus plantas y cerró una planta en Buffalo;

¹ Las miniacerías son empresas que utilizan chatarra como materia prima y hornos eléctricos para la fusión del metal. Estas empresas no requieren de suministro de mineral de hierro, producen a escalas más pequeñas todo tipo de productos de acero, a costos promedio más bajo que las empresas integradas y son un subproducto de la reestructuración en esta industria.

geográficamente quien mayores daños experimentó fue el estado de Pennsylvania, con el cierre de 8 plantas y la transformación de otras 3 más de diversas compañías. El segundo Estado con mayores daños por la industria siderúrgica fue Ohio, donde cerraron 3 plantas y transformaron otras dos. En suma, la racionalización significó la reducción de 48 millones de toneladas; el equivalente al 30% de la capacidad instalada en Estados Unidos (Hogan 1994). Al contrario de lo que ocurría con la industria integrada, las miniacerasías acumularon capacidad y desarrollos tecnológicos para competir en el mercado del acero nacional y mundial².

Durante todo ese tiempo de reestructuras y cierres de empresas, los precios de los productos siderúrgicos sólo crecieron nominalmente (Hall 1997). En cambio, la producción acerera adquirió una enorme importancia en países en vías de desarrollo. La Unión Soviética desde mediados de los años setenta desplazó a Estados Unidos en la producción de acero. Con la caída del bloque soviético en 1989 aparece en escena la República Popular de China como el principal productor de acero en el mundo, con una capacidad superior a los 340 millones de toneladas de acero líquido al año (IISI 2006, CANACERO 2004).

La creciente participación de países en desarrollo (China, Corea del sur, Brasil, México, entre otros) en la competencia por los mercados del acero, ha hecho crecer la capacidad instalada presionando los precios, como ocurrió con la crisis asiática de 1997-1998. A principios del 2000 la pujante economía China revirtió los efectos recesivos de dicha crisis e hizo crecer a la industria acerera por su gran demanda de productos de acero. Seis años después, sorprende a propios y extraños el hecho de que en el 2006 China se convirtió en el principal proveedor de productos de acero de Estados Unidos (NASTC 2007).

En virtud de las dificultades propias del mercado siderúrgico que acumula inventarios y presiona los precios en el mercado mundial, muchas empresas han desarrollado el comercio intra-firma para enfrentar las barreras proteccionistas; Burnham (2000) afirma que la industria acerera mundial cambia radicalmente su estructura, tecnología, habilidad gerencial y fuentes de capital. Asegura que más del 30% de las importaciones de acero de Estados Unidos se realiza a través de los propios productores.

² Heinrich y Schubert (1999) calculan que durante la década de los noventa las miniacerasías produjeron 210 millones de toneladas de acero líquido.

Alianzas estratégicas, co-inversiones y adquisiciones

Dos de las más conocidas formas de cooperación ínter-empresarial entre las grandes empresas, son las alianzas estratégicas y co-inversiones. La integración de operaciones entre dos o más empresas hace posible acceder a nuevos paquetes tecnológicos, segmentos de mercado, financiamiento, etc. Estas relaciones empresariales se logran a través de dos formas básicas: 1) la compra de una empresa que se encuentra con problemas financieros (adquisición) y 2) la conformación de una tercera empresa con aportaciones equitativas entre las empresas creadoras (fusión y/o co-inversión) (Mangum et al. 1996).

El concepto de alianza estratégica incluye una diversidad de formas de cooperación empresarial. En la década de los noventa se registró su acelerado crecimiento: de 1000 existentes en 1989 (860 internacionales) se incrementaron a 7000 en 1999 (4400 internacionales) (Nam-Hoon y Kentaro 2000). El predominio de los contactos internacionales muestra el tamaño de las empresas que participan en ellas; las más comunes se dan entre empresas automotrices: General Motors con Isuzu, Suzuki, Fuji, Toyota del Japón y Fiat de Italia; Ford con Mazda de Japón, etc. Por la composición del capital, el 48% fueron co-inversiones y por su localización geográfica, el 78% se hicieron a nivel internacional (Nam-Hoon y Kentaro 2000)

Por ramas industriales, las más importantes se dan en telecomunicaciones, la industria farmacéutica, automóviles, electrónica, equipo electrónico, computadoras, servicios financieros y de negocios. Desde la perspectiva regional, unas registran mayor frecuencia que otras; de acuerdo al estudio antes citado, en Norteamérica se desarrollaron 65% de todas las alianzas estratégicas en el mundo; le siguen en importancia Europa y Asia. América Latina, el este de Europa y África ocuparon muy bajo porcentaje en este conjunto total de redes de empresas.

En el estudio de Nam Hoon y Kentaro, no figura la industria siderúrgica; sin embargo, las primeras alianzas estratégicas en Estados Unidos se realizaron en 1984 entre la NKK con la National Intergrup, hasta antes de 1983 conocida como National Steel. En esta co-inversión, el 70% provenía de la empresa extranjera y generaron 12 mil empleos; en 1988 Nisshin Steel y Wheeling-Pittsburgh Steel acordaron otra alianza estratégica para producir acero galvanizado y aluminio, donde la empresa extranjera aportó sólo el 10% de la inversión. Con ello generaron

arriba de 5500 empleos (cuadro único). En general, a principios de los noventa había ya 8 empresas japonesas y una coreana instaladas en Estados Unidos (Mangum, et al. 1996).

Cuadro único
Coinversiones entre empresas americanas y extranjeras
en territorio de Estados Unidos

Extranjera	Americana	Inicio	Empleo	Inversión*	% Extranjero
Kyoei/Sumitomo	-	1975	315	300	100
NKK	Nacional Inter-group	1984	12,000	2.2 bill.	70
Kawasaki	CVRD (Brasil)	1984	725	275	50
Sumitomo	LTV Corp.	1986	83	100	40
POSCO	USX Corp	1986	990	437	50
Nisshin	Wheeling-Pittsburgh	1988	5500	15	10
Nisshin	Wheeling-Pittsburgh	1988	100	96	67
Yamato Kogyo	Nucor	1988	320	210	50
Kobe	USX Corp	1989	3,000	300	50
Kawasaki	Armco	1989	9,500	1.6 bill.	45
Nippon	Inland	1989	11,500	186	14
Nippon	Inland	1990	280	520	40
Nippon	Inland	1991	250	550	50
Kawasaki	Armco	1991	100	150	50
Sumitomo	LTV Corp.	1991	100	180	50
Kove	USXCorp.	1992	100	200	50
Nisshin	Wheelin-Pittsburgh	1993	100	120	100

*Millones de dólares

Fuente: Garth L. Mangum et al. (1996). *Transnational Marriages in the Steel Industry. Experience and Lessons for Global Business*. Quorum Books, USA.

Resultan interesantes los porcentajes de participación de la inversión extranjera en las empresas acereras de Estados Unidos. Las dos con menor porcentaje de inversión (Nisshin con Wheeling-Pittsburgh en 1988 y Nipón con Inland en 1989) generaron el mayor volumen de empleo, mientras que las dos adquisiciones, un número menor. Pueden observarse montos equitativos de coinversión en un número significativo de empresas. El cuadro ilustra a su vez una industria norteamericana posarse a los pies de sus más acérrimos adversarios: los acereros japoneses.

A pesar de ser empresas altamente integradas, con grandes economías a escala y el orgullo nacional de esa época, las siderúrgicas japonesas se encadenaron a la industria norteamericana; ello les permitió acceder a un mercado sumamente competido. Operar bajo las nuevas condiciones en alianza con

empresas que antaño competían por un mismo mercado, les permitió incrementar su comercio intrafirma.

Para consolidarse en el mercado americano e incrementar la capacidad competitiva de la industria acerera japonesa, las primeras inversiones las hicieron proveedores de acero de fabricantes de autos japonés (Stein 1998; Mangum et al. 1996) de reciente instalación también en Estados Unidos; ello les garantizó calidad, entrega a tiempo y socios conocidos, constituyendo una red extraterritorial que habría de consolidar al capital japonés en ese país.

La firma de alianzas estratégicas, la realización de co-inversiones y adquisiciones, cobraron mucha importancia por todo el mundo desde la crisis energética y siderúrgica de 1975. Kawasaki Steel estableció alianzas desde la década de los setenta con acereras brasileñas; Unisor-Sacilor de Francia estableció alianza con Thyssen de Alemania; a partir de 1991 empresas Chinas y Taiwanesas adquirieron el 40 % de una empresa integrada en Malasia. Mientras japoneses, alemanes y españoles negocian la posibilidad de invertir en la industria acerera China; una gran empresa privada de ese país, Shoungang Corporation negoció por esa misma época co-inversiones con empresas de Filipinas, Pakistán, Indonesia e India. En 1994 Inland Steel de Estados Unidos formalizó alianza con Altos Hornos de México, S. A. para crear Ryerson de México, etc. (Mangum et al. 1996, fusión núm. 10).

Con la liberalización de la economía soviética a finales de los ochenta, empresas acereras rusas que habían sido líderes productoras de acero desde 1975, iniciaron compras de empresas en Estados Unidos en el 2006. Severstal, una de las más importantes empresas acereras rusas estuvo negociando la compra de U.S. Steel localizada en Pittsburgh (http://www.pittsburghlive.com/x/pittsburghtrib/s_480715.php), el corazón de la industria acerera norteamericana.

Resulta de particular interés resaltar la fusión (*merger*) en febrero del 2001 de tres empresas acereras europeas: Arbed de Luxemburgo, Aceralia de España y Usinor de Francia, creando con ello una de las empresas aceraras más grandes en el mundo, con una producción cercana a los 50 Millones de toneladas de acero líquido. La fusión de estas tres empresas desplazó del primer lugar a POSCO (Pohang Iron & Steel Corporation), empresa acerera coreana que a finales de los noventa encabezaba el ranking de este sector industrial y a Nippon Steel de Japón en la actualidad segunda en el ranking.

Igualmente, a mediados de la presente década, el grupo siderúrgico que encabeza el hindú Lakshmi Mittal cuya sede se encuentra en Rotterdam, Holanda, ha adquirido empresas acereras por todo el mundo. En el 2006 se fusionó con Arcerol para así convertirse en la principal empresa acerera en el mundo con una producción de 116 millones de acero líquido al año. Con esta escala productiva desafía toda lógica económica. Mientras que las pequeñas empresas son más fáciles de administrar, cambiar de giro y evitar costos financieros, a Lashmi Mittal no le preocupa una potencial caída del Producto Interno Bruto de China, que colocaría en una situación de crisis a esta industria.

Sin embargo, el éxito Chino ha acercado a productores de acero japoneses con el grupo de Shanghai, Baosteel Group Corp., que produce lámina para la industria automotriz. De igual forma, se han asociado con la principal empresa acerera coreana POSCO. Prácticamente en toda la región acereros japoneses están desarrollando alianzas con chinos, coreanos y taiwaneses para incrementar sus mercados. En efecto, dado el exceso de capacidad de los japoneses, se hace necesario encontrar nuevos mercados en Asia, región que produce 48% del acero crudo en el mundo (<http://www.asahi.com/english/2002>, IISI 2004).

Experiencias mexicanas de alianzas, fusiones y adquisiciones

Las empresas acereras integradas mexicanas han establecido también alianzas estratégicas con empresas extranjeras, ello les ha permitido salvar muchas barreras al comercio y desarrollar segmentos de mercado. El grupo Villacero que compró SICARTSA I a principios de los noventa, suscribió alianza con una empresa inglesa en 1994 para la fabricación de lámina galvanizada, lo mismo hizo Hylsamex quien en 1997 estableció una alianza estratégica con la empresa Belga Bekaert para producir alambre (López 2001).

Como parte de sus estrategias de expansión, la compañía regiomontana del grupo ALFA unió esfuerzos con el grupo Ítalo-argentino Techint, Sivensa de Venezuela y Usiminas del Brasil para adquirir la compañía Siderúrgica Sidor de Venezuela. En las negociaciones para la subasta de esta empresa también participaron el Grupo Villacero y el Grupo IMSA, que perdieron la licitación (Expansión 1998:núm. 743)

Durante la década de los noventa, para responder al reto de la apertura comercial y la globalización, todas las empresas acereras integradas mexicanas invirtieron cuantiosas sumas para modernizarse.³ La gran empresa acerera regiomontana Hylsamex del corporativo ALFA, acumuló una deuda de 1345 millones de dólares (Expansión 2001:núm. 821) como resultado de sus procesos de modernización; esta deuda propició su venta en el 2005 al grupo ítalo-argentino Techint. Fue la única empresa acerera mexicana que creó su propia tecnología (HYL) para producir acero y actualmente se utiliza en 8 países, con 35 plantas fundidoras; por tanto, era considerada un orgullo regional (Expansión 1995:núm. 667).

Entre las adquisiciones de mayor importancia de las empresas acereras regiomontanas podemos distinguir las siguientes: El grupo IMSA compró en 1999 la planta de galvanizado propiedad de AHMSA en Monclova, construida en 1997; esta adquisición permitió al grupo industrial regiomontano, el más diversificado de todos los grupos industriales (cuyos dueños fueron la familias Canales Clariond y Clariond Reyes), fortalecer una de sus líneas de producción para la exportación al mercado de Estados Unidos: la lámina galvanizada. Sin embargo, en Mayo de 2007, a un precio cercano a los 3 mil 227 millones de dólares, IMSA fue vendida a Ternium del grupo Techint. Con ello, los empresarios mexicanos se deshacen de una industria que forjó el desarrollo industrial de Monterrey y México.

En 1997 IMSA acero adquiere Industria Galvanizadora, S. A. de Guatemala, en el año 2000 adquiere la Building Products con sede en Sacramento California, USA y el en 2002, MSC Pinole Point, etc. De las dos empresas acereras regiomontanas hoy operando, IMSA-acero pudo librar "el efecto dragón" por posesionarse de un segmento de mucha demanda en los mercados internacionales, porque no produce acero líquido debido a los altos costos de los combustibles; a que es un cliente cautivo de las empresas acereras regionales y al éxito de sus alianzas estratégicas con empresas transnacionales. En efecto, en plena crisis asiática (1997-1998) adquiere el 26% de las acciones de la empresa acerera Argentina COMESI, en 1998 realizó una *joint venture* con la Companhia Siderúrgica Nacional de Brasil y en 1999, con Varco Pruden Int. de Estados Unidos.

³ De 1990 a 1998, según palabras textuales de la CANACERO, "(...) dadas las exigencias de globalización de mercados y de la privatización del sector siderúrgico mexicano (noviembre de 1991), hasta 1998 se registraron inversiones por 4 mil 430 millones de dólares, para fortalecer y modernizar su estructura productiva, orientándose hacia la consolidación de su capacidad competitiva" (CANACERO 2002)

En el mismo tenor, en mayo de 1999, IMSA acero suscribe alianza estratégica con ISPAT Int. Propiedad de Mittal Steel, para producir y distribuir productos de acero laminados destinados a la industria automotriz, la industria doméstica y de motores en toda América Latina, con excepción de Brasil. IMEXA, antes SICARTSA II, empresa productora de laminados planos, cubriría el 75% de las necesidades de IMSA acero en los futuros 5 años y el convenio podría ser renovado.

Entre sus operaciones se contemplaba la construcción de una fábrica de galvanizado especial para la industria automotriz, la fabricación de bobinas largas, entre otros compromisos de negocios (<http://www.newswire.ca/2000>). Mientras que IMEXA produce laminados planos a través de tecnología de reducción directa, IMSA acero es la más importante empresa mexicana productora de lámina galvanizada.

El grupo Villacero invirtió sumas millonarias de dólares en sus empresas acereras para estar en condiciones de competir al globalizarse la economía mexicana durante la década de los noventa. En su conjunto, las inversiones acumuladas desde la adquisición de SICARTSA I sumaron 600 millones de dólares, a pesar del “efecto dragón” de finales de esa década. Fue la primera empresa acerera mexicana en producir acero líquido en otro país, porque en 1997 compró Border Steel Inc. localizada en El Paso, Texas, para producir varilla corrugada (Expansión 1998: núm. 748).

No obstante, como resultado de los procesos de fusión y adquisiciones, Mittal Steel recientemente compró la planta uno de SICARTSA con un desembolso de 1439 millones de dólares (<http://www.jornada.unam.mx/2006/12/21/index.php?>). Esta empresa había sido propiedad del grupo Villacero y adquirida en 1991 al gobierno federal a un monto de 170 millones de dólares. La venta a empresarios extranjeros de SICARTSA deja sola a AHMSA en el escenario nacional bajo propiedad de mexicanos. Si las condiciones del mercado lo permiten, tal vez sobreviva algún tiempo como propiedad de mexicanos; su enorme deuda sin embargo, podría conducirla a la misma suerte que el resto de las empresas acereras integradas mexicanas.

En resumen, las alianzas estratégicas, las co-inversiones y adquisiciones generaron un reacomodo de fuerzas, nuevas redes empresariales y la reconstrucción de la cadena productiva con base en la racionalidad del *justo a*

tiempo y el control total de calidad, la flexibilidad laboral y escalas más pequeñas de producción. Estas redes empresariales se han convertido en las estrategias fundamentales para desarrollar la industria y las economías regionales (Palacios 2004, Pozas 1999). Las experiencias de la industria siderúrgica significan cambios radicales en las formas de operar en una industria que, por definición, se creía rígida y orgullo del viejo régimen fordista en la industria, que no le tocó experimentar a Fundidora Monterrey S. A., cerrada en mayo de 1986.

Fundidora Monterrey fue la empresa pionera del ramo en México y cuna de la industrialización de su ciudad y la región noreste. La llamaban *la maestranza*, porque fue escuela de miles de trabajadores que ingresaron a trabajar sin adiestramiento alguno; sólo con sus energías y el deseo de una vida mejor a la ofrecida por el campo mexicano. Las siguientes líneas se proponen rendirle un tributo después de veinte y dos años de apagar sus hornos.

Juan Zapata Novoa (1989) apunta en el libro: *La Muerte de Fundidora*, que a finales de siglo XIX existían en Monterrey las condiciones para el desarrollo de una empresa fundidora. Este libro resume los avatares de su destino y es el único libro sobre esta empresa que fue escrito para no olvidar sus enseñanzas y penas, aciertos y desatinos, conflictos y acuerdos empresariales que le permitieron mantenerse operando un poco más de ochenta años; que supo librar los estragos de la revolución mexicana, la segunda guerra mundial pero que, con la crisis del sector en 1975 junto con problemas administrativos, la condujeron a su destino final.

Fue en la década de los setenta cuando los problemas financieros de Fundidora Monterrey se agravaron; para salvarla de la quiebra, fue adquirida por el Estado mexicano en 1977. Para administrar a tres grandes compañías integradas, el gobierno crea el *Holding SIDERMEX* en 1978, un hecho insólito para la época, cuando en el mundo industrializado se hacía todo lo contrario (Zapata Novoa 1989). La concentración de estas empresas en manos del Estado demuestra que la economía mexicana no se había articulado a la globalización, se aferraba al proteccionismo, a su mercado interno, sin el éxito esperado, lo cual condujo al cierre de Fundidora y a desincorporar tanto a AHMSA como a SICARTSA.

Fundidora Monterrey forjó la cultura industrial de Monterrey y por definición, de Nuevo León. No obstante su alto nivel de integración vertical, muchas

empresas pequeñas y medianas fueron sus proveedoras de partes y componentes, lo que propiciaba efectos de inducción sobre toda la cadena productiva regional. Su localización en la ciudad de Monterrey, con una planta industrial más diversificada a través de la industria metalmecánica y de transformación, redujeron el impacto recesivo sobre el desarrollo económico regional, el despido de aproximadamente 12,500 trabajadores y la contracción en el consumo de una diversidad de insumos y partes: desde guantes industriales, zapatos, pinzas, motores eléctricos, cal siderúrgica, dolomita, pinturas, etc.

A Fundidora Monterrey no le tocó firmar alianzas estratégicas como una medida para sobrevivir a la competencia. Esto tal vez se debió a que fue adquirida por el Estado en una época en que estas prácticas no alcanzaban su máximo desarrollo o bien, porque su rentabilidad era poco prometedora por su maquinaria obsoleta, lo beligerante de su sindicato minero y las deudas de corto plazo con la banca internacional, que le impedían continuar operando.

La poca experiencia asociativa de Fundidora provino de la época de SIDERMEX. Antes de ser adquirida por el Estado Mexicano, tres empresas acereras japonesas: Nippon Steel, Mitsui y Mitsubishi invirtieron en Fundidora un importante porcentaje de capital (Zapata Novoa 1989). El autor antes citado asegura que los Prieto tuvieron muy buenas relaciones con los banqueros nacionales; pero empresas acereras que tuviesen algún interés bajo previos acuerdos de comercialización conjunto, asesoría tecnológica, etc., nunca fueron importantes; tal vez esto explique también su muerte, el aislamiento con el resto del mundo e incluso, estuvo "aislada en el centro de Monterrey" (Novoa 1989:70).

Conclusiones

Después de saturarse los mercados del acero como resultado del incremento en los precios de los combustibles a mediados de la década de los setenta, la industria siderúrgica vio cuestionado su tamaño, su organización empresarial, comercial y desarrollo tecnológico. Estos procesos modificaron las estrategias empresariales para evitar mayores cierres, pérdidas financieras y obtener algún margen de ganancia que les permitiera continuar operando.

Con los procesos inducidos por la crisis energética y los materiales sustitutos como el plástico, el aluminio y el cemento, Estados Unidos fue des-

plazado por el bloque soviético al convertirse en el más importante productor de acero en el mundo. A escala global la crisis del sector siderúrgico transformó la cultura industrial predominante en la época, que privilegiaba lo grande, lo masivo y sus economías a escala. Desde entonces adquieren mucha importancia las miniacerías.

Las pérdidas financieras y los costos sociales propiciados por el desempleo y el cierre de muchas empresas siderúrgicas por todo el mundo fueron enormes. Este fenómeno no fue privativo de alguna región o ciudad en particular, fue generalizado. No obstante, en cada región tuvo distintos grados de intensidad dependiendo del nivel de desarrollo y diversificación de sus economías.

Tal vez la más importante de las ganancias de esta crisis fue el desarrollo de prácticas comerciales más sofisticadas basadas en la cooperación interempresarial para acceder a los mercados, a los avances tecnológicos de punta, a la ayuda financiera para el pago de las deudas, en suma, a la búsqueda dentro del propio sector industrial de la fuerza que les permitiera continuar operando. Las alianzas estratégicas, las fusiones, compras parciales de empresas, ayuda financiera, asesoría tecnológica, etc., se convirtieron en los instrumentos básicos para la continuidad de las empresas.

Las alianzas estratégicas se generalizaron por todo el mundo y en toda actividad industrial, comercial y de servicios. Estos procesos representan el núcleo central de la globalización de las economías y están fortaleciendo el comercio intra-firma e intra-industria. Las empresas acereras de las más remotas regiones del mundo se han tenido que sujetar a estas prácticas empresariales y mercantiles si quieren seguir operando.

Las experiencias de alianzas, fusiones y adquisiciones de las empresas acereras mexicanas muestran a todas luces un ambiente de creciente globalización al hacer suyas estas prácticas para mantenerse operando. El hecho muestra a su vez un alto grado de vulnerabilidad por la alta dependencia del capital extranjero para sus procesos de producción. En la práctica, las experiencias de las empresas siderúrgicas mexicanas en torno a operar en alianza con empresas extranjeras significaron preparar el terreno para su venta al capital extranjero.

Para Monterrey, que forjó su desarrollo industrial con esta industria, representa el abandono de una industria básica que posee un importante mercado nacional. Tal vez la capacidad previsora de sus empresarios les dé la razón. Una potencial crisis proveniente de China o bien, el crecimiento de las exportaciones chinas a Estados Unidos que ya es una realidad, coloca a la industria siderúrgica regiomontana en un futuro incierto; tal vez esto explique la reciente organización en la industria acerera regional y nacional.

Bibliografía

- Burnham, James (2000). *U. S. Steel Industry Protection*, www.csab.edu/ 2000.
- CANACERO (2004:4), *Situación Actual de La Industria Siderúrgica Mundial y en México*, 17 de marzo de 2004. Documento obtenido de Internet en Marzo de 2005.
- CANACERO 2002. *Perfil de la industria siderúrgica mexicana*.
- Corrales C. Salvador (2006). *Redes Productivas en la Industria Acerera. El Caso de Altos Hornos de México, S. A. 1982-2002*. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, Baja California.
- Expansión* (1995). "HYLSA, Exportar va Después", núm. 667, 25 de octubre, México
- Expansión* (1998). HYLAMEX: "Aventuras en el Orinoco", núm. 743, 17 de junio, México
- Expansión* (1998). "Villacero, Metal+banca+maíz", núm. 748, 26 de agosto, México
- Expansión* (2001). "Alfa, la gran venta", núm. 821, 22 de agosto, México
- Fusión*, núm. 10, Enero-Febrero de 1995. Revista de divulgación de AHMSA
- Hall, Christopher G.L. (1997), Steel Phoenix, *The Fall and Rise of the U. S. Steel Industry*. St. Martin's Press, New York, USA.
- Heinrich, Peter y Manfred Schubert (1999), "Miniacerías y nuevos desarrollos en hornos eléctricos de arco a corriente continua", *Siderurgia, acero y desarrollo*, Núm. 70.
- Hogan, S. J., William T. (1994), *Steel in the 21st Century*, Macmillan, New York, USA.
- <http://www.jornada.unam.mx/2006/12/21/index.php?>. *El Nuevo dueño de Sicitarsa tiene la casa Más cara del mundo; vale 105.7 mdd*. Obtenido de Internet en mayo de 2007.
- <http://www.wharton.universia.net/index/2006>. *Liderando en momentos de crisis: testimonio de tres líderes. Cómo Mittal Steel mostró su determinación en un duro mercado*. Obtenido de Internet el primero de marzo del 2006
- <http://www.newswire.ca/2000>. *Ispat international forme une alliance stratégique avec IMSA-ACERO*, Obtenido de Internet el 24 de noviembre de 2000.
- <http://www.asahi.com/2002>. *Nippon steel's asian networks Grow*, Obtenido de Internet el 27 de mayo de 2002.

- <http://www.worldsteel.org/trends/2000>. *Employment in the steel industry 1974-1999*, Obtenido de internet el 13 de noviembre de 2000.
- http://www.pittsburghlive.com/x/pittsburghtrib/s_480715.php, 2007. *U.S. Steel takeover would reverberate*. Obtenido de Internet el 12 de agosto de 2007
- ISI, *International Iron and Steel Institute*, Datos estadísticos de varios años.
- Jones, Kent (1986). *Politics vs. economics in world steel trade*, Allen & Unwin, London, United Kingdom.
- López Cisneros, Carmen (2001). "Estrategia de modernización integral 1992-1998", en Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez (coords.), *De la privatización a la crisis, el caso de Altos Hornos de México*, Porrúa, México.
- Mangum, Gart L., et al. (1996). *Transnational marriages in the steel industry. experience and lessons for global business*, Quorum Books, USA.
- Minello, Nelson (1990), "El acero parece perder su temple", en *México en el umbral del milenio*, El Colegio de México, México.
- Nam-Hoon, Kang y Kentaro Sakai (2000). *International strategic alliances: Their role in industrial globalization*, página web de OCDE, Paris, Francia.
- NASTC 2007. North American Steel Trade Committee, "The NAFTA Steel Industry Pulse". Obtenido del portal de CANACERO en mayo de 2007.
- Pozas María de Los Ángeles (1999). *Mexican Firms in the new Global Economy*. A dissertation at the Johns Hopkins University, Baltimore, Maryland.
- Palacios Hernández Lylia Isabel (2004). Respuestas Regionales a la Globalización: Capitalismo Familiar y Cambios en las Relaciones Laborales en Monterrey, México. Tesis doctoral de la Universidad de Utrecht, Holanda
- Stein, Judith (1998). *Running steel, running America: Race, economic policy, and the decline of liberalism*, University of North Carolina, USA.
- Zapata Novoa, Juan (1989). *La muerte de fundidora*. Editorial Noriega, México.