

La reconversión de la siderurgia integral española, un modelo exportable

ÁNGEL CUESTA VALLE

La reestructuración, fusión y posterior privatización de las empresas siderúrgicas españolas representa un modelo de reconversión que podría extrapolarse a otros ámbitos productivos y geográficos



Introducción

Desde sus comienzos, la siderurgia integral española, vinculada a Ensidesa y a Altos Hornos de Vizcaya (AHV) principalmente, se había orientado tradicionalmente al abastecimiento del mercado nacional, estando ajena a cualquier actividad internacional. Sin embargo, las deficiencias estructurales manifestadas a principios de la década de los noventa obligaron a poner en marcha la reconversión del sector con la constitución del grupo CSI Corporación Siderúrgica, corporación que integró los activos de Ensidesa y AHV, reorientando sus objetivos hacia el mercado, la calidad y la eficiencia productiva.

La creación de CSI se convertiría en un paso intermedio en el proceso de reestructuración de la siderurgia integral española que, en varias fases, daría paso a una nueva corporación, Aceralia Corporación Siderúrgica.

Posteriormente, y en un continuo y progresivo proceso de internacionalización, en febrero de 2001 se anunció el acuerdo de integración de los grupos Usinor (Francia), Arbed (Luxemburgo) y Aceralia (España), que dio paso a la creación de un gigante siderúrgico mundial, el Grupo Arcelor.

Desarrollo de la industria siderúrgica en España

La industria siderúrgica en España surge a principios del siglo XX próxima a las cuencas carboníferas del noroeste peninsular y a los yacimientos de hierro de la provincia de Vizcaya, y ligada a capitales privados con la constitución de varias acerías eléctricas y la integral Altos Hornos de Vizcaya (AHV). Ésta era una empresa fundada en 1902 y que tenía la consideración de ser uno de los pilares de la industria vasca. Prácticamente toda la burguesía industrial y financiera de Vizcaya había estado tradicionalmente relacionada con la empresa.

Con el tiempo, AHV se convirtió en la sociedad matriz de un grupo de empresas fundamentalmente centradas en la actividad siderúrgica. La empresa filial más importante de AHV era Laminações de Lesaca S.A., en Navarra, empresa transformadora que AHV había adquirido a finales de los años setenta y que constituía el desarrollo transformador y comercializador de una siderurgia integral.

Durante la primera mitad del siglo XX, la industria siderúrgica española se desarrolló con el único fin de abastecer a la demanda doméstica. Pero el floreci-

miento posterior de otros sectores demandantes de acero puso de manifiesto la escasez de productos siderúrgicos. En este contexto, el Gobierno español adoptó la decisión de crear en 1950 la integral pública Empresa Nacional Siderúrgica S.A. (Ensidesa). Ésta constituyó una cabecera siderúrgica en Avilés (Asturias) y, en 1976, absorbió a otra empresa siderúrgica privada, Uninsa, que había construido una planta siderúrgica en Gijón, a 20 km de Avilés. La empresa tenía, por tanto, duplicadas sus instalaciones de cabecera. Ensidesa era también, a su vez, cabecera de un grupo empresarial cuyas filiales más importantes eran Perfrisa y Sidmed.

Los crecimientos continuados del consumo siderúrgico en el mercado español propiciaron el desarrollo de otras acerías en la cuenca levantina, con la constitución en 1972 de la tercera planta integral de capital español, Altos Hornos del Mediterráneo (AHM).

Pero a partir de mediados de la década de los setenta, las expectativas de estas empresas españolas se verían truncadas al generalizarse la crisis siderúrgica y económica en todas las economías de los países industrializados, y que tendrían un efecto negativo de arrastre sobre la economía española debilitando su crecimiento y rebajando las necesidades de consumo de acero. Esta débil coyuntura siderúrgica animaría al Gobierno español a adoptar tímidas medidas de ajuste a partir de 1978 que consideraban la urgencia de socializar las pérdidas de Ensidesa y la concesión de créditos para modernizaciones en Ensidesa y AHV, así como también la terminación del plan fabril de AHM.

La siderurgia integral española no tomaría conciencia real de las deficiencias estructurales que padecía hasta 1984, cuando se aprobaron los Planes de Reconversión de la Siderurgia Española. Estos planes proporcionaban recursos públicos para poner en marcha planes laborales, financieros e industriales relativos a Ensidesa y AHV, con los objetivos de reducir las pérdidas y adecuar la producción a la demanda. La plantilla se redujo en 13.219 personas y las capacidades integrales en 16,3 millones de toneladas. Con estas medidas, AHV y Ensidesa retornaron en 1989 a beneficios, después de catorce años de pérdidas continuadas en el caso de Ensidesa y de doce años en el caso de AHV.

Sin embargo, la crisis que se generalizó a principios de los noventa devolvió a las integrales a una nueva dinámica de

pérdidas continuadas, poniendo de manifiesto que no se había logrado despejar el futuro de dichas sociedades ni del sector siderúrgico español con los planes aplicados.

De esta manera, en 1991 la situación de la siderurgia integral española seguía siendo crítica. A diferencia de la reconversión europea, la reconversión española anterior no afrontó la dificultad de que pervivieran dos sociedades independientes, limitándose a sugerir la conveniencia de iniciar un proceso de convergencia en las mismas. Esta situación motivó que se duplicaran las inversiones en cabecera (Avilés-Gijón y Baracaldo-Sestao), sin que se pudiera reordenar la presencia comercial. Por otro lado, la mejora de resultados de ambas compañías en los años 1988 y 1989, motivada tanto por la coyuntura del mercado como por los esfuerzos de la reconversión de los años ochenta, contribuyó a que se relajara el espíritu de racionalización.

La localización en 1991 de las plantas más relevantes de AHV y Ensidesa se situaban, principalmente, entre el País Vasco y Navarra para AHV; y entre Asturias, Navarra y Valencia para el caso de Ensidesa.

Los distintos centros productivos contaban con instalaciones para procesos en caliente, frío, recubiertos y transformados. Se contaba entre ambas empresas con nueve hornos altos, ocho convertidores, tres fábricas de cok y cuatro de sinter que, frente al número de instalaciones que disponía un competidor racionalizado, suponía casi triplicar su número con el consiguiente impacto en los gastos de transporte, mantenimiento, etc.

La situación de crisis generalizada puso en evidencia la dificultad de supervivencia de las instalaciones menos competitivas como eran las españolas y, muy en particular, la cabecera de Sestao (Vizcaya). Las principales razones reconocidas de la falta de competitividad del conjunto de la siderurgia integral española eran las siguientes:

- Los *costes de producción* del arrabio, del acero sólido y de la bobina caliente eran un 25% más elevados que los de los principales competidores europeos.
- Las dos sociedades habían adolecido tradicionalmente de una importante *debilidad comercial*, así como de *falta de proximidad al mercado*. La siderurgia integral española se venía caracterizando por una separación entre fabricación y comercialización. La *deficiente estructuración* del sector de la distribución dificultó una

RESUMEN

Este artículo analiza el proceso de reconversión de la siderurgia integral española llevado a cabo en las últimas décadas y expone la reestructuración a la que se vieron sometidos los procesos de fabricación de las empresas Altos Hornos de Vizcaya (AHV) y Ensidesa, su fusión posterior para crear el Grupo CSI Corporación Siderúrgica y su proceso de privatización para constituir Aceralia Corporación Siderúrgica. Asimismo, explica el proceso de internacionalización de Aceralia materializado mediante diversas alianzas empresariales para converger, finalmente, hacia la creación de un gigante siderúrgico: el Grupo Arcelor. Y trata de extrapolar la experiencia española como un modelo a imitar en otras áreas geográficas y de definir unos modos de proceder en los que los responsables de dirigir hipotéticos procesos de reconversión puedan apoyarse para conseguir afrontarlos con éxito.

mayor proximidad a los clientes y usuarios finales. La conjunción de estos factores provocó que, tras finalizar el ciclo alcista de finales de los años ochenta, las compañías tuvieran *flujos de caja negativos*, con incapacidad manifiesta para atender todos sus compromisos.

- *Débil estructura financiera:* Las posibilidades de capitalización de las empresas españolas siempre estuvieron mermaidas frente al resto de las integrales comunitarias, condicionadas aquellas por la imposibilidad de negociar en un mercado libre y el sometimiento a unos precios internos controlados por el Gobierno español más bajos que los del mercado.

Ante la constatación de la magnitud de los problemas de ambas compañías, el Gobierno español encargó al Ministerio de Industria y Energía el estudio de las diferentes alternativas estratégicas a finales de 1990. En el primer trimestre de 1991, el Gobierno decidió la creación de la Corporación de la Siderurgia Integral S.A. (Grupo Corporación).

La dirección de la Corporación, con el asesoramiento de una compañía consultora norteamericana, puso en marcha los diferentes estudios industriales, comerciales y societarios, con la participación activa de directivos y cuadros de ambas empresas.

Figura 1. Instalaciones de Ensidesa y AHV.



El plan de competitividad conjunto

El Gobierno, a propuesta del Ministerio de Industria y Energía, optó por la estrategia definida y propuesta en el Plan de Competitividad Conjunto AHV-Ensidesa. Mediante dicho plan, la Corporación se convertía en la propietaria de AHV y Ensidesa sustituyendo en ambas compañías a los accionistas públicos anteriores.

Este plan de competitividad se estructuraría en tres etapas con las que se pretendió liberar a AHV y Ensidesa del lastre acumulado en el pasado al cesar en su actividad siderúrgica. En diciembre de 1993 se aprobó, por fin, el plan, lo que permitiría que a partir del 28 de octubre de 1994 se pusiera en marcha el Grupo CSI Corporación Siderúrgica, el cual integraba la actividad de productos planos, largos y transformados.

El plan preveía un rediseño industrial, una especialización comercial y una fuerte reducción de plantillas que contribuirían a optimizar el potencial comercial e industrial de ambas empresas, aumentar el nivel tecnológico de los procesos y equipamientos y la mejora de sus niveles de competitividad, reduciendo costes y consumos corrientes, y elevando rendimientos y calidad de los productos fabricados. Se desarrollaron actuaciones en cinco campos: comercial, industrial, financiero, societario y laboral.

En cuanto a la metodología del plan, se realizó un análisis del mercado accesible, y a partir del mismo, y siempre con estrictos criterios de rentabilidad, se abordaron los productos/mercados correspondientes. En función del "mix" y volúmenes identificados, se definieron las producciones necesarias. Finalmente, se estudió la reconfiguración empresarial para atender el mercado en las mejores condiciones de coste, calidad y servicio.

En el aspecto de reconfiguración industrial, las decisiones fueron bastante drásticas: se proponía el cierre de la cabecera (hornos altos, baterías de *cok*, sinter, acería y Tren de Bandas en Caliente) de AHV en Sestao y Baracaldo; el cierre de la cabecera (hornos altos, baterías de *cok* y sinter) en Avilés; la modernización de los dos hornos altos de Gijón para abastecer al conjunto Gijón-Avilés; y la construcción de una nueva acería compacta en Sestao (la Acería Compacta de Bizkaia) para la producción de bobina caliente a partir de un horno eléctrico.

En el campo comercial la situación debía ser totalmente nueva: en primer lugar, se fusionarían las actividades comerciales de las dos empresas, haciendo desaparecer la rivalidad existente. Las dos empresas habían tenido una lejanía al mercado muy considerable, tanto por decisión propia (la situación de un mercado cerrado las situaba en una fuerte posición vendedora) como por imposiciones del Gobierno, que en el pasado había preferido ordenar el sector con una separación casi radical entre producción y mercado. Esta situación era insostenible, por lo que el plan proponía la toma de participaciones significativas en diversos almacenistas, transformadores y centros de servicio que permitieran, como mínimo, mantener la cuota de mercado. Algunas compañías siderúrgicas europeas habían comenzado ya a tomar posiciones en España, y las tomas de participación resultarían muy costosas.

La parte con mayor impacto del plan de competitividad era, sin embargo, la reducción de personal. Aunque la siderurgia integral española había sufrido un importante ajuste de plantillas en los años ochenta, lo cierto es que las nuevas medidas de configuración industrial (cierre de las cabeceras de Avilés y Sestao, cierre del tren de bandas de Ansio, etc.) iban a suponer una disminución adicional muy importante.

Como resultado de todo ello, en tan sólo cuatro años la siderurgia integral española retornaba a beneficios, consolidándose financieramente y presentando garantías de continuidad en el negocio, al contar en 1994 con recursos propios cifrados en 225.000 millones de pesetas consolidados (1.352 M€), y con la obtención de unos beneficios antes de impuestos que, en 1995, se elevaron a 29.146 millones de pesetas (175 M€). Sin embargo, su vuelta a la rentabilidad había implicado la reducción de la capacidad productiva con el cierre definitivo de todas las actividades de AHV y la reorientación de las factorías de Gijón y de Avilés, y la eliminación de 10.347 puestos de trabajo, lo que supondría una reducción del 42%, al pasar de 24.489 existentes en 1991, a 14.142 en 1998.

Alternativas de configuración industrial

El proceso de elaboración del plan industrial conjunto para AHV y Ensidesa se desarrolló en varias etapas en las que los grupos de trabajo propusieron diferentes alternativas de configuración indus-

trial, prestándose especial atención a las áreas de cabecera y laminación en caliente.

En una primera etapa sin limitación en dimensión se valoraron un abanico de siete opciones de racionalización para Avilés, Gijón y Sestao y fueron evaluadas en función del nivel del coste objetivo, dimensión y rentabilidad de las inversiones necesarias, y de las posibilidades reales de venta con un margen adecuado de la producción contemplada en cada una de ellas.

Posteriormente, y en una segunda etapa, se establece una limitación en dimensión y se evalúan cuatro alternativas: *Alfa*, *Beta*, *Gamma* y *Delta*.

Finalmente, sólo dos alternativas satisficieron los requisitos establecidos por los grupos de trabajo, las opciones *Gamma* y *Delta*. Ambas alternativas presentaban un plan de racionalización de instalaciones importante que conducía a una utilización ajustada de los equipos existentes al final del proceso de reconfiguración. Adicionalmente, ambas opciones de reconfiguración planteaban una mejora significativa de sus ratios de operatividad y eficiencia para con todas y cada una de sus instalaciones del proceso productivo en caliente, así como de su productividad.

En relación a los costes, ambas opciones de cabecera posicionaban a CSI en una situación de competitividad dentro de la curva de costes de bobina caliente europea prevista para 1997, año en el que las reconfiguraciones propuestas serían operativas.

La opción *Gamma*, gracias a su enfoque mixto "siderurgia tradicional-CSP", ofrecía ventajas que hacían más recomendable su implantación. Los aspectos que definen esta alternativa, y que conviene destacar, son:

- El eje arrabio-Gijón/acería-Avilés basado en tecnología integral muy modernizada sería el elemento clave para mantener la posición de coste global y de productos de altos requerimientos a un nivel competitivo en el entorno europeo. Este eje fabricaría aproximadamente el 70% de la producción total prevista de productos planos.
- Se introdujo una nueva tecnología de futuro (Compact Steel Production, CSP) en Sestao para la fabricación de un 30% de la producción de productos planos prevista. Esta nueva tecnología permitía, por su elevada productividad, balancear la tradicional tecnología integral, la cual es más intensiva en consumo energético y mano de obra.

- El coste unitario de bobina caliente pasó de 33,0 pta/kg (0,1983 €/kg) a 26,2 pta/kg (0,1575 €/kg) en 1997.

- Por la rigidez y coste laboral de la alternativa *Delta* tradicional, parecía más estratégico entrar en esta segunda alternativa *Gamma*.

- La tecnología CSP ofrecía una gran flexibilidad ante una posible caída de la demanda a la baja en el mercado siderúrgico de productos planos.

- El esquema propuesto en la alternativa *Gamma* posibilitó las futuras negociaciones con la Unión Europea, ya que su implantación reduciría la capacidad productiva en 1.400 kt en el conjunto de AHV y Ensidesa, que equivaldría al 30% de la capacidad instalada de bobina caliente.

- La alternativa *Gamma* era, además, una opción equilibrada que permitía conservar las culturas industriales de cabecera de Gijón-Veriña, Avilés y Sestao.

Pero la alternativa *Gamma* tenía también algunos riesgos que parecían gestionables mediante una actuación progresiva. Por un lado, los costes productivos variarían sensiblemente con cambios en el precio de la chatarra, típicamente fluctuantes, así como también dependerían en gran medida de la factura del consumo eléctrico.

Por otro lado, las calidades de bobina caliente obtenidas con la nueva tecnología son inferiores a las de la siderurgia integral para la fabricación posterior de algunos productos como la hojalata. Sin embargo, este factor no tendría efectos negativos en el mercado si se destinara la producción de la nueva tecnología al autoconsumo para la fabricación de galvanizado para la construcción, tubos, prepintado, etc., tal como estaba previsto.

Alcance de la intervención financiera

Se desglosan a continuación los distintos conceptos de la intervención financiera definitiva del plan de competitividad conjunto AHV-Ensidesa:

Ayudas sociales	250 (1.503)
Cancelación deuda	277 (1.665)
Capitalización deuda(*)	127 (763)
Otros conceptos	9 (54)
Pérdidas adicionales(**)	62 (373)
TOTAL	725 (4.357)

Notas

Cifras en miles de millones de pesetas y en (millones de euros).

(*) El 71,65% de esta cifra son ayudas ya aprobadas en la reconversión anterior.

(**) Debidas al retraso en la aprobación del plan.

Actuaciones posteriores a la aprobación del plan

Área comercial

En el ámbito comercial ya se habían comenzado las actuaciones previstas en el plan mediante la integración de las antiguas redes comerciales de AHV y Ensidesa. Igualmente, se incorporó una planificación común de forma que la carga de las fábricas se aplicaba con criterios comerciales y productivos, sin que se contaminasen por criterios geográficos. El solo hecho de la integración de las redes permitió una mejora de los márgenes y del servicio al cliente.

Con objeto de acercar las redes comerciales a los consumidores finales, se realizaron inversiones comerciales con toma de participaciones en compañías distribuidoras y almacenistas como el Grupo Gonvarri, Laminados Velasco y otros.

Área industrial

La aprobación del plan significó el disparo de salida del plan de reconfiguración industrial. Además de los trabajos de planificación, aprovisionamientos y logística ya iniciados, se pusieron en marcha los trabajos de ingeniería de las nuevas inversiones, cuya materialización se tenía que compaginar con un período de remonte del ciclo siderúrgico.

Se comenzaron a cerrar instalaciones, tales como las baterías de cok y el horno alto 1 de Sestao. Los hornos de Avilés, en el final de campaña, se iban a someter a una marcha intensiva hasta la culminación de la reconstrucción de los hornos de Gijón.

Por otra parte, la corporación sólo iba a disponer de un tren de bandas en caliente (TBC), por lo que dicha instalación se convertía en un elemento crítico del proceso productivo. Se planificó y comenzó una remodelación del mismo, para incorporar la carga en caliente desde la acería.

En el área de largos, se cerró una instalación intermedia del tren de estructurales (desbastador), unido a una inversión en un horno de recalentado de blooms y a mejoras en la acería (que contaba con tres coladas continuas de palanquilla, *blooms* y *slabs*).

En el área de transformados, se llevó a cabo la racionalización de las instalaciones, procediendo a una reordenación de los productos y al cierre de dos fábricas, una en Pamplona y otra en Barcelona. Adicionalmente se abordó un plan de inversiones, fundamentalmente en la línea de tubos.

En lo referente a nuevas inversiones, en junio de 1994 se constituyó formalmente la nueva sociedad Acería Compacta de Bizkaia (ACB) y comenzaron los trabajos de construcción de la nueva planta, que sería inaugurada en 1996. Se trató de la primera fábrica europea en la fabricación de bobina laminada en caliente mediante tecnología compacta. En esta nueva planta construida en Sestao el proceso siderúrgico está basado en hornos eléctricos, hornos-cuchara y una unidad compacta compuesta de una línea de colada continua de planchón fino, horno túnel de calentamiento y mantenimiento de temperatura, y tren de laminación en caliente.

La obtención de acero se realiza a partir de chatarra y prerreducidos en proporciones variables (con un mínimo de 70% de chatarra) en dos hornos eléctricos de corriente continua de 130 MVA con una capacidad de 130 toneladas de acero líquido de colada. La capacidad de producción es de 1.000.000 t/año en cada horno. Los productos fabricados son aceros al carbono y microaleados; y las aplicaciones son tan diversas como laminado en frío, embutición y conformado, estructurales y tubería.

Área Laboral

El plan preveía una reducción inicial de plantilla de 9.707 personas, aproximadamente el 40% de la plantilla existente en 1991, por lo que es fácil deducir el rechazo social que suscitó debido a lo abultado de la cifra, a la muy fuerte implantación sindical en ambas empresas y a la elevada concentración geográfica de las instalaciones industriales. La decisión final recoge una cifra superior de bajas (10.347 personas) por el adelanto del cierre del TBC de Ansio y el carácter privado de la acería compacta.

Las condiciones de salida generosas junto con los cambios culturales y organizativos hicieron posible que se ampliaran los expedientes iniciales sin graves conflictos.

Estructura societaria

Las aportaciones que preveía el plan de competitividad se destinaban al saneamiento de las empresas latentes, sin que la nueva empresa pudiera recibir ayudas públicas a partir de su constitución. Con objeto de no lastrear el nacimiento y desarrollo del nuevo proyecto empresarial, se previó una estructura financiera fuerte que le permitiera no sólo el tráfico ordinario, sino también afrontar las inversiones imprescindibles sin tener que recu-

rrir a los accionistas. Dicha fortaleza de la estructura financiera vino exigida, además, por la enorme pesadez de los activos fijos de la actividad siderúrgica unida a la importancia del fondo de maniobra de productos en elaboración.

Mejora de la productividad

Uno de los importantes efectos que produjo la mejora de los procesos de fabricación en las instalaciones de AHV y Ensidesa, acompañada de la paulatina reducción de personal, fue el espectacular aumento de la productividad.

En el año 1992, la productividad media europea era del orden de 425 toneladas de acero por empleado. En aquel año, en el área de productos planos de la Corporación, la productividad era únicamente de 225 t/empleado. A partir de ese momento se inicia una espectacular mejora de la productividad; ya en el año 1993 se incrementa hasta alcanzar las 350 t/empleado, continuando dicho incremento paulatinamente a lo largo de los años 1994 y 1995, y sufriendo un leve descenso en el año 1996. Continuará desde el año 1997 con un incremento gradual que la lleva a alcanzar el año 2000 una productividad cercana a las 500 t/empleado, lo que la dejaba a los mismos niveles que la productividad media europea de aquel momento.

La internacionalización

En diciembre de 1996 se anuncia la intención de privatizar el grupo en su totalidad durante el ejercicio de 1997. Este proceso de privatización se diseñó en tres fases: en la primera, se pactó una alianza estratégica con un socio tecnológico. En la segunda fase se seleccionaron otros socios de acompañamiento industriales y en la tercera se inició una oferta pública de venta de acciones que permitió la salida a bolsa de Aceralia.

Elección del socio tecnológico

La elección del socio tecnológico se realizó en base a un concurso restringido entre corporaciones de primer rango mundial, con la invitación del Gobierno español a seis siderúrgicas europeas (British Steel, Arbed, Usinor, Ilva, Thyssen Krupp y Hoogovens) y a una americana (US Steel).

En julio de 1997 se anunció que la luxemburguesa Arbed había sido designada como el socio estratégico de CSI Corporación Siderúrgica. La elección oficial de Arbed estaba asociada a la promesa de no reducción de la plantilla laboral en un corto plazo y a que Arbed

asumiría financiar con mayor volumen de capital privado que Usinor el plan industrial previsto para CSI. Asimismo, el fuerte potencial comercializador del grupo, al estar presente en más de sesenta países, animaron a las Autoridades a acordar esta alianza, conscientes del proceso de globalización de los mercados.

Elección de los socios industriales

Concluida la selección del socio tecnológico, se iniciarían las conversaciones con posibles socios de acompañamiento españoles (productores siderúrgicos y comercializadores tales como Gonvarri, Acerinox, Aristrain, Gallardo, Megasa, Marcial Ucín, Celsa, etc.).

Aristrain, a través de una alianza estratégica, se hizo con una participación del 13,3% del capital y, a cambio, Aceralia adquirió el 100% del grupo Aristrain con sus filiales operativas y de distribución en España y en el sur de Europa. Mientras, Gonvarri adquirió el 6,6% del capital social de Aceralia. Esta otra alianza estratégica permitió a Aceralia hacerse con el 30% de este principal grupo comercializador de productos siderúrgicos en España y en países limítrofes.

Salida a bolsa

El 24 de noviembre de 1997, una vez autorizada la salida a bolsa por el Consejo de Ministros, la SEPI pondría a la venta el 52,8% del capital social de Aceralia, mediante una oferta pública de acciones (opa). Como resultado de este proceso de privatización se dio entrada a capital extranjero en torno a un 45% del total, correspondiendo el 35% al socio tecnológico Arbed y el resto estando repartido entre inversores institucionales de varios mercados (Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia y Alemania). El resto de su composición accionarial estaba vinculada al grupo Aristrain (10,8%) y al grupo comercializador Gonvarri (6,7%); repartiéndose las acciones sobrantes entre empleados, inversores individuales e inversores institucionales españoles.

El grupo Arcelor

Continuando con la expansión internacional comentada, con la fusión de sus activos el 19 de febrero de 2001, Aceralia, Arbed y Usinor crearon la compañía siderúrgica más grande del mundo. El nuevo grupo alcanzó a finales de 2004 una producción conjunta de unos 47 millones de toneladas de acero líquido. Este nuevo grupo, con cerca de 95.000 empleados en todo el mundo, se ha con-



vertido en el líder del mercado del acero, con un volumen de ventas totales consolidadas en el año 2004 de unos 30.000 millones de euros.

La nueva entidad nació participada en un 20,1% por antiguos accionistas de Aceralia, un 23,4% por antiguos accionistas de Arbed y un 56,5% por antiguos accionistas de Usinor. La entidad cotiza actualmente en los mercados de París, Bruselas, Luxemburgo y Madrid. Atendiendo al valor de la acción en la Bolsa de Madrid a finales de febrero de 2006, la capitalización bursátil de la compañía se sitúa en torno a los 20.000-25.000 millones de euros, lo que da una idea de su tamaño.

Pero hoy en día los movimientos empresariales en el sector siderúrgico son

continuos, tal y como estamos viendo repetidamente en la prensa económica especializada, y no cabe pensar sino en una evolución sin fin en lo referente a alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, etc., que hacen de este sector uno de los más dinámicos del mundo.

Modelo a exportar

Como sucedió en el caso español, en todo proceso de reconversión siderúrgica es vital analizar minuciosamente todas las variables que influirán en ese proceso de cambio. Aunque cada caso presentará particularidades, siempre habrá relación entre la reconversión española y cualquier otra planteada en escenarios geográficos distintos. Atendiendo a estos puntos comunes, se han tratado de esta-

blecer unas pautas que puedan ayudar a los responsables de afrontar un proceso de cambio empresarial tan complejo como el descrito.

Comenzando por el principio, un factor fundamental a vigilar es el coste a pie de planta de las materias primas necesarias para el proceso de fabricación. En el caso siderúrgico será necesario controlar, principalmente, la disposición de mineral de hierro y de carbón.

En estas instalaciones es fundamental que el coste de disposición de materias primas a pie de instalación sea el más reducido posible, lo cual depende fundamentalmente de la situación geográfica de las instalaciones. No es casualidad que la mayoría de las instalaciones integrales del mundo se sitúen en lugares con un gran puerto marítimo. No sería lógico construir o mantener plantas siderúrgicas ubicadas en lugares remotos o donde el coste de transporte de materias primas desde su punto de extracción hasta la planta fuera demasiado alto, y este coste se incrementa notablemente al aumentar los modos de transporte. Argumento éste que resultó ser definitivo a la hora de decidir cerrar los hornos altos de Sestao y mejorar los de Gijón. El puerto de Gijón era más idóneo que el de Bilbao para el atraque de grandes buques que suministraban la materia prima.

Es necesario, también, definir el tamaño crítico de las instalaciones. La siderurgia integral requiere inversiones económicas muy elevadas y unas instalaciones enormes en tamaño para fabricar acero. Las economías de escala hacen que instalaciones pequeñas no sean rentables frente a una instalación mayor. Intentar refloatar siderurgias integrales construidas con hornos altos de 6 metros de diámetro es tiempo perdido, ya que estos hornos nunca llegarían al nivel de rentabilidad de un horno de 13 metros como los instalados en las grandes plantas siderúrgicas modernas. Hay que invertir en instalaciones con visos de un futuro garantizado, no en instalaciones que desde un principio no serán eficaces técnicamente ni viables económicamente.

De la misma manera, se deben focalizar las inversiones en productos que tengan una buena aceptación por parte de los clientes. En todo proceso de reconversión se acaba por disminuir el número diferente de productos fabricados, centrándose solamente en aquellos con los que se consigue realmente obtener beneficio. No se debe comercializar en mercados en los que no haya margen de

beneficio, ni siquiera apelando a la publicidad o imagen que la empresa persiga conseguir en ese mercado. La conclusión es simple: si no es rentable, no se vende, y si no se vende, mejor no fabricarlo.

Se deberá sopesar, igualmente, si resulta interesante mantener y optimizar instalaciones integrales existentes o, por el contrario, decantarse por otras tecnologías del tipo acerías compactas con inversiones iniciales y costes de fabricación bastante menores generalmente, pero con limitaciones en cuanto a determinados mercados exigentes, tales como el sector de la automoción (chapa galvanizada) y el de envasados (latas de hojalata para refrescos, etc.). Habrá que cuantificar en cada caso la opción más rentable: afrontar inversiones muy altas en siderurgia integral para poder satisfacer las necesidades de mercados muy exigentes o, por contra, decantarse por inversiones menores perdiendo mercados potenciales.

En el campo societario, se debe prestar atención a la estructura financiera de la compañía a configurar, su accionariado, etc. En grandes reconversiones se contará con la ayuda de las Administraciones Públicas; y además, habrá que buscar refuerzos por medio de subvenciones, condiciones fiscales ventajosas, contratos exclusivos, etc.

Se debe prestar especial atención a la parte social de la reconversión. Se producirán, con seguridad, expedientes de regulación de empleo masivos. Al renovar y mejorar instalaciones, el número de trabajadores disminuirá a la vez que aumenta el ratio de producción de toneladas por empleado. Todas las grandes empresas son un elemento de riqueza para la zona en la que se encuentran ubicadas. Siempre habrá resistencias al cambio en el entorno, ya que no sólo se perderán puestos de trabajo directamente relacionados con la actividad industrial, sino que también habrá una pérdida importante de empleos indirectos a los que habrá que buscarles solución. Conviene encontrar salidas no traumáticas, no alarmar a la opinión pública con mensajes apocalípticos, es recomendable filtrar poco a poco la información de lo que se pretende hacer, hay que saber comunicar situaciones delicadas a la opinión pública. En estas empresas, los sindicatos tienen un poder enorme que hay que saber controlar.

En toda gran reconversión se producen relaciones empresa-sociedad-gobierno en las que nadie deja de estar implicado. Indudablemente, las cosas

se hacen mejor cuando existe voluntad política de hacerlas bien.

Conclusiones

En definitiva, toda esta gestión llevada a cabo en el proceso de reconversión de la siderurgia integral española debe considerarse como un modelo exportable posible de aplicar en otros mercados. Los planteamientos seguidos y los modelos empleados no son más que inestimables ayudas para todos aquellos que, algún día, deban afrontar una reconversión siderúrgica. Prueba de lo acertados que resultaron los métodos empleados en el proceso de reconversión estudiado es la situación actual de la siderurgia integral española. En vista de la evolución llevada a cabo en esta última década, no queda más que augurar al sector un futuro próspero y lleno de nuevas oportunidades.

Concluimos afirmando, por tanto, que la siderurgia integral española ha sabido evolucionar colocándose en una posición privilegiada para enfrentarse con éxito a un mercado exterior muy competitivo.

Bibliografía

Corporación de la Siderurgia Integral (CSI). *Memorias y documentos técnicos internos*. 1990-1992. Grupo Arcelor. *Memorias anuales*. 2001-2005.

Internet

<http://www.unesid.org>: Unión de Empresas Siderúrgicas.

<http://www.eurofer.org>: European Confederation of Iron and Steel Industries.

<http://www.worldsteel.org>: International Iron and Steel Institute.

<http://www.arcelor.com>: Grupo Arcelor.

Agradecimientos

A Juan Viguri Flores, ingeniero industrial y ex director de planificación estratégica de Altos Hornos de Vizcaya, por el apoyo que me ha prestado en la realización de mi Proyecto Fin de Carrera y en este artículo, el cual pretende ser una síntesis del mismo.

AUTOR

Ángel Cuesta Valle
valdesanlorenzo@yahoo.es

Ingeniero industrial por la Universidad Nebrija de Madrid. Ingeniero técnico en Electrónica Industrial por la misma Universidad. Experiencia profesional en los sectores eléctrico, de telecomunicaciones e informático. Ha trabajado para la Administración Pública en labores de asesoramiento técnico. Actualmente desarrolla su trabajo como ingeniero en ejercicio libre de la profesión realizando proyectos industriales.