

SIDOR
de *cuasi* monopolio estatal venezolano a parte de
una multinacional latina[♦]

Rita Giacalone
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,
Universidad de Los Andes
ritagiacalone@yahoo.com

Resumen

A diez años de la privatización de la Siderúrgica del Orinoco (Sidor) en Venezuela, se analiza qué ha ocurrido desde entonces con esta empresa, en términos de desempeño económico, cambios en su propiedad y relaciones con su entorno. Asimismo, se revisa la historia de Sidor en manos del Estado venezolano, antes de 1998, y la historia de la formación del Consorcio Amazonia, comprador original, a fin de determinar qué fortalezas tenía la empresa antes de su privatización y cuales aportó el consorcio. Se enfatiza, en especial, el aporte hecho por la gerencia que, desde la privatización, ha estado a cargo de la Organización Techint (Argentina), miembro del Consorcio Amazonia.

Abstract

Ten years after the privatization of the Siderurgica del Orinoco (Sidor) in Venezuela, this article analyzes what has happened since then in matters such as production, investments, exports, changes in property, and relationships with the Venezuelan socio-political environment. We also explore the history of Sidor before 1998 and the process of formation of the Consorcio Amazonia, original buyer of Sidor, in order to determine what strengths the steel plant had and which ones were brought by the new owners. Emphasis is placed on the role of the new management which, since 1998, has been in the hands of the Techint Organization (Argentina), a member of the Consorcio Amazonia.

SIDERURGIA - EMPRESAS - ESTADO

[♦] El artículo fue recibido con anterioridad a la nacionalización de la empresa por parte del gobierno del presidente Hugo Chávez (nota del editor).

Introducción

En diciembre de 1997 se privatizó la última empresa estatal del acero en Sudamérica, la Siderúrgica del Orinoco (Sidor) de Venezuela, que fue adquirida por el Consorcio Amazonia. A diez años de esa fecha, este trabajo analiza qué ha ocurrido con esta empresa en su etapa post-privatización. En la primera sección, se revisa la historia de Sidor en manos del Estado venezolano y la historia de la formación del Consorcio Amazonia, con el propósito de observar qué fortalezas tenía la empresa antes de su privatización y cuales aportó el consorcio.

En la segunda sección se analiza el desempeño de Sidor a partir de la privatización, prestando especial atención a la contribución de la administración encargada a representantes de la Organización Techint (Argentina), miembro del Consorcio Amazonia. Este análisis abarca tres niveles: 1) su desempeño productivo en base a indicadores de tipo estadístico (producción, exportaciones, etc.) en estudios realizados por la misma empresa y por distintos analistas, en comparación con datos del período anterior; 2) los cambios en su capital accionario y en su propiedad, que culminaron con la propiedad mayoritaria de Techint, seguida por el Estado venezolano y los trabajadores, y participaciones minoritarias de Sivensa (Venezuela) y Usiminas (Brasil); 3) el impacto que la empresa ha tenido en los ámbitos local, nacional y regional donde se encuentra ubicada. Estos tres niveles buscan identificar las fortalezas que han hecho que Sidor creciera y se expandiera desde su privatización.

En la tercera sección se resumen y discuten los resultados, relacionándolos con la situación del mercado mundial y regional del acero en los últimos años y con las metas de la organización propietaria mayoritaria de Sidor. De esta manera, las preguntas a las cuales se intenta dar respuesta son ¿qué cambios se han producido en Sidor después de su privatización?, ¿por qué se dieron esos cambios? y ¿qué representan ellos para el contexto regional siderúrgico y para Techint?

I. Historia de Sidor y del Consorcio Amazonia

En Venezuela la historia del acero se relaciona con el descubrimiento en 1947 de valiosos yacimientos de hierro en el cerro La Parida, hoy Cerro Bolívar, cercano a la confluencia de los ríos Orinoco y Caroní, en el oriente del país.

En 1952 un grupo de empresarios venezolanos intentó instalar una empresa siderúrgica que procesara este material, pero el gobierno del General Marco Pérez Jiménez se opuso, por considerar que debido al carácter estratégico del acero para la industria militar, no podía dejarse su fabricación en manos del sector privado. Surgió entonces un proyecto estatal que contó con la asesoría de la empresa Innocenti¹ (Italia). Pero fue recién en 1960, después de la caída del gobierno de Pérez Jiménez, cuando se logró constituir la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), un *holding* del Estado del cual pasó a depender la empresa siderúrgica proyectada. Un año después ésta comenzó a producir tubos sin costura para la industria petrolera, usando como insumo chatarra importada, hasta que en 1962 se produjo la primera colada de 200 toneladas de acero líquido en la planta de Matanzas, Estado Guayana².

En 1964 se constituyó Sidor, la cual no dio utilidades hasta el año 1968. Desde entonces hasta 1974, aunque la empresa no obtuvo ganancias, tampoco dio pérdidas al Estado. Para ese entonces se habían llevado a cabo algunos proyectos de expansión, tales como el Plan II, que representó una inversión de 5 millones de dólares para aumentar en 75% la capacidad de la acería con tecnología Siemens Martin³. En 1973 se tomó la decisión de adquirir un proceso tecnológico completamente nuevo, el de la reducción directa (RD), para producir hierro esponja como insumo de la acería. La sección de RD se constituyó con 4 plantas, adquiridas mediante el llamado Plan IV. Dos de esas plantas usaban el proceso HyL II, desarrollado por la empresa mexicana Hylsamex, y las otras dos la tecnología Midrex de la alemana Midrex Corporation, radicada en EE.UU. La sustitución tecnológica se emprendió como respuesta a la demanda del mercado interno, pero también para sentar las bases de una siderurgia de exportación. Asimismo estaba destinada a hacer frente a la escasez de chatarra en el mercado internacional, pues hasta ese momento era el principal insumo de Sidor. Además la disponibilidad de mineral de hierro en la región guayanesa va acompañada de abundantes reservas

¹ Esta empresa se especializaba en la fabricación de tubos de acero pero, después de vender esa división en los cincuenta, se dedicó a formular proyectos de establecimientos para la laminación de tubos, Laussana (1999), pp.32-33.

² La historia de Sidor y el Consorcio Amazonia se resume a partir de Giacalone (2004), pp. 135-148 y 158-162. Cuando se agrega material nuevo, se indica la fuente respectiva.

³ Sidor retrasó la sustitución de los hornos de este tipo, obsoletos en los años setenta, hasta 1990, Guzmán (2002), p. 170.

de gas natural y éste es el combustible que utilizan las plantas de RD, en lugar del carbón coquizable, escaso en Venezuela⁴.

Existe consenso en que fue a partir del Plan IV que Sidor pasó a ser una empresa no rentable, con pérdidas cercanas a los 500 millones de dólares para el año 1981⁵.

Aunque Sidor aumentó su producción de hierro esponja, quedó endeudada y dependiendo de tecnologías extranjeras no bien asimiladas por sus recursos humanos. Originalmente, los contratos estipulaban que las empresas extranjeras correrían con los gastos de instalación de las plantas y estarían obligadas a operarlas bajo su responsabilidad, además de entrenar al personal de Sidor. Pero en diciembre de 1973, el gobierno venezolano pidió que la operación se hiciera "llave en mano", con el traspaso inmediato de toda la responsabilidad y, por lo tanto, también del riesgo. Mientras los primeros contratos establecían la instalación de dos plantas (una Hyl y otra Midrex) primero y luego, al tiempo, otras dos más, en esa misma oportunidad, se decidió adquirir e instalar las cuatro plantas simultáneamente. Viana (1994) lo atribuye a los altos ingresos financieros del Estado venezolano -por el alza internacional del precio del petróleo (entre 1973 y 1980/81)- que favorecieron la promoción de una industria pesada y semi pesada orientada hacia el mercado exterior, sobre la base de la producción de hierro nacionalizada en 1975. De esta forma, la expansión de Sidor fue parte de "la aplicación de una política de desarrollo fundamentada en la industrialización a través de la sustitución de importaciones, con el desarrollo de la industria básica nacional promovida y financiada por el Estado venezolano".

Viana (1994) sostiene que la crisis de la deuda externa en los ochenta dejó al descubierto las dos principales debilidades de Sidor, la falta de recursos humanos capacitados y de capacidad gerencial. Como resultado, la empresa quedó endeudada y sin poder explotar todas las posibilidades de la tecnología incorporada. Un estudio de Kelly (1980), comparando el desempeño de Sidor con el de la entonces siderúrgica estatal brasileña Vale do Rio Doce (CVRD), demostró que la empresa venezolana no hubiera podido sobrevivir en un mercado sin aranceles protectores y sin carácter monopolístico. Esto último, por ejemplo, permitía a Sidor ser el único importador de acero, que luego

⁴ Viana (1994).

⁵ Viana (1994); Coronel (1995), p. 59.

revendía en el mercado doméstico, lo cual obligaba a las empresas privadas a establecer acuerdos con la empresa estatal para dividirse el mercado. Igualmente, la producción de Sidor creció en los años ochenta acompañando el aumento del consumo mundial de acero⁶.

Cuando después de 1990 la tendencia ascendente de la demanda internacional de acero se invirtió, Sidor se benefició de la apertura comercial entre Colombia y Venezuela (1992) que favoreció el incremento de sus exportaciones hacia aquella⁷. Para entonces los empresarios del sector metalúrgico, clientes de Sidor, estaban a favor de reconvertirse para exportar y de que las empresas estatales se privatizaran, permitiendo el ingreso de capital y tecnología del exterior. En los ochenta había surgido también una propuesta empresarial de carácter tecnocrático, que cuestionaba la gestión gubernamental de los recursos petroleros y de las empresas estatales. Según Gómez⁸, esto demuestra que, luego de la crisis de la deuda externa, el empresariado venezolano pasó de sacar provecho a la renta petrolera, administrada por el Estado, a establecer sus propios fines y estrategias.

El Estado venezolano aprobó el proceso de privatización de las empresas básicas de la CVG, incluida Sidor, en diciembre de 1994, después de dos intentos de golpes militares (febrero y noviembre de 1992), de la renuncia del Presidente Carlos Andrés Pérez en 1993 y de la quiebra bancaria de 1994. En ese momento la siderúrgica venezolana era la única empresa importante del sector, dentro de América Latina, que permanecía en manos del estado.

Sidor tenía varios aspectos positivos: existencia de grandes reservas de mineral de hierro en su cercanía, de las que sólo se explotaba una pequeña parte; acceso marítimo y fluvial fácil; costos bajos de la electricidad y el gas necesarios para operar la planta y una regulación amigable para las inversiones extranjeras⁹. Sin embargo, tenía deudas con el Estado venezolano y, en el exterior, con el Kredintanstalt Wiederaufbau (KfW) y con el Crédito Italiano Internacional, por un total de 600 millones de dólares, deuda que debían asumir sus compradores. Según una encuesta a 56 gerentes de Sidor, sus principales problemas eran la falta de mecanismos rápidos y eficientes de toma de deci-

⁶ Rojas de Rivodó (1997, p. 251).

⁷ Montoya Corrales y Espinosa Lugo (1998).

⁸ Gómez (1989: 103-104).

⁹ Singer (2005).

siones, problemas administrativos y falta de tecnología y de recursos para adquirirla. En 1996, la contaduría interna de Sidor informó que la empresa tenía una ganancia de 58 mil millones de bolívares, pero debió ceder a la CVG activos por 22 mil millones, para que la corporación estatal constituyera una nueva compañía de tubos sin costura, que no se privatizó entonces. De esta forma, el balance final fue deficitario¹⁰.

Aunque la decisión era vender en un solo bloque las cuatro unidades de negocios de la empresa (productos planos, no planos, tubos sin costura y servicios de apoyo), antes de la privatización se desincorporó la planta de tubos sin costura y sólo se ofreció en venta el 70% de Sidor. El precio base para la venta se calculó en 1.200 millones de dólares, a los que debían agregarse las deudas de la empresa y los llamados "pasivos ambientales" (65 a 75 millones de dólares -25 millones para tratamiento de aguas, 25 para tratamiento de gases lanzados al aire y 15, para adecuación de suelos-)¹¹. En el contrato de venta se incluyó la obligación de los compradores de mantener la empresa en condiciones operativas por un periodo de cinco años, a niveles de operación al menos iguales a los de 1996, y de asegurar el aprovisionamiento de acero en el mercado doméstico. Si a lo anterior se agrega que Sidor necesitaba fuertes inversiones en modernización tecnológica, queda claro por qué se estipulaba que las empresas interesadas en la adquisición debían tener una capacidad productiva mínima de un millón de toneladas de acero anuales.

La consultora Salomón Brothers estimaba, en los días previos a la licitación pública de Sidor (diciembre de 1997), que la propuesta mínima debía ser de 671,5 millones de dólares y además el ganador tendría que invertir 1.621 millones más, para asumir las deudas y garantizar las inversiones tecnológicas necesarias. Este precio fue considerado demasiado alto y en esos días se retiraron dos consorcios internacionales, quedando solamente tres interesados: el Consorcio Aceros del Orinoco, el Consorcio Ispat y el Consorcio Amazonia. Este último fue el ganador con una oferta de 1.202.020.201 dólares por el 70% de Sidor.

¹⁰ *Economía Hoy*, Caracas (6/05/1997).

¹¹ En abril de 1997, después de una reunión entre el Ministerio del Ambiente, el comité técnico de privatización y los representantes de los consorcios interesados, se acordó que el costo de la adecuación ambiental se descontara del precio de venta.

El Consorcio Amazonia se había constituido especialmente para llevar a cabo la compra de Sidor ya que su venta en bloque exigía desembolsos que pocas empresas podían hacer en forma individual. El consorcio se constituyó con el Grupo Alfa de México, propietario de la empresa Hylsamex, la Organización Techint, propietaria de Siderar (Argentina) y de Tamsa (México), el Grupo Sivensa de Venezuela y la empresa Usiminas de Brasil. Antes de sumársele los activos de Sidor, el consorcio representaba el 25% de la producción total de acero de América Latina (12,5 toneladas anuales) y agrupaba a 33.000 trabajadores. De las empresas que tenían participaciones dentro del consorcio, sólo una superaba a Sidor en ventas en ese momento, la brasileña Usiminas, privatizada recientemente y considerada para la época la mayor compañía siderúrgica de Brasil¹².

Tanto Hylsamex como Techint, propietaria mayoritaria de Siderar, tenían vínculos previos con la empresa venezolana y conocían bien sus posibilidades y limitaciones. En el caso de Techint, ésta había creado una empresa de ingeniería en Venezuela en 1978, la cual había construido una acería eléctrica de palanquillas para Sidor y ampliado su planta de laminado en frío. Habiendo constituido ya una empresa global (DST, Dálmine-Siderar-Tamsa, hoy Tenaris) para el comercio mundial de tubos sin costura, su objetivo era reforzar la división de aceros planos con Sidor para convertirse en líder del sector en el continente¹³.

La constitución del Consorcio Amazonia para adquirir Sidor puede verse como una respuesta positiva de las empresas de mercados emergentes frente a las presiones de la globalización sobre su sector. En este sentido, para Dawar y Frost¹⁴ sería ejemplo de una “estrategia de expansión”, ya que las empresas latinoamericanas que se asociaron utilizaron competencias desarrolladas previamente en sus mercados domésticos para expandirse hacia mercados similares, con la misma base cultural y lingüística. Las fortalezas empresariales que se combinaron en el consorcio fueron: 1) la tecnología productiva de Hylsamex (Hyl III), puesto que uno de los principales problemas de Sidor para 1997 era que parte de su planta trabajaba con tecnología obsoleta (Hyl II) creando “cuellos de botella” para el resto; 2) la tecnología gerencial de Te-

¹² Véase Gráfico 6 en Rojas de Rivodó (1997), p. 250.

¹³ *La Nación*, Buenos Aires (8 de agosto de 2003).

¹⁴ Dawar y Frost (1999), p. 122.

chint, demostrada en los noventa cuando Siderar y Siderca asumieron la reestructuración de la empresa estatal argentina Somisa y de la mexicana Tamsa, respectivamente, y al integrar a Dálmine (Italia) en el conjunto de sus empresas¹⁵; y 3) la tecnología “cultural” (*know who*) de Sivensa, entendida como su conocimiento de la forma de operar en el mercado venezolano.

A pesar de estos puntos fuertes, algunos especialistas consideraban que la adquisición representaba para el consorcio una compra estratégica a futuro, pues era poco probable que Sidor diera ganancias antes de cinco años, tanto por las inversiones para modernizar la empresa como por el estado del mercado mundial del acero. Según Rocca (1997), éste podía considerarse “sustancialmente saturado en los países altamente desarrollados” y afectado por precios “predatorios” en los países productores en desarrollo.

Al establecerse el Consejo de Administración de Sidor, a Hylsamex le correspondieron la presidencia y cuatro puestos, a Techint la dirección general y otros cuatro puestos y los tres restantes se dividieron en dos para Sivensa y uno, para Usiminas. La Junta Directiva se conformó con un empresario venezolano, Adán Celis, como presidente (en la actualidad, Maritza Izaguirre) y un representante de Techint, Daniel Novegil, como presidente ejecutivo. Las acciones del Estado quedaron bajo la administración del Fondo de Inversiones de Venezuela (FIV), cuyo representante ocupó también un puesto en la Junta Directiva. Un factor importante es que la dirección general de Sidor se confiara inicialmente a Novegil, porque él había ocupado la misma responsabilidad durante la transformación de la estatal argentina Somisa en Siderar y durante la adecuación de Tamsa y Dálmine.

II. La etapa post-privatización de Sidor (1998-2007)

A. Desempeño

En el año 2003, Novegil explicaba a *Acero Latinoamericano*¹⁶ que los principales cambios producidos en Sidor desde su privatización se habían dado en producción, exportación, productividad y eficiencia, gracias a las inversiones realizadas en la modernización de la planta (tecnología) y en la capacitación

¹⁵ *Economía Hoy* (21 de mayo de 1997); Rocca y de Oromí Escalada (1995), p. 57.

¹⁶ “Sidor: un proyecto...” (2003), pp. 28-31.

del recurso humano. Estas inversiones habían sumado un total de 457 millones de dólares a lo largo de cinco años (1998-2002)¹⁷ y se habían llevado a cabo en áreas claves, tales como automatización de procesos, alcanzándose un aumento de la capacidad de producción, la adecuación ambiental de la empresa y niveles de calidad según estándares internacionales. Para Novogil esto era importante porque se había realizado con un trasfondo de crisis mundial del acero, cuando otras empresas preferían no invertir y aún salirse del sector¹⁸.

A continuación se analiza cada uno de estos aspectos para evaluar el desempeño de Sidor en la etapa post-privatización. Con respecto a producción, la de acero líquido aumentó de 2,9 a 3,8 millones de toneladas por año entre 1998 y 2003¹⁹. Sidor invirtió 78,2 millones de dólares en el 2005, con lo cual aumentó un 10% su producción con respecto al 2004 y un 46% en total con respecto a 1998, año en que el Consorcio Amazonia se hizo cargo de la empresa²⁰. Esto fue acompañado de un salto cualitativo porque se desviaron toneladas de aceros planos y largos al procesado de laminación en caliente. De esta forma, para 2003 la importancia de los aceros simples había disminuido en la empresa de un porcentaje de 5,9 en 1998 a 2,65²¹. Para 2005, según *América Economía*, Sidor se ubicaba número 147 entre las 500 mayores empresas de América Latina, habiendo avanzado 37 puestos en un año²².

La tendencia a diversificarse hacia nuevos productos fue destacada también por el presidente ejecutivo de Sidor, Julio Eguren²³, quien señaló que la empresa había previsto inversiones por 70 millones en el 2006, para mejorar la capacidad, eficiencia y productividad de hornos, transformadores y plantas. Con estas inversiones Sidor esperaba funcionar al tope de su capacidad (5 millones de toneladas de acero líquido frente a 4,2 millones en el 2005), pero

¹⁷ Tres años después las inversiones del Consorcio Amazonia totalizaban 657 millones de bolívares y habían contribuido a colocar a Sidor como el quinto productor de aceros planos de América Latina, Morales Tovar (2005).

¹⁸ Una experiencia similar la reseña Martínez (2002), p. 24 para Tamsa, quien también destaca la situación de crisis del sector siderúrgico entre 1998 y 2002.

¹⁹ "Sidor: un proyecto..." (2003), p. 29.

²⁰ Sidor (2006), p. 6.

²¹ "Sidor: un proyecto..." (2003), p. 30.

²² "Sidor avanza en..." (17 de agosto de 2005).

²³ Declaraciones de Eguren en *El Universal* (Caracas), 26 de diciembre de 2005.

Eguren visualizaba además que la empresa tendería a crecer no tanto en cantidad como en diversificación y optimización de productos.

En cuanto a exportaciones, una comparación de las realizadas por la empresa en 1989 y en el 2000²⁴ muestra que, de una producción efectiva de 3,6 millones de toneladas métricas, sólo se exportaban 711 mil en el primer año frente a 1,6 millones en el segundo, equivalente al 20% de las exportaciones no petroleras de Venezuela. En los primeros cinco años de administración privada de Sidor sus exportaciones directas sumaron más de 8 millones de toneladas: 1,2 millones de toneladas en 1998; 1,3 en 1999; 1,4 en 2000; 1,7 en 2001; 2,3 en 2002; y casi 2,5 en 2005²⁵; en comparación con 1,4 en 1997, bajo propiedad estatal²⁶.

Además se impulsaron oportunidades de exportación para los proveedores y clientes de Sidor pues la empresa suscribió un convenio con la Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería (AIMM), el cual le permite compartir con sus clientes del mercado venezolano la logística para exportar. Para el 2003 se calculaba que por este último concepto un 20% de las ventas de acero de Sidor en el mercado venezolano tenían como destino exportaciones indirectas. Parte del crecimiento de las exportaciones se atribuía a la diversificación de la oferta exportable, con nuevas calidades de hojalata ultrafina, acabado brillante, alambtrón para lana de acero y laminados en caliente de alta resistencia para la industria automotriz²⁷.

Entre 2000 y 2003, mientras la producción de acero venezolano aumentó en general, disminuyó el consumo aparente en rubros como aceros laminados y se produjo una tasa de variación del PIB de Venezuela del 3.8% en 2000, al -9,3% en 2003 (Véase Cuadro 1). Esta tendencia había comenzado antes porque ya entre 1995 y 2000 el consumo siderúrgico venezolano había decrecido de 146 Kg./hab. a 98 Kg./hab. y Venezuela había pasado de ser el primer país consumidor *per capita* de la región, al cuarto lugar²⁸. La caída en la demanda doméstica de acero influyó en el aumento de las exportaciones de Sidor y fue motivada por problemas domésticos, por la sobre oferta mundial

²⁴ Izaguirre (2001).

²⁵ Informe Anual 2005, *El Universal* (1dc abril de 2006).

²⁶ Sidor (2006), p. 8.

²⁷ "Sidor: un proyecto..." (2003), p. 31.

²⁸ "Competitividad..." (2001).

de acero²⁹ y por la sobre valuación de la moneda venezolana. Para el año 2001 la industria siderúrgica venezolana, en su conjunto, representaba 33% de las exportaciones no petroleras, con un monto total de 1.000 millones de dólares³⁰.

Cuadro 1. Evolución de producción y consumo aparente de acero en relación con variación del PIB de Venezuela (2000-2003)

Años	Producción acero (miles de ton.)	Consumo laminados (miles de ton.)	Tasa de variación PIB (%)
2000	3.835	2.215	3, 80
2001	3.813	2.350	2, 90
2002	4.164	1.570	-9, 00
2003	3.930	1.190	-9, 03

Fuente: *La Siderurgia de América Latina en Cifras* (2004), p. 9.

La transformación tecnológica de Sidor se produjo en varias áreas: 1) en la de acría de planchones se modernizaron tres de sus cuatro hornos entre 2000 y 2001 y el cuarto entre 2003 y 2004, lográndose que la efectividad subiera de 75% a 86% y la productividad efectiva de 100 a 132 (TAL/h);³¹ 2) en la de reducción directa se automatizó el proceso para detectar fallas y visualizar las características del proceso; 3) en la de laminación de planos en caliente se construyeron cabinas de operación, con lo cual se pasó a controlar y visualizar las variables de producción en una plataforma de 96 computadoras industriales y 23 controladores lógicos programables³². Posteriormente el módulo Midrex I tuvo una segunda expansión en diciembre del 2004 para alcanzar una producción de 133 ton/hr, con una inversión de 17,5 millones

²⁹ Las devaluaciones de las monedas de Brasil, Rusia, Corea del Sur y Turquía, entre otros, facilitaron importaciones masivas de sus productos a precios bajos, "Competitividad", 2001.

³⁰ "Competitividad..." (2001).

³¹ En 2007 se instaló un nuevo horno de metalurgia secundaria en la acría de planchones, "Sidor instala nuevo..." *E/Universal*, Caracas (10 de julio de 2007).

³² Según Carlos de Oliveira, responsable de estas acciones, el cambio hizo que la producción anual de la planta pasara de 1.756.687 toneladas en 1998 a 2.248.170 en 2002, un 28% de incremento, "Sidor: un proyecto" (2003), p. 29.

de dólares³³. Para el año 2008 se espera que aumente su producción de hierro reducido, al completarse la modernización tecnológica, lo cual aumentará el suministro de insumos para la acería a lo largo del período 2008-2010³⁴.

Por otra parte, Sidor otorgó prioridad a la modernización de los esquemas de trabajo, el liderazgo técnico, las políticas de reclutamiento y selección y la capacitación técnica del personal artesanal. Entre los años 1998 y 2002 se reclutaron 400 profesionales jóvenes y cerca de 200 técnicos superiores y se alcanzó un porcentaje de capacitación de 3% de horas de formación sobre horas potenciales, cuando el promedio para siderúrgicas de primer orden era entonces de 2%³⁵. Para el año 2004, se habían incorporado más de 500 profesionales jóvenes, se habían repatriado más de 30 venezolanos con postgrado en el exterior y se había capacitado en el exterior a 600 "sidoristas"³⁶. En general, la empresa informó que la productividad laboral de Sidor había aumentado 120%, pasando de un índice de 0,141 a 0,321 toneladas por hora hombre, entre 1998 y 2003³⁷. Para fines del año 2005 se informaba de la incorporación de cerca de 2000 personas a la nómina y de un aumento del 20% en las compras nacionales de Sidor³⁸.

Al ganar la licitación de Sidor en el año 1997, el Consorcio Amazonia se había comprometido a cumplir un cronograma de adecuación ambiental de la empresa, que tenía como plazo final el año 2003. De acuerdo a declaraciones de su representante, para ese año el cronograma se había cumplido en 100% mediante 20 proyectos distintos, con una inversión total de 46 millones de dólares. Esta inversión totalizó 63 millones de dólares al terminar el año 2005³⁹. Como ejemplo de lo hecho se señalaba que en el año 2002 se había reducido un 75% las emisiones atmosféricas de la acería de planchones y recuperado 480 toneladas de subproductos, para su consumo o venta (un millón de toneladas de escoria se vendió para la construcción del segundo

³³ "Más de..." (19 de enero de 2006).

³⁴ *Ternium Annual Report* (2006), p. 12.

³⁵ "Sidor: un proyecto..." (2003), p. 30.

³⁶ Según Eguren (2004), p. 28.

³⁷ "Sidor: un proyecto..." (2003), p. 29.

³⁸ Sidor (2006), pp. 10-11.

³⁹ Sidor (2006), p. 9.

punte sobre el río Caroní), y en la planta de cal se reutilizó 3,2 millones de litros de aceite como combustible⁴⁰.

En cuanto a los estándares de calidad internacional, Sidor obtuvo la Certificación ISO 9001, en todas sus áreas productivas (aceros prerreducidos, largos y planos). En esto, según Novegil⁴¹, habían influido las mejoras en logística y transporte, en el seguimiento de los despachos y en los controles de calidad, trayendo como consecuencia una mejora de los productos entregados a los clientes de la empresa.

B. Cambios en su propiedad

Al momento de adquirirse Sidor, el Consorcio Amazonia pagó 1.202.020.201 dólares, capital integrado de la siguiente manera: Grupo ALFA (México) - 30%-, a través de la empresa Hylsamex; Organización Techint -40%-, a través de las empresas Siderar de Argentina, Tamsa de Veracruz (México) y Techint International Engineering de Panamá; Sivensa (Venezuela) -20%- y Usiminas (Brasil) -10%-: El Estado venezolano sólo puso a la venta el 70% de la empresa, por lo tanto, quedó en sus manos el 30% de las acciones restantes. Sin embargo, la ley de privatización de 1994, en su artículo 13, contemplaba que el 20% de la porción en manos del Estado se vendiera a trabajadores y ex trabajadores de las empresas estatales privatizadas, en calidad de pequeños accionistas⁴² y otro 10%, en un plan de participación ciudadana.

La primera reestructuración financiera de Sidor se produjo en el año 2000, seguida de otra entre los años 2001 y 2002. El primer proceso, iniciado a fines de 1998, se dificultó por el elevado número de bancos participantes, la recesión económica y la incertidumbre política. Cuando concluyó, el Consorcio Amazonia había aportado 140 millones de dólares y el gobierno de Venezuela, 90 millones⁴³. Para el año 2002 se había invertido en la empresa más de la cantidad estipulada en el contrato de traspaso (300 millones de dólares) pero Sidor tenía para julio del año 2002 una deuda de 1.730 millones de dólares,

⁴⁰ "Sidor: un proyecto..." (2003), p. 31.

⁴¹ "Sidor: un proyecto" (2003), p. 31.

⁴² Luis Alvaray en *Tal Cual*, Caracas (15 de agosto de 2002).

⁴³ Novegil (2000), citado en *Acero Latinoamericano*, nro. 464 (2001), p. 16.

con los intereses acumulados⁴⁴. En octubre de 2003 la deuda reestructurada de Sidor alcanzaba los 787 millones de dólares y, para agosto de 2004, se había reducido a 599⁴⁵. Techint, al aportar 90 millones de dólares para la compra de deuda en el año 2003, alcanzó una participación del 35,9%⁴⁶.

Los principales cambios en el paquete accionario de SIDOR se vincularon a tres procesos: 1) los problemas de la venezolana Sivensa, que disminuyeron su porcentaje en la propiedad de la empresa y fueron aprovechados por el gobierno para aumentar el suyo; 2) la aplicación del Programa de Participación Laboral (PPL), que puso a disposición de los trabajadores las acciones previstas en la ley de privatización; y 3) la compra de Hylsamex por Techint.

En 1998 Sivensa había obtenido un crédito por 200 millones de dólares - 50 millones cada uno de Citicorp Securities, ING Baring, Banque Paribas y Deutsche Morgan Greenfell- para financiar su participación en la compra de Sidor y refinanciar deuda a corto plazo. En ese momento, la crisis asiática y la existencia de un impuesto de 34% para las transacciones con ADR (American Depository Receipts) en la bolsa venezolana llevaron a la empresa a no recurrir al mercado de capitales para financiar la operación⁴⁷. Al año siguiente⁴⁸, Sivensa no pudo participar en una recapitalización de la empresa que exigía un nuevo desembolso de entre 140 y 200 millones a lo largo de año y medio. Para el tercer trimestre del año 2000, los intereses de la deuda por la compra de Sidor alcanzaban 32 millones de dólares y afectaban seriamente el balance de la compañía. Asimismo a comienzos de 2001 la empresa australiana BHP abandonó su inversión en Orinoco Iron (donde estaba asociada con Sivensa) y, a consecuencia de ello, las acciones de Sivensa en la Bolsa de Caracas cayeron un 43%⁴⁹.

⁴⁴ Para comprar Sidor el Consorcio Amazonia obtuvo financiamiento del Banco Santander (España) y de J. P. Morgan (EE.UU.), Isidro Barbosa en *El Financiero*, México DF. (23 de diciembre de 1997, p. 21).

⁴⁵ Eguren (2004), p. 17.

⁴⁶ *La Nación*, Buenos Aires (8 de agosto de 2003).

⁴⁷ *El Universal* (11 de marzo de 1998).

⁴⁸ *El Universal* (12 de mayo de 1999).

⁴⁹ *El Universal* (30 de marzo de 2001).

En diciembre del 2001 Sivensa vio reducida del 20% al 15% su participación en el Consorcio Amazonia⁵⁰. Un mes después, para refinanciar su deuda acumulada, Sivensa se desprendió de Danaven (una asociación con Dana Corporation), dedicada a equipo automotriz⁵¹. Los problemas de la empresa venezolana fueron atribuidos al “amargo costo del dinero caro”, en el cual influían factores domésticos como la contracción de la demanda nacional, la sobrevaluación de la moneda y las altas tasas de interés, junto con la situación deprimida del mercado siderúrgico mundial y las medidas de protección al acero de EE.UU.⁵². El gobierno capitalizó las deudas de Sivensa con el Estado para aumentar su participación casi en el mismo porcentaje que perdió la empresa.

En cuanto a la participación en las acciones de los trabajadores y ex trabajadores de Sidor, al terminar el gobierno de Rafael Caldera (diciembre de 1998) estaba listo el acuerdo previsto en la ley de privatización de 1992, que establecía la venta entre ellos del 20% de las acciones en poder del no⁵³. Pero hasta abril de 2004 el gobierno del presidente electo en el año 1998, Hugo Chávez, no lo había puesto en ejecución, de forma que el Sindicato Único de Trabajadores Siderúrgicos y Similares (Sutiss) inició una huelga indefinida para forzar que la CVG, depositaria de esa proporción del capital accionario, repartiera las acciones e incluyera en la oferta a todos los trabajadores y no sólo a los que habían manifestado su interés al momento de privatizarse la empresa. También exigía que Sidor cancelara dividendos por ganancias en el ejercicio fiscal 2003⁵⁴.

Como resultado de la huelga, el Estado venezolano vendió, en el año 2004, 3.058.600 acciones a 11.843 trabajadores elegibles, quedando una cantidad de 451.427 acciones por vender, a la cual se incorporaron 494.000 nuevas acciones en el 2006. De esta forma se alcanzó en este último año el 20% del capital accionario del Estado, a disposición de trabajadores, jubilados y pen-

⁵⁰ *El Universal* (24 de diciembre de 2001). A principios del año 2006 Sivensa logró un préstamo del Deutsche Bank, con el cual recompró el 15% de su capital accionario, en manos de bancos acreedores desde 2002. El préstamo se garantizó con las acciones que la empresa venezolana tiene en Ternium por su participación en Sidor, *El Universal* (8 de abril de 2006).

⁵¹ *El Universal* (25 de enero de 2002).

⁵² *El Universal* (19 de noviembre de 2001 y 13 de julio de 2002).

⁵³ Luis Alvaray en *Tal Cual* (15 de agosto de 2002).

⁵⁴ *El Universal* (29 de abril de 2004).

sionados de Sidor. También se logró un entendimiento con el Ministerio de Industrias Básicas y la CVG acerca de su derecho, como pequeños accionistas, a participar en los excedentes anuales de la empresa. Según el presidente de la Asociación de Accionistas tipo B, la CVG era renuente todavía en el 2005, a desprenderse de las acciones bajo su custodia porque Sidor arrojaba buenos dividendos y tenía planes de expansión. A los trabajadores ingresados a Sidor después de su privatización, la CVG les ofreció 10% de las acciones al mismo precio acordado al momento de privatizarse la siderúrgica⁵⁵, Bs. 43.414 para cada acción, mientras el valor de mercado era de Bs. 72.000. El proceso se efectuó en dos etapas: en la primera (2004) los jubilados, pensionados y trabajadores activos al cierre del año 1996 ratificaron su disposición a adquirir acciones, sobre la base preasignada en 1998, tomando en cuenta el sueldo y la antigüedad del trabajador; en la segunda (2005) se vendió el remanente y se incluyó en la oferta a los nuevos trabajadores de la empresa. Los accionistas clase B obtuvieron el derecho a tener dos representantes en la junta directiva de Sidor⁵⁶.

En el año 2006 se llevaron a cabo una huelga y una “operación morrocoy” (tortuga) para protestar por la negativa de la CVG a entregar excedentes de caja a los accionistas tipo B de Sidor, con el argumento de que ellos irían a un Fondo Guayana, manejado por el Estado y destinado a obras sociales⁵⁷. Los trabajadores accionistas mostraron su oposición a la propuesta del Estado por considerar que los millones de dólares no distribuidos y asignados al Fondo Guayana, “no se sabe en que programas fueron realmente invertidos”. En esa oportunidad el abogado de los accionistas tipo B también declaró a *El Correo del Caroní* (27 de agosto de 2006): “la siderúrgica está obligada por los convenios de reestructuración de la deuda a entregar los excedentes de caja y la empresa ha venido cumpliendo con esta estipulación; el problema se viene presentando con la distribución de los recursos, la parte que recibe el Estado y que corresponde a los accionistas tipo B”.

⁵⁵ *El Universal* (23 de marzo de 2006; 26 de mayo de 2005 y 15 de noviembre de 2005).

⁵⁶ León (2004a).

⁵⁷ *El Universal* (21 de octubre de 2006); *Correo del Caroní*, Ciudad Guayana (27 de agosto de 2006). En 2005 se llegó a un acuerdo por el cual la empresa depositaría los excedentes de caja directamente en las cuentas de los accionistas clase B, pero quedó pendiente un total de 300 millones de dólares recibido por la CVG desde el año 2003, “Gobierno transferirá...” www.eluniversal.com (15 de noviembre de 2005).

En esta ocasión una parte de los trabajadores se manifestó contraria a una huelga porque ésta afectaría sus pagos de dividendos, lo cual generó enfrentamientos violentos entre trabajadores. El proceso puso de relieve la existencia de un componente político en la protesta ya que el Suisss está “fracturado políticamente en cinco grupos. Desde entonces, por la disputa del liderazgo de la planta, estas facciones han mantenido a sus cabezas en una constante confrontación política, afectando la normalidad productiva”⁵⁸. Para hacer más compleja la situación, la Unión Nacional de Trabajadores (gubernamental) hizo llamados a re-estatizar Sidor, a lo cual se opusieron los accionistas tipo B⁵⁹. Por su parte, las pequeñas y medianas empresas de Guayana, parte de la Alianza de Cooperación Empresarial Siderúrgica (ACES), también se manifestaron en contra de paralizar Sidor⁶⁰.

Pero los cambios más importantes, en la propiedad de Sidor y en su entorno, se relacionaron con las adquisiciones efectuadas por Techint. La primera fue la participación de Sidor con 45% (60 millones de dólares)⁶¹, en la compra de Posven (unidad venezolana de la surcoreana Posco), mientras el otro 55 % fue aportado por la empresa Tenatis de Techint. Se estimaba en ese entonces que Posven podía producir 1,5 millones de toneladas de hierro reducido al año, asegurándole a Sidor una fuente de insumos de bajos costos y alta calidad, aunque Posco había cerrado esta planta en el 2001 por una disputa laboral y por la debilidad de la economía venezolana⁶². La planta se reabrió en octubre de 2004, con el nombre Matesi⁶³, y a principios de 2006 el Instituto Venezolano de Siderurgia (IVES) consideraba que su incorporación a la producción de briquetas era un factor importante en el crecimiento de la producción y exportación de hierro de Venezuela⁶⁴.

En mayo de 2005 Sidor se convirtió en compañía anónima (Sidor CA), como parte de una estrategia para consolidarse en los mercados de valores internacionales y de Venezuela. Para ese entonces el Consorcio Amazonia era propietario del 59,7% de la empresa (acciones tipo A), el estado venezolano

⁵⁸ *El Universal* (6 de noviembre de 2006).

⁵⁹ Declaraciones en este sentido en “El Estado no...” *El Universal* (5 de noviembre de 2005).

⁶⁰ ACES (2006).

⁶¹ Eguren (2004), p. 22.

⁶² *El Universal* (29 de abril de 2004).

⁶³ León (2004b).

⁶⁴ León (2006).

del 30,7 (acciones tipo C) y los trabajadores del 9,6 (acciones tipo B)⁶⁵. Poco después, Hylsamex, del Grupo Alfa (Monterrey, México) y parte del Consorcio Amazonia, fue adquirida por Techint. En total el Grupo ALFA recibió 1.065 millones de dólares por su 42,5% de la propiedad de Hylsamex y luego Techint compró el 57,5% restante, en manos de distintos inversionistas, además de pagar 107 millones más por la participación de Hylsamex en Sidor, asegurándose así el 86% del Consorcio Amazonia. El consorcio posee 61% de la propiedad de Sidor y el Estado venezolano⁶⁶ y los trabajadores, el resto.

Según analistas del sector, la compra de Hylsamex permite a Techint cubrirse “de la sensibilidad del mercado [sic] venezolano y argentino” y acercarse al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN, NAFTA en inglés), pues la empresa mexicana exporta el 20% de su producción a EE.UU.⁶⁷. La operación también mejoró la posición de Techint como fabricante de aceros largos, planos y revestidos y le permitió crear una nueva compañía, Ternium (con Hylsamex, Sidor y Siderar). Con ella se replicó lo hecho en el campo de los tubos de acero sin costuras para la industria petrolera, donde Tenaris⁶⁸ es líder mundial. Ternium tiene una capacidad anual de 12 millones de toneladas de acero y ventas anuales por 5.000 millones de dólares, con potencial de convertirse en el principal productor de aceros planos de América Latina⁶⁹.

Lo más notorio de esta operación y de la compra de tres plantas menores de Acindar en Argentina, controlada por el grupo Belga Mineiro, es que Te-

⁶⁵ *El Universal* (2 de mayo de 2005).

⁶⁶ Al aumentar la participación del Estado, debió ajustarse el 20% de esa participación que, según la ley de privatización, corresponde a los trabajadores y jubilados de SIDOR, lo cual se completó en marzo de 2006, según declaraciones del presidente de la CVG. “CVG culmina...” *El Universal* (23 de marzo de 2006).

⁶⁷ Stok (2005), p. 33.

⁶⁸ *Wall Street Journal* en *El Universal* (23 de agosto de 2005). Tenaris agrupa a la mexicana Tamsa, las argentinas Siderca y SIAT, la italiana Dálmine, la venezolana T'avsá, la japonesa NKK Tubes, la brasileña Confab y la canadiense Algoma Seamless Tubes, Stok (2005), p. 33; sobre los objetivos de Techint en Tenaris, véase Rocca (2002).

⁶⁹ *La Nación* (19 de mayo de 2005; 23 de mayo de 2005 y 23 de agosto de 2005). Esto se alcanzó con la compra de Industrias Monterrey S.A. (IMSA) de México en 2007, que produce y exporta aceros revestidos para la industria automotriz, *El Financiero* (México, DF.) www.cfinanciero.com.mx; “Ternium to take control of Mexico’s IMSA” Apr. 30, 2007, www.rcuters.com/article.

chint invirtió casi un total de 2.500 millones de dólares en ellas. Esto fue posible gracias a los ingresos por el aumento de la demanda de acero generada a partir del alza de los precios internacionales del petróleo y de la recuperación económica de Argentina y Venezuela, en esta última, las ventas de acero subieron un 55% en el año 2004⁷⁰, pero exigió también que Techint se endeudara en el mercado financiero internacional⁷¹. Como trasfondo puede señalarse que para el año 2005 la minería y la siderurgia eran los sectores productivos latinoamericanos más rentables, por la demanda de China, hacia donde fueron la mayor parte de las exportaciones de ambos⁷².

La estructura corporativa en la que se ubicaba SIDOR para el año 2006 puede observarse en el Gráfico 1. Según el mismo, Techint controlaba 59% de Ternium, Usiminas 14%, Tenaris 11%, Sivensa 2% y un 14% estaba en acciones del público. A su vez, Ternium posee un 86% del Consorcio Amazonia y otro 14% está en manos de Siderar, donde Ternium tiene 56%⁷³. El Consorcio Amazonia era propietario del 60% de Sidor. De esta forma, Sidor ha pasado a ser parte de una multinacional latinoamericana. En julio de 2007, Ternium obtuvo el total de las acciones del Grupo IMSA, productor de aceros planos en México, EE.UU. y Guatemala⁷⁴.

⁷⁰ Stok (2005), pp. 32-33.

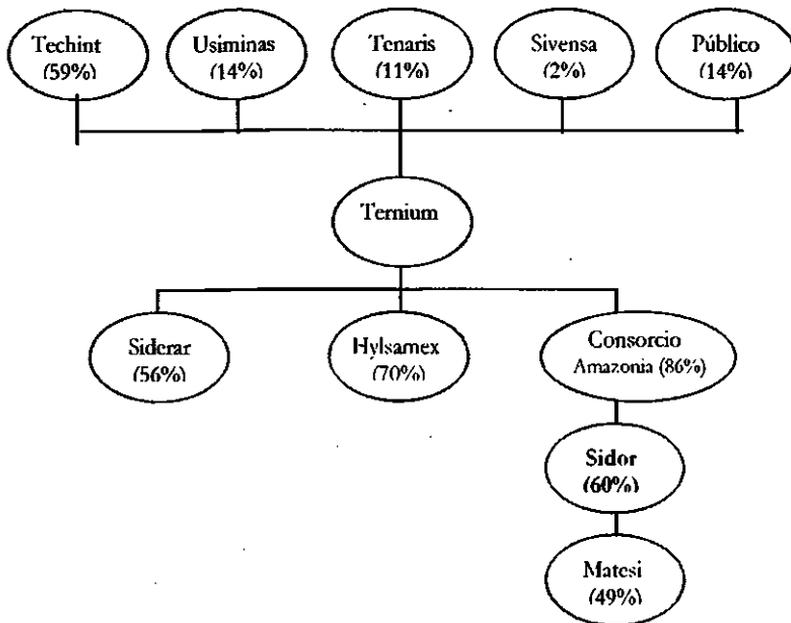
⁷¹ Para principios de 2008, Techint ha vendido algunas subsidiarias de Hylsamex e IMSA en EE.UU., consideradas no estratégicas para Ternium, y con el producto de esas ventas ha ido prepagando la deuda contraída. "Ternium completes..." (2008).

⁷² www.AmericaEconomia.com nro. 296 (5 de abril de 2005).

⁷³ El resto se dividía entre CVRD 5%, los trabajadores 8% y el resto (31%) estaba en manos del público, *Ternium Annual Report* (2006), p. 6. A fines del 2006 Ternium compró las acciones de CVIDR, alcanzando un 60,93% de control sobre Siderar, "Ternium increases..." (2006).

⁷⁴ "Ternium anuncia..." (2007).

Gráfico 1. Sidor en su nueva estructura corporativa



Fuente: *Ternium Annual Report* (2006), p. 6. Según *El Universal* (2 de mayo de 2005), luego de la adquisición de Hylsamex, el Consorcio Amazonia controla el 61% de Sidor, pero aquí se reproducen datos oficiales de Ternium.

C. Relaciones con su entorno

Desde que se hizo cargo de la administración de Sidor, el equipo gerencial de Techint enfatizó la necesidad de mejorar la gestión de la empresa en relación con sus clientes, trabajadores, proveedores y comunidad. De esta forma, se buscó mejorar la integración de la empresa con la cadena sidero-metalúrgica venezolana. Como producto de las acciones emprendidas, en el 2004 el 73% de las compras de Sidor correspondía a compras locales en Guayana y, en el

2005, el 75%⁷⁵. El 43% de ellas se hacía a grandes proveedores y 67% a medianos y pequeños, puesto que de las 1.043 empresas proveedoras de Sidor, 1.014 son PYMES⁷⁶.

Cuando Techint se hizo cargo de la administración de la empresa venezolana en el año 1998 comenzó a desarrollar el programa ACES (Alianza de Cooperación Empresarial Siderúrgica) en Guayana, que vincula la demanda internacional de empresas relacionadas con el Consorcio Amazonia con la oferta de empresas locales proveedoras de bienes y servicios para la siderúrgica⁷⁷. Junto con la ACES, Sidor desarrolló el programa de Capacitación Gerencial para Proveedores, la Promoción de Oportunidades de Exportación para Proveedores y el Convenio de Promoción de Exportaciones Indirectas. Sus objetivos son proteger el mercado metalmecánico venezolano de las importaciones y fortalecer al sector, para asegurar el crecimiento y desarrollo de sus negocios “aguas arriba y aguas abajo”⁷⁸.

En Sidor se creó asimismo una Gerencia Propyme⁷⁹, la cual facilitó la formación del primer cluster internacional de PYMES entre un cliente de Sidor en Venezuela (Milatti) y un cliente de Siderar en Argentina (Alladio)⁸⁰. La empresa Milatti aportó su experiencia en la fabricación de cocinas y su capacidad comercial dentro del mercado nacional, mientras Alladio contribuyó con su experiencia en la fabricación de lavadoras y con asesoramiento técnico. Sidor, además de proveer el acero, brindó apoyo comercial e institucional, así como asesoría técnica para la instalación de la línea de pintura y la línea de estampado y conformado de carcasa en Milatti. El propósito del cluster es incorporar mayor valor agregado al acero en la producción venezolana. El acuerdo energético entre Venezuela y Argentina (2005) ha servido también de plataforma para impulsar estas relaciones, en la medida en que establece que los fondos por la compra de fuel oil venezolano pueden utilizarse para adquirir insumos argentinos. Con este objetivo, Sidor participó en la promo-

⁷⁵ Sidor (2006), p. 11.

⁷⁶ Eguren (2004), p. 30.

⁷⁷ Rueda de Negocios Sidor-ACIES (8 de agosto de 2002) www.sidor.com/noticias (consultada 9 de abril de 2003).

⁷⁸ www.sidor.com (consultada 11 de abril de 2006).

⁷⁹ Como ejemplo véase como funciona la Gerencia Propymes de Siderar en *ILAFA 45* (2004) p.18.

⁸⁰ Eguren (2004), p. 32.

ción de la Exposición Barinas 2005, una feria de maquinaria agrícola, que buscaba acercar a compradores venezolanos y vendedores argentinos⁸¹.

En el año 2003 se estableció la Fundación Sidor, institución privada sin fines de lucro, para apoyar y fomentar proyectos sociales, que contribuyan a mejorar la calidad de vida en Guayana, en tres áreas de acción: educación, salud y cultura. La mayor parte de estos proyectos se concentra, por lo tanto, regionalmente, como los programas de dotación y re-acondicionamiento del Hospital Uyapar y del Hospital Raúl Leoni en San Félix, los programas de formación gerencial para proveedores, las becas para hijos de trabajadores y la Sala de Arte y el Teatro Sidor⁸². En el ámbito nacional, Sidor estableció convenios con la Universidad Central de Venezuela, la Universidad Simón Bolívar, la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, la Universidad Experimental de Guayana y la Universidad Católica Andrés Bello, a fin de realizar proyectos conjuntos en áreas de investigación, docencia y extensión en materia de siderurgia. Igualmente instituyó el premio Sidor para trabajos de tesis en ingeniería, que traten temas relacionados con el sector del acero⁸³. También Sidor ha vinculado su propaganda en la etapa post-privatización con los colores de la bandera venezolana y con frases que aluden al valor ambiental de sus productos: "Producto nacional: disfrute la experiencia de consumir un producto envasado en hojalata: 100% nacional. Es acero venezolano para el mundo. Siempre ecológico, siempre hojalata. Naturalmente, Sidor"⁸⁴. De esta forma, busca exaltar su compromiso como empresa con la economía, la sociedad y el ambiente de Venezuela⁸⁵.

En las relaciones de la empresa con su personal, el conflicto fue inevitable desde el mismo momento en que la nueva gerencia se hizo cargo de Sidor, pues declaraciones a la prensa venezolana señalaban ya su preocupación por la existencia de una nómina de personal excesiva. Aunque Sidor había llevado a cabo desde 1989 un plan de reducción de su fuerza laboral, que le había

⁸¹ www.elsitioagricola.com/gacetillas/jntaCom/20050921.

⁸² Sidor (2006), pp. 12-13. En 2005, la revista *Dinero* destacó que Sidor había invertido 2,5 miles de millones de bolívares en salud, educación, cultura y deporte (14 de junio de 05) www.sidor.com.ve.

⁸³ Magual (2005).

⁸⁴ *Gente del acero*, Año 6, nro. 30 (agosto 2005, p. 8).

⁸⁵ *El Universal* (18 de enero de 1998).

permitido pasar de casi 18.000 trabajadores a un poco más de 11.000⁸⁶, la nómina era todavía considerada excesiva por el Consorcio Amazonia.

La discusión de la privatización de Sidor en el Congreso venezolano se centró en especial en la situación de los trabajadores, porque la empresa siderúrgica era entonces el bastión de La Causa R, partido venezolano surgido de Sutiss, y 1998 era un año electoral. Había consenso en que la mayor parte de la pérdida de empleos tendría lugar en el área administrativa de Sidor, donde los partidos de turno en el gobierno habían ubicado tradicionalmente a sus partidarios⁸⁷. Debido a ello, el Congreso aprobó la creación de un fondo para microempresas, que permitiera absorber a los desplazados de Sidor y también a sus jubilados y pensionados, que no serían responsabilidad de la empresa compradora. Pero además impuso una cláusula de inamovilidad laboral por un año para 9.000 obreros y empleados de la empresa. Al asumir la administración de Sidor se firmó un convenio colectivo de trabajo por treinta meses, el cual fue refrendado por los trabajadores mediante un referéndum.

La primera huelga se dio en abril del año 2001 para presionar la reanudación de las negociaciones contractuales, interrumpidas en septiembre de 2000, cuando Sidor anunció un programa de reducción de nómina. En esa oportunidad, la oferta de jubilaciones voluntarias fue rechazada por la mayoría de los trabajadores afectados, pero el punto central fue que la demanda sindical para un nuevo contrato, según la empresa, triplicaba el costo del personal de Sidor cubierto por el convenio (de US\$ 14 por hora/hombre a US\$ 42)⁸⁸. Luego de 12 días de conflicto, Sutiss presentó una nueva oferta, que representaba un costo de 35 millones de dólares para la empresa, frente a los 200 millones de la primera demanda. El acuerdo final prorrogó el convenio existente por otro año, junto con la inamovilidad laboral para el personal, y otorgó un bono de bolívares 2.100.000 para cada trabajador, sin incidencia salarial. El costo total

⁸⁶ Rojas de Rivodó (1997), p. 248.

⁸⁷ Según ILAFA (2001), entre los años 1997 y 1998, el sector siderúrgico venezolano perdió 4.000 puestos de trabajo y más de 3.000 correspondieron a empleados administrativos, directivos y profesionales. Irazzo (1997) estudia la reestructuración laboral de Sidor antes de la privatización y Gamus (2005), el impacto en el personal calificado de la reestructuración posterior a su privatización.

⁸⁸ www.Americaeconomia.com (22 de febrero de 2001); carta de Martín Berardi, presidente de Sidor, a *El Universal* (24 de mayo de 2001, publicada el 25 de mayo de 2001).

del nuevo convenio fue para Sidor de 12,3 millones de dólares, más los 52,3 millones de dólares no facturados durante los 21 días que la empresa estuvo paralizada⁸⁹.

Posteriormente se llevaron a cabo otras huelgas, casi todas relacionadas con el pago de bonos (utilidades líquidas) o la renegociación del contrato colectivo, pero también con la distribución del paquete accionario en manos del estado. La huelga de dieciséis días entre abril y mayo de 2004 se relacionó con esta demanda de los trabajadores, ex trabajadores, jubilados y pensionados de Sidor, según la ley de privatización de 1994. La demanda iba dirigida al gobierno y la CVG, más que a la empresa, pero fue acompañada de una solicitud del pago de utilidades líquidas a los trabajadores, sobre las bases de las ganancias obtenidas por Sidor en el año 2003. La administración de Sidor alegó que ya había pagado utilidades por encima del 15%, estipulado por la Ley Orgánica del Trabajo, pues había cancelado 23.624 millones de bolívares mientras el 15% alcanzaba 21.554 millones⁹⁰.

También los trabajadores reclamaban el pago de la porción de los dividendos cobrados por el Estado como accionista de Sidor, pero la administración alegaba que no se había pagado ningún dividendo todavía, sólo las acreencias que la empresa tenía con el Estado. Finalmente el gobierno ordenó el reparto de las acciones y se estableció que los accionistas tipo B tendrían derecho al pago de dividendos, cuando éstos se repartieran al resto de los accionistas⁹¹. En el año 2005 hubo también un paro de 24 horas para presionar a la CVG a entregar las acciones de la segunda etapa del PPL, correspondientes a trabajadores ingresados desde 1998. En esa ocasión, Julián Eguren, presidente de Sidor, instó a los trabajadores a recordar que, como accionistas, también ellos se perjudicaban por el paro de las operaciones de la empresa⁹². En otro conflicto laboral del año 2006 una parte de los trabajadores esgrimió este mismo argumento para oponerse a la huelga, aunque no se oponía al reclamo hecho a la CVG por la falta de distribución de los excedentes.

⁸⁹ Berardi (2001) en *El Universal*; Morales Tovar (2005). Para enero de 2005 el salario básico de los trabajadores de SIDOR superó el millón de bolívares (cerca de 500 dólares), colocando a los trabajadores bajo el convenio colectivo entre los mejor pagados de Venezuela, *El Universal* (4 de enero de 2005).

⁹⁰ *El Universal* (25 de abril de 2004, 29 de abril de 2005 y 7 de mayo de 2004).

⁹¹ "Trabajadores" (2004) www.alia2.net/article121073.html.

⁹² Arocka (2005).

En todos estos casos la administración de la empresa jugó un rol importante, dentro del cual debe destacarse su esfuerzo por adaptarse al entorno. Se advierte un cambio entre su reacción a las presiones de los trabajadores en el año 2001 y la más reciente. En la primera se enfatizaban aspectos legales y parecía existir la voluntad de no sentar precedentes negativos para la nueva gerencia en sus relaciones con los trabajadores, lo cual hizo que la huelga durara 21 días. Mientras que actualmente el manejo de los conflictos parece ser más político que legal. En este sentido, parece cumplirse lo señalado por Ohmae (1990, p.92), que a medida que una corporación extranjera se va convirtiendo en “inmigrado, sus quejas contra el entorno empresarial van disminuyendo. O bien acaba tomando las limitaciones ambientales como parte de la vida diaria y empieza a sobreponerse a ellas o a buscar la forma de soslayarlas”. En el manejo de Sidor por parte de los administradores de Techint se advierte este cambio, influyendo el hecho de que los gerentes de Sidor provienen de otro país latinoamericano y están conscientes de que tan importante como el “*know-how*” (“conocer cómo”) que poseen es el “*know-who*” (“a quien conocer”) que manejan.

Esto puede observarse en cómo se manejó el *impasse* con el gobierno venezolano, en torno del precio pagado por Sidor para el material de hierro producido por las empresas estatales en el año 2005. Al momento de adquirirse la empresa, el precio de compra al Estado venezolano del mineral de hierro (18 dólares por tonelada) se fijó en un contrato de largo plazo (30 años) y, durante los primeros cinco años posteriores a la privatización, estuvo por encima del precio del mineral de hierro en el mercado internacional. A partir del año 2004, cuando la industria del acero comenzó a crecer y aumentó sus precios, arrastró también hacia arriba el precio internacional del hierro, que llegó a 37 dólares por tonelada. Al momento de comenzar el conflicto el gobierno venezolano consideró que el precio de venta de la empresa estatal Ferrominera del Orinoco a Sidor era un 44% menor que su costo en ese mercado. También alegaba que era contraria al interés nacional la exportación de la mayor parte de la producción de acero de Sidor, pues dejaba sin materia prima a la industria nacional. Esto último fue refutado por la empresa con datos que demostraban que entre los años 2003 y 2005 las ventas al mer-

cado doméstico habían crecido 55%, mientras que las exportaciones en esos mismos años habían caído 18%⁹³.

A fines de octubre de 2005, Sidor aceptó renegociar el contrato original y el nuevo acuerdo firmado con el gobierno venezolano a mediados de noviembre fijó un precio de 30 dólares para la tonelada de mineral de hierro. El precio del insumo se elevó, por lo tanto, en un 66%⁹⁴, pero se incluyó la posibilidad de que SIDOR obtuviera un descuento del 25%. Este descuento se divide en un 15%, por tratarse de un gran cliente de Ferrominera, y el otro 10%, porque Sidor aceptó desarrollar un plan de promoción de PYMES locales, con precios preferenciales para el acero que le compren⁹⁵. Más interesante que el análisis de lo que esto representa en términos económicos es su valor en términos políticos, puesto que el acuerdo se logró después de un conflicto en el cual el gobierno de Venezuela amenazó con re-estatizar a Sidor. A pesar del carácter público del conflicto, Stok (2005) considera que la solución se alcanzó gracias a la “aceitada maquinaria de cabildeo” de Techint. Esto parece confirmarse con la reunión privada realizada en Mar del Plata, Argentina, en ocasión de efectuarse allí la Cumbre de Presidentes de las Américas (5 y 6 de noviembre de 2005), reunión en la cual participaron los presidentes Néstor Kirchner de Argentina y Hugo Chávez de Venezuela y el presidente de Techint, Paolo Rocca⁹⁶.

El desenlace del conflicto permite observar el rol que juegan en las relaciones estado-empresas los vínculos personales y el apoyo político, ya que, según Rouillón (2005), Techint posee una relación privilegiada con el gobierno argentino actual, que explicaría la mediación personal de este último, frente al gobierno venezolano. Así, por ejemplo, según declaraciones del presidente argentino, “una cosa son los problemas locales y coyunturales que podamos tener con una empresa y otra cosa es mi obligación de defenderla en el exterior. Le dije a Chávez que es una empresa argentina y que no quiero enterarme de sus problemas leyendo los diarios. Debí llamarme antes y contarme el problema”⁹⁷.

⁹³ Morales Tovar (2005).

⁹⁴ *La Nación* (16 de noviembre de 2005).

⁹⁵ *La Nación* (7 de noviembre de 2005); www.talcual.com (29 de noviembre de 2005).

⁹⁶ *La Nación* (7 de noviembre de 2005).

⁹⁷ Wiñazki (2007), pp. 16-17.

Resultan interesantes los comentarios aparecidos en la prensa venezolana como reacción al conflicto entre el gobierno y Sidor, porque permiten evaluar lo sucedido en el período post-privatización. En general, la reacción de los trabajadores y de los analistas fue contraria a la posibilidad, planteada por el gobierno venezolano, de re-estatizar la empresa siderúrgica. Por ejemplo, un directivo de la Compañía Anónima de Trabajadores Siderúrgicos (CATS) manifestó que los ex trabajadores, jubilados y pensionados de Sidor se oponían por considerarla “un salto atrás”, que la colocaría otra vez al servicio de los partidos políticos⁹⁸. Por su parte, Morales Tovar (2005) destacaba que el gobierno venezolano había invertido un promedio de 53 millones de dólares anuales en Sidor entre los años 1992 y 1997, en comparación con la inversión del Consorcio Amazonia de más de 657 millones de dólares en los últimos siete años. Paralelamente la insatisfacción de los clientes con los productos y servicios recibidos de la empresa había bajado de 1,12% en el año 1998 a 0,13% en 2005. El Estado venezolano tendría problemas para mantener estos estándares de inversiones y de satisfacción con el producto si se hacía cargo de la empresa.

En mayo de 2007, Sidor enfrentó nuevas presiones del gobierno venezolano, que volvió a amenazar con re-estatizarla. El ataque del gobierno apuntó a la cabeza de Techint, Paolo Rocca, a quien el presidente manifestó que “había mandado a llamar” porque iba a dictar una ley para obligarlo a suministrar toda la producción de acero de Sidor para el mercado interno. También hizo referencia a que Venezuela importaba tubos sin costura para su industria petrolera desde China, cuando podría ser abastecido localmente⁹⁹. Sidor informó en esa ocasión que desde el 2006 el 63% de su producción se dedicaba a satisfacer la demanda interna de Venezuela y que no producía tubos¹⁰⁰.

El conflicto entre gobierno y empresa se solucionó en agosto de 2007 mediante un acuerdo de cooperación por tres años, que estableció precios diferentes para el acero de Sidor: con un descuento del 4% para los programas gubernamentales, con uno de 2% para cooperativas y pequeñas y media-

⁹⁸ *La Nación* (5 de noviembre de 2005).

⁹⁹ “Chávez citó...” www.clarin.com (6 de mayo de 2007); León (2007a).

¹⁰⁰ La empresa que los produce es TAVSA (adquirida por Tenaris) y el 100% de su producción (80 mil toneladas) se destina al mercado petrolero venezolano (León, 2007b).

nas empresas venezolanas y el tercero, sin descuento, para el resto del mercado nacional e internacional¹⁰¹.

La mediación personal del presidente argentino resultó clave para la solución del conflicto y el Sutiss volvió a mostrarse dividido, porque una fracción apoyó la re-estatización de SIDOR, mientras otras se manifestaron en contra¹⁰². Como, al mismo tiempo, el gobierno argentino involucró a Techint en el caso Skanska, en un esfuerzo por deslastrar de acusaciones de corrupción a algunos de sus miembros etiquetando el caso como “corrupción entre privados”, algunos analistas sugieren que hubo un esfuerzo concertado entre ese gobierno y el venezolano para obtener concesiones de Techint, cuyas acciones en la Bolsa de Nueva York cayeron¹⁰³. Esto mostraría que la cercanía de los empresarios al poder político no los libera de todos los riesgos, más bien puede llegar a convertir a sus empresas en rehenes de las necesidades políticas de esos gobiernos.

III. Discusión y conclusiones

El contexto mundial del sector siderúrgico ha variado en los últimos años en comparación con la situación de precios bajos que existía al privatizarse Sidor en el año 1997. Desde el 2004 se ha pasado de una situación de estancamiento a otra de alza en la demanda y en los precios internacionales. El principal responsable de este cambio es el “factor chino”, pues China compra aproximadamente el 50% del acero mundial y, además, con su demanda de materias primas y combustibles, provoca alzas en las ventas y precios de estas últimas, por lo cual acelera la demanda de acero en los países que los producen¹⁰⁴.

También ha cambiado en forma favorable para Sidor el contexto económico de Venezuela, porque han crecido los recursos gubernamentales por el ingreso de un gran volumen de divisas, debido al alza de los precios interna-

¹⁰¹ El recorte fue menor del esperado por el gobierno porque la empresa demostró que sus precios estaban en línea con los valores del mercado, Sainz (2007). En la actualidad, febrero de 2008, un conflicto por la renegociación del contrato colectivo agita nuevamente las relaciones entre empresa y sindicato pero las ramificaciones políticas del caso exigen un estudio separado del mismo.

¹⁰² “Rocca negocia...” www.lanacion.com.ar (15 de mayo de 2007).

¹⁰³ “Chávez citó...” www.Clarin.com (6 de mayo de 2007).

¹⁰⁴ *IL AFA* 45 (2004), p. 17.

cionales del petróleo. Esto alienta actividades y programas, especialmente en el sector de la construcción de infraestructura y de vivienda, que aumentan la demanda nacional de acero. Un ejemplo es la construcción del gasoducto colombo-venezolano, que realiza Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA). El gasoducto, con una extensión de 210 kilómetros, une Puerto de Ballena (Colombia) con la costa oriental del Lago de Maracaibo (Venezuela), con un costo estimado de 230 millones de dólares. Junto con PDVSA, Sidor ha desarrollado un protocolo técnico para el acero que provee a las tres empresas productoras de las tuberías necesarias para el gasoducto. Este acero se utilizará también en otros gasoductos que se planifican, como los de Güiria-San Antonio y Barbacoa-Margarita¹⁰⁵.

Sidor ha manifestado interés en participar como accionista en una nueva siderúrgica que el gobierno venezolano planea establecer y en fabricar acero naval para la empresa estatal Diques Astilleros Nacionales C.A. (Dianca), si el gobierno decide producir buques. Sin embargo, Sidor carece actualmente de una laminadora de chapa ancha, que alcance los estándares exigidos por la navegación mundial, de forma que la inversión necesaria para comprarla está supeditada a que el gobierno venezolano dé garantías de colocación del producto y/o a que existan posibilidades de exportar ese tipo de chapa hacia el mercado regional¹⁰⁶. Esto formaría parte de la estrategia de diversificación de Sidor hacia nuevos productos y, aún si disminuyera la demanda de acero en China, permitiría que la empresa reorientara parte de su producción hacia los mercados nacional y regional, apoyándose en las ventas al Estado venezolano.

Es importante destacar también cómo se ubica Sidor dentro de las metas de Techint, grupo que controla la mayor parte de sus acciones a través de Ternium. La adquisición de Sidor por el Consorcio Amazonia fue resultado de una estrategia empresarial que avanzó de hecho en la integración de un mercado regional del acero, mediante negociaciones entre empresas privadas, sobre la base de sus vinculaciones previas¹⁰⁷. Este caso es destacable porque los países de origen de las empresas que formaron el consorcio (Argentina, Brasil, México y Venezuela) no eran parte de un mismo acuerdo de integra-

¹⁰⁵ *El Universal* (6 de marzo de 2006).

¹⁰⁶ León (2005b).

¹⁰⁷ Las características de estas empresas y sus vinculaciones previas se analizan en Giacalone, 2005.

ción regional en 1997, más allá de los tenues lazos de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Esto parece indicar que, para las grandes empresas siderúrgicas latinoamericanas, la firma de acuerdos formales entre sus respectivos gobiernos puede no ser un requisito previo para operar en forma conjunta una planta productiva en otro país. La interacción entre empresas puede adelantarse inclusive a las decisiones gubernamentales.

Ya en los noventa representantes de Techint hablaban de conformar una empresa siderúrgica de carácter regional y Gerardo Chavarni, presidente del Instituto Latinoamericano del Fierro y del Acero (ILAFA), consideraba en el año 2000 que la privatización de Sidor acentuaba “la futura integración de mercados al nivel latinoamericano”¹⁰⁸. Al producirse la compra de Hylsamex, Rocca declaró que ella fortalecía su “proyecto de constituir un grupo líder regional en América latina para competir exitosamente en la industria siderúrgica global, que atraviesa un proceso de fuerte consolidación”¹⁰⁹. Novegil, refiriéndose a Ternium, manifestó que su mirada “apunta a cualquier lugar de las Américas”, dentro de una estrategia para consolidarse como líder regional, pero en los planes de la empresa “no están Europa o Asia. Somos una compañía con base americana, porque creemos que en la región existen ventajas comparativas para producir acero que no existen en otras zonas”¹¹⁰. Por lo tanto, el interés de Techint por mantener y acrecentar su control de Sidor se ubica dentro de esta estrategia de alcance regional.

Otro aspecto que interesa destacar es la adaptación sufrida por la administración de Sidor en su etapa post-privatización. Esta puede ubicarse dentro del contexto de observaciones hechas por Bull (2004), quien considera que en la región se ha producido una integración económica *de facto* y la transnacionalización del Estado latinoamericano, que ha reorientado sus políticas según las exigencias de la economía global. Esto ha llevado a reorientar sus vinculaciones con el sector privado, haciendo que ahora sean las fracciones transnacionalizadas las que se benefician de ellas. Esta reorientación ha ido acompañada de una “privatización de la política”, por la cual las empresas transnacionalizadas alcanzan acceso privilegiado al proceso gubernamental de toma de decisiones, de manera que las multinacionales latinas desarrollan una relación

¹⁰⁸ Kosacoff (1999), p. 114; *Acero Latinoamericano*, nro 458 (enero-febrero 2000), p. 10.

¹⁰⁹ Sainz (2005).

¹¹⁰ *El Universal* (2 de marzo de 2006).

“instrumental con sus respectivos Estados”¹¹¹. Como resultado, las relaciones informales entre representantes empresariales y ministerios claves -o entre grandes empresarios y poder ejecutivo- son más importantes que los procesos formales de consulta entre empresas y gobiernos. El distinto comportamiento de la gerencia de Sidor en los conflictos de los años 2001, 2005 y 2007 puede relacionarse con este aspecto.

En conclusión, con respecto a las preguntas que se planteaban en la introducción puede decirse que: 1) Sidor, en la etapa post-privatización, mejoró su tecnología productiva y gerencial, así como aumentó el volumen de las inversiones realizadas en la empresa y la especialización y diversificación de sus productos; 2) parte de esos cambios se debieron a las fortalezas aportadas por las empresas del Consorcio Amazonia, porque en tecnología productiva y gerencial y en formación de recursos humanos se advertían problemas previos; otros cambios son atribuibles a un vuelco positivo del mercado siderúrgico internacional y a un aumento de los ingresos del gobierno venezolano, que ha reactivado la construcción de infraestructura y los planes de desarrollo industrial; y 3) esos cambios permiten a Sidor consolidarse en el mercado venezolano y en el latinoamericano, dentro de un proceso de configuración de un mercado regional del acero. Aunque éste no sea el objetivo central de Techint, que en general presenta un cuadro de adquisiciones e inversiones tanto global como regional, es un objetivo no desdeñable frente a la incertidumbre por los vaivenes de la situación política y económica global. Por ello, de alterarse las tendencias positivas del sector siderúrgico en el ámbito internacional, Sidor podría apoyarse en las relaciones establecidas con el mercado y el gobierno venezolano y en las otras empresas de Techint. Inversamente, de complicarse su situación en Venezuela, su red productiva regional podría compensar las pérdidas.

Con respecto al factor gerencia, la contribución de ésta a Sidor después de su privatización puede observarse a partir de una comparación de su desempeño con el de una empresa estatal del sector aluminio (Aluminios del Caroní S.A., Alcasa), que sigue siendo propiedad estatal. Ella cerró el año 2005 con pérdidas netas por 122.000 millones de bolívares y el año anterior, con pérdidas de 173.700 millones, a pesar de una coyuntura en la cual: 1) aumentó la demanda interna de aluminio; 2) el Estado venezolano contó con abundantes

¹¹¹ Robinson (2003), p. 220. Citado en Bull, (2004).

recursos para invertir en ella y 3) la empresa se benefició de su *cuasi* monopolio del mercado doméstico. En un informe de la empresa se habla de la necesidad de “establecer una reestructuración organizativa y niveles de delegación para agilizar los procesos administrativos”, lo cual sugiere la importancia del factor gerencia más que la falta de recursos, tecnología o mercados¹¹². Este sería el factor clave adicional que Techint aportó a Sidor desde su privatización.

En general, la etapa post-privatización de Sidor no puede considerarse negativa ni para la empresa, ni para sus nuevos propietarios, ni para la economía local y nacional de Venezuela. Los aspectos internos a la empresa y positivos para Sidor después de su privatización pueden resumirse en los siguientes: aumento de inversiones, mayor control del gasto, actualización tecnológica y disminución del excedente de trabajadores¹¹³. Los externos a la empresa fueron la recuperación del mercado siderúrgico mundial y la reactivación económica de Venezuela, apoyada por programas gubernamentales. Si bien los segundos aspectos pueden ser coyunturales, los primeros demuestran que la privatización, sobre todo de empresas productivas, no es ni mala ni buena en sí misma, sino que su éxito o fracaso depende de una serie de factores: condiciones de la empresa y de sus compradores, capital disponible para invertir, acceso a tecnología y gerencia eficiente.

¹¹² León (2006b).

¹¹³ Una comparación de los aumentos salariales obtenidos por los trabajadores de Sidor y por los de las empresas básicas de la CVG, que siguen en manos del Estado, muestran inclusive mayores ganancias para los primeros.

IV. Bibliografía

- 📖 *Acero Latinoamericano* (Varios números)
- 📖 ACES (2006); "Comunicado del Sector de la Pequeña y Mediana Industria de Guyana ante el clima de conflictividad en SIDOR" *El Nacional* 5 de noviembre de 2006.
- 📖 Arocka, Víctor (2005); "Presidente de SIDOR insta a accionistas y CVG a dialogar" *El Diario de Guayana* 19 de mayo de 2005 www.eldiariodeguayana.com.ve
- 📖 Berardi, Martín (2001); Carta al Director de *El Universal*, Dr. Andrés Mata, el 24 de mayo (*El Universal*, 25 de mayo de 2001).
- 📖 Bull, Benedicte (2004); "Business regionalization and the complex transnationalization of the Latin American states" *Fifth Pan-European International Relations Conference*, La Haya, Holanda, 9 -11 de septiembre.
- 📖 "CVG culmina venta de 20% de acciones a trabajadores de SIDOR" *El Universal* 23 de marzo de 2006.
- 📖 "Chávez citó al líder de Techint y lo presiona por una empresa del grupo" *El Clarín* 6 de mayo de 2007 www.clarin.com.
- 📖 "Chávez discutió con Techint precios especiales del acero" *El Universal* 10 de agosto de 2007 www.eluniversal.com.
- 📖 "Competitividad versus supervivencia Sector Siderúrgico", (2001), *II Jornadas de la Asociación de Industrias Metal Mecánicas (AIMM)*, 29 de noviembre, www.conindustria.org/SectorSiderurgico2001.ppt
- 📖 Coronel, Gustavo (1995); *Una perspectiva gerencial de la Corporación Venezolana de Guayana*, Sabana del Medio, Carabobo: Servilibros.
- 📖 *El Correo del Caroní* (Ciudad Guayana).
- 📖 Dawar, Niraj y Frost, Tony (1999); "Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets" *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- 📖 « 10.5% creció la producción de acero en América Latina", (2001), *Acero Latinoamericano*, nro. 465, marzo-abril, pp. 24-27.
- 📖 *Economía Hoy* (Caracas).
- 📖 *El Financiero* (México).
- 📖 Eguren, Julián (2004); "SIDOR: La industria del acero y la cadena siderometalúrgica", 4 de agosto, www.aimm-ven.org

- 📖 “El Estado no tiene capacidad para gerenciar SIDOR”, *El Universal*, 5 de noviembre de 2005.
- 📖 *El Universal* (Caracas)
- 📖 Gamus, Esther (2005); “La reestructuración y la privatización de la empresa siderúrgica (SIDOR) en Venezuela. Su impacto en el empleo del personal calificado”, *Venezuela Visión Plural* Tomo II. Caracas: CENDES-Ib & Co.
- 📖 *Gente del acero*, 2005. Año 6, nro. 30, agosto, www.sidor.com.
- 📖 Giacalone, Rita (2004); *La regionalización del acero en América Latina. El caso del Consorcio Amazonia*, Buenos Aires: Editorial Biblos.
- 📖 Giacalone, Rita (2005); “De empresas familiares a familias de empresas en América Latina” en B. Vásquez (edit.), *Empresarios y empresas en América Latina*. Maracaibo: Ediluz, pp. 274-296.
- 📖 “Gobierno transferirá excedentes de caja a cuentas bancarias del personal de Sidor” *El Universal* 15 de noviembre de 2005 www.eluniversal.com.
- 📖 Gómez, Emeterio (1989); *El empresariado venezolano a mitad de camino entre Keynes y Hayek*, Caracas: Altolitho.
- 📖 Guzmán, Alenka (2002); *Las fuentes del crecimiento en la siderurgia mexicana: innovación, productividad y competitividad*, México, DF.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- 📖 ILAFA (1998); “Siderurgia 1997-1998: Desempeño favorable en producción y consumo” *Acero Latinoamericano*, nro. 449, agosto, pp. 10-21.
- 📖 ILAFA (2003); *Acero Latinoamericano*, nro. 476, enero-febrero, p. 7.
- 📖 Iranzo, Consuelo (1997); “Las relaciones laborales en la reestructuración productiva. El caso de Sidor”, *Cuadernos del CENDES*, Año 14 nro. 34, enero-abril, pp. 219-259.
- 📖 Izaguirre, Maritza (2001); “La industria siderúrgica en el contexto industrial venezolano” V Congreso Siderúrgico Nacional, Caracas, 4 de septiembre.
- 📖 Kelly, Janet (1980); “The Comparison of State Enterprises across International Boundaries.” Conferencia *Public Enterprise in Mixed Economy LCDs*, Boston Area Public Enterprise Group, 3-5 de abril.
- 📖 Kosacoff, Bernardo (1999); “El caso argentino” en Chudnovsky, D., Kosacoff, B. y López, A. (eds.), *Las multinacionales latinoamericanas. Sus estrategias en un mundo globalizado*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- 📖 *La Nación* (Buenos Aires).
- 📖 *La Siderurgia de América Latina en Cifras* (2004), Santiago de Chile: ILAFA.

- 📖 Lausana, Carolina (1999); *1946: la prima frontiera. Dalla corrispondenza argentina di Agostino Rocca*, Bergamo: Fondazione Dálmine.
- 📖 León, Mariela (2004a); “Bandes lidera el proceso de democratización del capital: inician colocación accionaria a trabajadores de SIDOR”, *El Universal*, 18 de mayo.
- 📖 León, Mariela (2004b); “SIDOR remonta la cuesta”, *El Universal*, 10 de agosto.
- 📖 León, Mariela (2005a); “Consumo de acero a gran escala”, *El Universal*, 7 de agosto.
- 📖 León, Mariela (2005b); “SIDOR y DIANCA negocian para fabricar acero naval”, *El Universal*, 26 de diciembre.
- 📖 León, Mariela (2006a); “Siderurgia local se afianza”, *El Universal*, 23 de febrero.
- 📖 León, Mariela (2006b); “Pérdidas por 122 millardos reporta ALCASA”, *El Universal*, 6 de marzo.
- 📖 Magual, Ileana (2005); “Acuerdo UCV-SIDOR” *El Universal*, 1 de diciembre.
- 📖 Martínez, David (2002); “Lecciones de globalización. Casos de éxito en acereras latinoamericanas”, *Acero Latinoamericano*, 475 (noviembre-diciembre), pp. 20-24.
- 📖 “Más de 27 millones de dólares invertidos desde 1998” Prensa SIDOR - 19 de enero de 06 www.sidor.com.ve.
- 📖 Montoya Corrales, C. A. y Espinoza Lugo, E. (1998); *Competitividad de la industria colombiana frente a la venezolana*, Medellín, Colombia: Universidad EA-FIT.
- 📖 Morales Tovar, Mirelis (2005); “Inversiones de SIDOR se triplicaron después de la privatización”, *El Nacional*, 6 de noviembre.
- 📖 *El Nacional* (Caracas).
- 📖 Ohmae, Kenichi (1990); *El poder de la Triada. Panorama de la competencia mundial en la próxima década*, México, DF.: McGraw Hill.
- 📖 Rojas de Rivodó, Trina (1997); “SIDOR y la industria mundial del acero” SIC Año LX, nro. 596, pp. 248-251.
- 📖 Rocca, Agustín y de Oromí Escalada, Miguel (1996); “Privatizaciones, experiencia y oportunidad” *Boletín Informativo Techint*, nro. 287, julio-septiembre, pp. 57-78.

- 📖 Rocca, Paolo (2002); “El desafío de ser protagonistas pese a la adversidad”, *Acero Latinoamericano*, nro. 470, enero-febrero, pp. 39-41.
- 📖 Rocca, Roberto (1997); “El acero: ayer, hoy y mañana”, *Boletín Informativo Techint*, nro. 289, enero-marzo, pp. 33-40.
- 📖 “Rocca negocia con Chávez en Caracas el futuro de SIDOR”, *La Nación*, 15 de mayo de 2007 www.lanacion.com.ar.
- 📖 Rouillón, Jorge (2005); “Para la administración, algunos empresarios son los nuevos indeseables”, *La Nación*, 31 de diciembre.
- 📖 Sainz, Alfredo (2005); “Millonaria compra de Techint en México”, *La Nación*, 19 de mayo. www.lanacion.com.ar.
- 📖 Sainz, Alfredo (2007); “Venezuela pactó con Techint una baja del precio del acero y más inversiones”, *La Nación*, 22 de agosto. www.lanacion.com.ar.
- 📖 “Se completa una compra de Techint”, *La Nación*, 8 de abril de 2006.
- 📖 *Siderurgia Latinoamericana*. (1996) nro. 432, abril, y nro. 436, agosto.
- 📖 “SIDOR: Un proyecto latinoamericano de largo alcance”, (2003), *Acero Latinoamericano*, nro. 480, octubre, pp. 28- 31.
- 📖 SIDOR (2006), *Gestión 2005*, Caracas, marzo.
- 📖 “Sidor avanza en su posición entre las 500 mayores empresas de América Latina”, 17 de agosto de 2005 www.ives.org.ve/ives_noticias.
- 📖 “Sidor instala nuevo horno de planchones para mejorar calidad”, *El Universal*, 10 de julio de 2007.
- 📖 Singer, Dinorah (2005); “A un paso de la competitividad siderúrgica”, *Invest Venezuela*, Año 10, nro. 24, 3 de agosto.
- 📖 Stok, Gustavo (2005); “Comprador compulsivo”, *América Economía*, 23 de junio, pp. 32-33 www.Americaeconomia.com
- 📖 *Tal Cual* (Caracas).
- 📖 *Ternium Annual Report 2006*. www.ternium.com
- 📖 “Ternium anuncia resultados al segundo trimestre y para el primer semestre de 2007”. www.ternium.com Press Release, julio.
- 📖 “Ternium Completes Sale of Non-Core U.S. Assets” (2008). February 1 www.investors.com/breakingnews
- 📖 “Ternium Increases its Stake in Siderar” (2006). *The Boston Globe*, December 29 www.boston.com/business/articles/2006/12/29
- 📖 “Ternium to take control of México’s IMSA”, April 30, 2007 www.reuters.com/article.

- 📖 “Trabajadores de SIDOR han recibido 800 títulos accionarios”, (2004) Caracas, 7 de junio. www.alia2.net/article121073.html
- 📖 *El Universal* (Caracas).
- 📖 Viana, Horacio (1994); “Aprendizaje tecnológico en una empresa pública” en *Empresas del Estado en América Latina*, Caracas: Fondo Editorial ASOVAC.
- 📖 Wiñazki, Nicolás (2007); “La era Kirchner”, *Newsweek Argentina*, 16 de mayo, pp. 14-18.

