
RECONVERSIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA SIDERURGIA INTEGRAL ESPAÑOLA

.....
MARÍA DEL PILAR SIERRA FERNÁNDEZ

Facultad Económicas y Empresariales. Universidad de León

TRADICIONALMENTE, LA SIDERURGIA INTEGRAL ESPAÑOLA, LIGADA A ENSIDESA, AHV Y AHM, SE HABÍA ORIENTADO AL DESARROLLO DEL MERCADO DOMÉSTICO, ESTANDO AJENA A CUALQUIER ACTIVIDAD INTERNACIONAL. SIN EMBARGO,

101

las deficiencias estructurales y coyunturales, reconocidas oficialmente a principios de la década de los noventa, obligaron a poner en marcha la reconversión del sector, constituyéndose *CSI Corporación Siderúrgica*, corporación que integró y remodeló los activos de *Ensidesa* y *AHV*, reconvirtiéndolos sus objetivos hacia el mercado, la calidad y la eficiencia productiva, con el desarrollo del Plan de Competitividad Conjunto *AHV-Ensidesa*.

No obstante, la creación de *CSI* se convertiría en un paso intermedio, en el

proceso de reestructuración, privatización e internacionalización de la siderurgia integral española que, en tres fases, daría paso a una nueva corporación, *Aceralia Corporación Siderúrgica*. Esta se constituiría con un carácter privado, y mediante la celebración de una alianza estratégica de carácter transnacional con el grupo siderúrgico comunitario *Arbed*, que ligaría el desarrollo del grupo español a uno de los mayores grupos comunitarios y mundiales, y que ha contribuido a fortalecer financiera, productiva y técnicamente al nuevo grupo *Aceralia*.

Pero, el proceso de internacionalización ha seguido abierto, y en un contexto mundial de progresiva concentración de instalaciones y activos siderúrgicos, en febrero de 2001 se ha anunciado el acuerdo transfronterizo de integración de los grupos Usinor, Arbed y Aceralia, que daría paso a la constitución del primer grupo siderúrgico mundial.

Por consiguiente, la siderurgia integral española, en un corto pero intenso proceso de racionalización y reorganización corporativa, que en el último quinquenio se ha reforzado con una estrategia de

internacionalización comercial y corporativa, se está involucrando en un proceso de interpenetración comunitaria y de transnacionalización siderúrgica.

LA RECONVERSIÓN AL MARGEN DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

La industria siderúrgica, en España, surge a principios de siglo, próxima a las cuencas carboníferas del noroeste peninsular y a los yacimientos féreos de la provincia vizcaina, y ligada a capitales privados, con la constitución de varias acerías eléctricas (Duro Felguera, la Sociedad Fabrica de Mieres, Patricio Echevarría, Aceros Lasarte, etcétera) y la integral *Altos Hornos de Vizcaya* (1), (AHV).

Esta industria se desarrolló durante la primera mitad del siglo XX, con el único fin de abastecer a la demanda doméstica. Objetivo cumplido hasta el período de posguerra, cuando el florecimiento de otros sectores demandantes de acero, puso de manifiesto la escasez de productos siderúrgicos para el consumo español. En este contexto, el gobierno, adoptó la decisión de crear, en 1950, la integral pública, *Empresa Nacional Siderúrgica S.A.* (ENSIDESA) (2), en un contexto de fuerte proteccionismo y aislamiento internacional.

Los crecimientos continuados del consumo siderúrgico en el mercado español, propiciaron igualmente el desarrollo de otras acerías en la cuenca levantino-catalana, con la constitución, entre 1971-72, de la tercera planta integral de capital español, *Altos Hornos del Mediterráneo* (AHM).

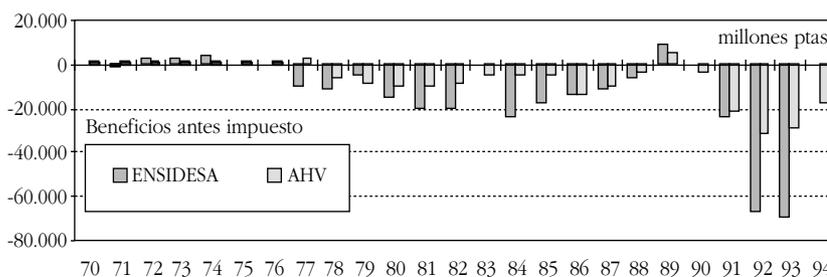
Sin embargo, a partir de mediados de la década de los setenta, las expectativas de estas siderurgias españolas, se verían truncadas, cuando se generalizó la crisis siderúrgica y económica en todas las economías de los países industrializados, que tendrían un efecto negativo de arrastre sobre la economía española, debilitando su crecimiento y deprimiendo las necesidades de consumo de acero.

TABLA 1
ESFUERZO DE REESTRUCTURACIÓN DE LA SIDERURGIA INTEGRAL ESPAÑOLA
(Período 1984-1990)

Empresas	Período de reestructuración	Coste del proceso (miles millones ptas.)	Coste del proceso/Tm acero en 1990 (miles ptas./Tm)	Reducción de plantilla (Número personas)	Porcentaje de reducción de la plantilla respecto a su situación inicial
ENSIDESA-SIDMED ..	1984-1990	401	98	6.370	30%
AHM	1984-1990	98	nd	2.599	69%
AHV	1984-1990	247	149	4.250	40%

FUENTE: CSI (1992): Plan de Competitividad Conjunto AHV-Ensidesa.

GRAFICO 1
BENEFICIOS/PÉRDIDAS DE AHV Y ENSIDESA, 1970-1994



Elaboración propia según datos de: MBM Iberian Supplement, April 1991, páginas 10-15 y los informes anuales de *Ensidesa* (1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993) y de *AHV* (1991, 1992, 1993).

Esta débil coyuntura siderúrgica, animaría al gobierno español a adoptar tímidas medidas de ajuste y corrección, 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* y la terminación del plan fabril de *AHM*. Sin embargo, 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 dotaban 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.

En este contexto de fragilidad siderúrgica, se produce la adhesión de España a las Comunidades Europeas, en 1986, y en consecuencia, se adoptarían unas *medidas adicionales para consolidar la reestructuración siderúrgica antes de 1989*. Que exigieron el cierre total de las instalaciones integrales de *AHM*, y una

fuerte reducción de plantilla y de posibilidades de producción en *Ensidesa*, *AHV* y las instalaciones laminadoras de *AHM* (la plantilla se redujo en 13 219 personas y las capacidades integrales en 16,3 millones de toneladas, como se puede observar en la tabla 1), amparadas en la obtención de cuantiosas ayudas públicas (setecientos cuarenta y seis mil millones de pesetas).

Con estas medidas, *AHV* y *Ensidesa* retornaron, en 1989, a los 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 (véase gráfico número 1), poniendo de manifiesto que *efectivamente 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, al caracterizarse por una notable ineficiencia técnica y productiva, debido a su baja productividad, instalaciones productivas dispersas y poco integradas, de la dispersión e insuficiencia del esfuerzo tecnológico, de los altos costes de fabricación y las bajas tasas de utilización productiva; y a la baja calidad de su producción, escasamente orientada al cliente y a los mercados, consecuencia de su desarrollo en un contexto proteccionista y su vinculación al sector público. Además, su dinámica estaba marcada por menores posibilidades de capitalización frente a sus homólogos europeos y una frágil estructura financiera, como puede observarse en el cuadro 1.

**CONSTITUCIÓN
DE CSI CORPORACIÓN
SIDERÚRGICA**

En 1992, conscientes de la incapacidad del *Plan de Consolidación y Renovación de Estructuras*, elaborado en 1990, para garantizar la supervivencia de *AHV* y *Ensidesa* (dada sus deficiencias internas y la apertura al mercado CECA), se estableció que la viabilidad futura de *AHV* y de *Ensidesa* debía de pasar por acometer un Plan de Reconfiguración empresarial, que respondiese a un *esquema de gestión conjunta*, en línea con las tendencias de reordenación y concentración que caracterizaban al sector en el ámbito comunitario, y optimizase el potencial industrial y comercial existente entre ambas empresas, además de garantizar la competitividad en el entorno europeo (CSI, 1992:19), elaborándose el *Plan de Competitividad Conjunto AHV-Ensidesa*.

Este *Plan de Competitividad* se estructuraría en tres etapas, con las que se pretendería liberar a *AHV* y *Ensidesa* del lastre acumulado en el pasado, al cesar en su actividad siderúrgica, a la par que se crearía una nueva sociedad, con carácter transitorio, denominada «V», que integraría solamente los activos de *Ensidesa* y *AHV*, y que posteriormente derivaría en *CSI*, a la que la Comisión le había autorizado la gestión coordinada de sus participaciones indirectas y directas en las mismas, permaneciendo *Ensidesa* y *AHV*, en estado latente y sin actividad, para hacer fren-

CUADRO 1
DIFICULTADES DE LA SIDERURGIA INTEGRAL ESPAÑOLA (ENSIDESA Y AHV)
A PRINCIPIOS DE LA DÉCADA DE LOS NOVENTA

- Dinámica marcada por menores posibilidades de capitalización y débil estructura financiera:** Las posibilidades de capitalización de las empresas siderúrgicas españolas siempre han estado mermaidas frente al resto de las integrales comunitarias, condicionadas, en la década de los sesenta y setenta, 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 internacional y comunitario (García, 1985:8); agudizándose con la continua falta de competitividad, las reestructuraciones y las pérdidas acumuladas en los años posteriores, que aumentarían el endeudamiento financiero de estas empresas. Perdiendo, además, posibilidades de capitalización, dado que la reactivación de la demanda, salvo en 1989, coincidiría con el proceso de reestructuración, condicionando un período más corto de obtención de beneficios para la siderurgia integral española frente a sus homólogos europeos.
- Desarrollo en un contexto proteccionista y vinculado al sector público:** El proteccionismo y control, característico de la etapa autárquica española, permitió que perviviera la obsolescencia de la industria española y una desorganización del mercado, con empresas produciendo a altos costes y baja calidad, e incapaces de afrontar la creciente competitividad internacional. Además, la dependencia del sector público adquiriría dimensiones muy superiores al conjunto de la Unión Europea, ya que se había implicado directamente en el negocio siderúrgico con la constitución de *Ensidesa* y la regulación del mercado español hasta mediados de los setenta. Esta influencia se ampliaría, en la gestión y decisiones empresariales, al subsidiar la reestructuración de las siderurgias integrales (*Ensidesa* y *AHV*).
- Menor eficiencia productiva y técnica que otras integrales comunitarias: menor productividad, instalaciones productivas dispersas y poco integradas, altos costes de fabricación y bajas tasas de utilización productiva:** La siderurgia integral española se ha venido caracterizando por unos niveles de productividad inferiores, en media, a la mayoría de las integrales comunitarias (Bordetas, 1978:47), como consecuencia de los altos costes productivos (García, 1985:8), superiores en un 20 o 25 por ciento a otras empresas europeas (CSI, 1992:13). Dichos costes tenían su causa en la mayor dispersión geográfica de sus facilidades productivas, en las instalaciones obsoletas, una tecnología desfasada, y la baja utilización de la capacidad productiva (consecuencia de la ralentización en la producción siderúrgica).
- Producción de poca calidad y no orientada al mercado-cliente:** Nuestra tardía adhesión a la CECA, 1986, perpetuaría el desarrollo de una gestión empresarial orientada al mercado local, de menor calidad que la de otros grupos comunitarios (CSI, 1992), implicando para las integrales menores ingresos por el escaso valor añadido de sus productos comercializados, alejada de las exigencias de competitividad habituales en el mercado siderúrgico comunitario e internacional, y condicionada por una previsión, productivas públicas, que sobrepasaban las necesidades reales y no se adaptaban a las exigencias de los mejores clientes.
- Dispersión e insuficiencia del esfuerzo tecnológico:** La falta de innovación, tanto en productos como en procesos siderúrgicos, es causa de la propia evolución empresarial española (mercado protegido hasta 1986), que ha condicionado un desarrollo propio de actividades de I+D muy escaso (Poblet, 1994:75), y no siempre orientados a áreas prioritarias de actuación, tales como la reducción de costes, las mejoras de calidad y la introducción de nuevos productos y servicios a clientes (CSI, 1992:17).
- Escaso desarrollo de los canales de distribución y comercialización:** La siderurgia integral española se ha venido caracterizando por una separación entre fabricación y comercialización (Poblet, 1994:75). La deficiente estructuración del sector de la distribución (García, 1985:81) y la falta de disposición de canales de distribución y de transformación propios en sus mercados nacionales y extranjeros, ha dificultado la entrega de productos en las mejores condiciones de calidad y costes, y no ha permitido adquirir una mayor proximidad a los clientes y usuarios, perdiendo información para el proceso productivo, a diferencia de otros grupos comunitarios que han venido integrando a los distribuidores en sus esquemas; tendencia que se está reforzando, en toda Europa, en esta última década (Metal Bulletin, 19/2/1998).

Elaboración propia.

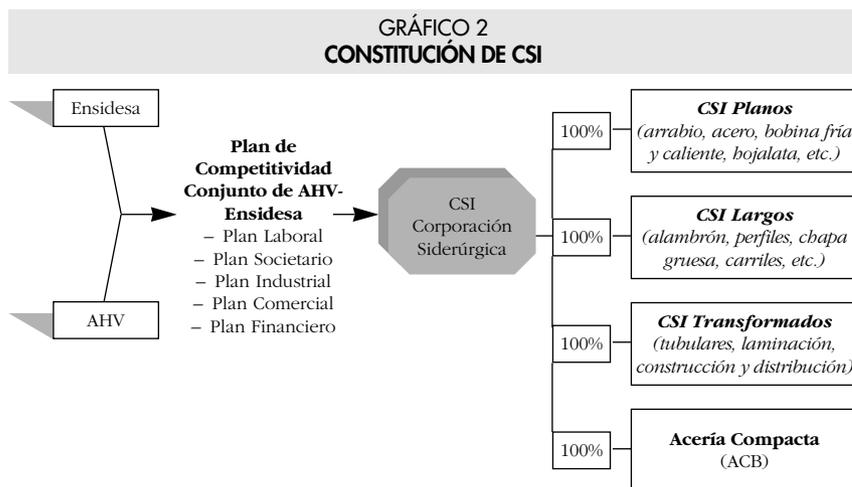
te a las deudas y al personal que se jubilaba anticipadamente. En tercer lugar, en diciembre de 1993, se aprobó el Plan de Competitividad, que permitiría que a partir del 28 de octubre de 1994, se pusiera en marcha la *CSI Corporación Siderúrgica*, que integraba la actividad de planos, largos y transformados.

Este 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, consumos corrientes, elevando rendimientos y la calidad de productos.

Este plan de viabilidad para la siderurgia integral española contemplaba actuaciones plurianuales, con horizonte en 1998, que combinarían el mantenimiento de una siderurgia integral modernizada, con la creación de una miniacera compacta, que sería gestionada por entidades privadas. Se desarrollaron, actuaciones en cinco campos: comercial, industrial, financiero, societario y laboral.

CSI Corporación Siderúrgica Integral, S.A constituía un holding que integraba y se estructuraba en tres compañías operativas especializadas, financieramente sólidas y competitivas en el contexto europeo, que habían renunciado a la posibilidad de recibir ayudas públicas en el futuro, *CSI Planos*, *CSI Transformados* y *CSI Largos* (cuadro 2).

En tan solo cuatro años, la siderurgia integral española, ahora ligada a *CSI*, retornaba a los 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, y con la obtención de unos beneficios antes de impuestos que, en 1995, se elevaron a 29.146 millones de pesetas. Sin embargo, su vuelta a la rentabilidad había implicado la reducción de la capacidad productiva (3), con el cierre definitivo e irreversible de todas las actividades de *AHV*, al ser vendidas al consorcio *Politec*, y la reorienta-



FUENTE: Elaboración propia.

ción de las factorías de Gijón (transformación del coque, sinterización del mineral y elaboración del arrabio en dos altos hornos modernizado) y de Avilés (obtención de acero líquido, bobina caliente y productos laminados); y la eliminación de 10.347 puestos de trabajo, lo que supondría una reducción del 42 por 100, al pasar de 24.489, existentes en 1991, a 14.142, en 1998 (*CSI*, 1992:33).

Por tanto, en esta primera fase de fuerte reconversión de la siderurgia integral española, el proceso estaba prácticamente desligado de actividades de transnacionalización productiva, y mantenía la escasa preocupación por relaciones transfronterizas al contabilizar la facturación en el exterior, de *CSI*, no más de 21% del total de sus ventas.

LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las integrales que fusionaron sus activos —*AHV* y *Ensidesa*— para constituir *CSI Corporación Siderúrgica* nacieron con la intención de satisfacer la demanda interna, desarrollando una tímida internacionalización comercial que estuvo marcada por escasas exportaciones y por la adquisición de mínimas participaciones en otras comercializadoras sudamericanas y en alguna europea. La constitución de *CSI*, el desarrollo del *Plan de Competitividad* y la consiguiente racionalización productiva minimizaron los

intereses del grupo por transnacionalizarse productivamente. Se primó el objetivo de fortalecer la posición sobre el mercado interno, y se mantuvieron la mayor parte de las participaciones, salvo en el caso de las participaciones sobre América Latina, pero no se buscaron nuevas oportunidades de mercado externo.

Sin embargo, en 1997, con el establecimiento de una alianza estratégica transfronteriza con el grupo siderúrgico comunitario, Arbed, se ha iniciado un notable proceso de apertura de la siderurgia integral española, tanto comercial como productivo, hacia Europa y América Latina, que culminará con la operación pan europea que prevé para el otoño de 2001 la constitución de un grupo siderúrgico comunitario, *NewCo*, integrado por los activos de los grupos Usinor, Arbed y la española Aceralía.

PRIVATIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE ACERALIA CORPORACIÓN SIDERÚRGICA

En línea con los procesos de desvinculación pública característicos de las principales siderurgias integrales comunitarias (Hoogovens, Voest Alpine, Usinor, Cockerill Sambre, etcétera), en diciembre de 1996, y aún pendiente de completarse la reestructuración del grupo *CSI*, su presidente anunció la intención de privatizarlo en su totalidad, durante el ejercicio de 1997, además de fortalecer al grupo, al

vincularlo, mediante un acuerdo de colaboración transnacional, a una corporación integral con presencia internacional (cuadros 3 y 4).

Este proceso de privatización, que incluía por primera vez, una decisión estratégica de internacionalización productiva, se diseñó en tres fases. En la primera, se pactaría una alianza estratégica con un socio tecnológico-industrial, preferentemente europeo, al que se le vendería el 35 por 100 de las acciones representativas del capital social de la cabecera. En la segunda fase, se seleccionarían otros socios de acompañamiento industriales que podrían adquirir entre el 10 por 100 y el 15 por 100 del capital, y en la tercera, se iniciaría una oferta pública de acciones (OPV), que permitió el acceso de *Aceralia* a las Bolsas de Valores.

Selección del socio tecnológico: La elección del socio tecnológico se realizaría en base a un concurso restringido entre siderúrgicos de primer rango mundial, con la invitación del gobierno español a seis siderurgias europeas — *British Steel, Arbed, Usinor, Ilva, Thyssen, Krupp, Hoogovens*— y a la americana — *US Steel*—. Resultando, a mediados de julio, las únicas ofertas efectivas las realizadas por *Usinor* y *Arbed*. El resto de las corporaciones invitadas se habían retirado, principalmente a causa de la elevada valoración de la compañía española (240.000 millones de pesetas).

Usinor, que parecía el socio más idóneo, había reconocido su interés por establecer esta alianza estratégica con CSI, ya que le hubiera permitido consolidar su liderazgo sobre el sur de Europa y la fachada atlántica; mientras que la consideración de *Arbed* estaba casi descartada por que su propuesta incluía un plan industrial de escasa especificación y además, en 1996, había contabilizado pérdidas. Aun así, se pidió a *Arbed* que concretase su plan industrial y, de esta manera, la elección se tomase al menos concurriendo la oferta de dos corporaciones siderúrgicas. A esta invitación, la luxemburguesa *Arbed* respondería con una propuesta de compra más específica y amplia que la de *Usinor* (cuadro 3). Definitivamente, ambos pro-

CUADRO 3
PRINCIPALES RASGOS DE LAS OFERTAS DE USINOR Y ARBED PARA CONSTITUIR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA CON LA INTEGRAL ESPAÑOLA CSI

USINOR	ARBED
<p>Usinor propuso la entrega de unos 109.000 millones de pesetas, incluida la prenda de la AIE, de 25.000 millones, para adquirir el 35 por ciento de CSI y desarrollar un plan industrial, con el horizonte del año 2002.</p> <p>El plan industrial preveía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar de la producción de planos (86.025 millones) haciendo especial hincapié en la producción de arrabio, • Incrementar la producción de bobinas en caliente hasta alcanzar la cifra de 4'5 millones de toneladas. • Mejorar el rendimiento de los trenes de laminación en frío de Avilés, en mejorar la capacidad de recubiertos (galvanizados y electrocincados), la calidad, la gama de productos finales en hojalata. • Desarrollar la Acería Compacta de Bilbao (ACB). • Respecto de la producción de transformados y largos se preocuparía por potenciar el tren de alambrón y mejorar la colada continua. 	<p>El grupo ARBED ofrecía 129.200 millones por el 35 por ciento del capital de CSI, incluida la prenda a la AIE de 25.000 millones, pero además el intercambio accionario proporcionaría a CSI la toma de participación, cifrada en un 9'5%, en el capital social de Arbed, además de otras participaciones en otras filiales del grupo.</p> <p>Su plan industrial se esquematizará como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la producción global del grupo CSI. • Mantenimiento del empleo previsto en el Plan de Competitividad de CSI. • Explotación intensiva de la producción de acero de Gijón-Avilés con el objetivo de alcanzar la producción de 5'3 millones de toneladas al año. • Optimización de la producción de la Acería Compacta de Bilbao (ACB) hasta conseguir 1'8 millones de toneladas • Optimización de la producción de bobinas en caliente en el tren de laminación de Avilés. • Ampliación y mejora del mix de productos recubiertos: <ul style="list-style-type: none"> – nueva línea de galvanizados en Avilés. – nueva instalación de recocido continuo en Avilés. – mejoras en las plantas de Sidmed y Echevarri. • Modernización del proceso productivo de productos largos y transformados en Gijón y Navarra. <ul style="list-style-type: none"> – incremento de la actividad de I+D y fortalecimiento del centro de Avilés.

Elaboración propia.

yectos serían discutidos en una mesa tripartita, participada por los sindicatos, las Comunidades Autónomas afectadas y el Ministerio.

La AIE anunciaría, el 28 de julio de 1997, con el dictamen favorable del Consejo Consultivo de privatizaciones y la posterior aprobación del Consejo de Ministros (1/VIII/1997), que la luxemburguesa *Arbed* había sido designada como el socio estratégico de *CSI Corporación Siderúrgica*. Posteriormente, la SEPI y *Arbed* firmaron el «Acuerdo Marco para la ejecución de la Alianza Estratégica».

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* asumía financiar con mayor volumen de capital privado (156.000

millones de pesetas) que *Usinor* (89.000 millones de pesetas) el plan industrial previsto para *CSI* para el período comprendido entre 1998 y 2002. Asimismo, el fuerte potencial comercializador del grupo, al estar presente en más de sesenta países, especialmente importante en Sudamérica, Estados Unidos y Europa Central, así como su presencia productiva transnacional (Alemania, Bélgica, Francia, Holanda y Brasil), animaron a la SEPI a acordar esta alianza, consciente del proceso de globalización de los mercados. Otros argumentos radicaban en la necesidad de alcanzar un tamaño suficiente para competir en costes de producción, el fortalecimiento de la posición tecnológica de *Aceralia*, así como la aceptación de las aspiraciones de *Aceralia* sobre la *ACB* (por hacerse con la mayoría accionario y duplicar la producción).

Otra de las razones fundamentales en la elección de *Arbed*, radicaba en la filosofía de la operación que superaba el concepto de compraventa convirtiéndose en un intercambio accionario, que se materializó mediante la suscripción de una ampliación de capital por importe de 129.200 millones de pesetas que conferían a *Arbed* la propiedad sobre el 35 por 100 del capital de *Aceralia*. A cambio, *Aceralia* adquirió el 9'5 por 100 de *Arbed* S.A, sociedad cabecera del grupo *Arbed*, como medio de alianza estratégica e intercambio tecnológico, además de pasar a ser titular de otras participaciones en filiales del grupo (Sidsthal, Europrofil, TradeArbed, European Steel Service Center, LDD, Sidcenter y ASBM) (4).

Como resultado de este garantizado (5) intercambio accionario, *Aceralia* ingresó en tesorería 28.000 millones, reforzando así su posición financiera, que elevaba sus recursos propios hasta 369.200 millones de pesetas. Mientras *Arbed* mejoraba su posición internacional, y se introducía en el mercado español y en la selectiva tecnología CSP (6), a través de la participación en la *Acería Compacta de Bickaia (ACB)*. En conjunto, ambos grupos complementarían su red comercial y productiva.

Selección de los socios de acompañamiento: Concluida, en los plazos previstos, la selección del socio tecnológico, se iniciarían las conversaciones con posibles socios de acompañamiento españoles (productores siderúrgicos y comercializados, tales como *Gonvarri*, *Acerinox*, *Aristrain*, *Gallardo*, *Megasa*, *Marcial Ucin*, *Celsa*, etcétera), para colocar como máximo el 14 por 100 del capital social de *Aceralia*. Resultando que tan solo los grupos siderúrgicos *Aristrain* y *Gonvarri* estaban interesados en tomar posiciones en *Aceralia* (7); y desarrollándose unas negociaciones inestables, que finalmente concluirían con la entrada de ambos en el capital de *Aceralia*.

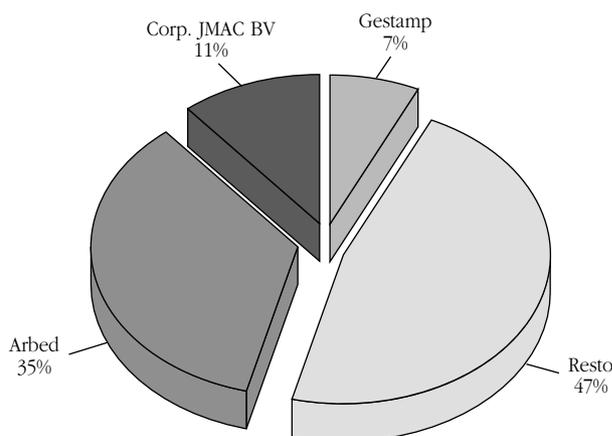
Aristrain, a través de una alianza estratégica se hizo con una participación del 13'246 por 100 del capital (a cambio *Aceralia* adquirió el 100% del grupo *Aristrain* con sus filiales operativas y de distribución en España y en el Sur de Euro-

CUADRO 4
VENTAJAS COMPETITIVAS DERIVADAS DE LA ALIANZA ARBED-ACERALIA

- Adquisición de una dimensión internacional en base a la poderosa red comercial mundial de *Arbed*, presente en 60 países, tanto en la distribución de materias primas como en productos siderúrgicos acabados.
- Alcanzar un tamaño suficiente, reforzando el plan industrial, fortaleciendo la posición tecnológica y aumentando la especialización y modernización de las instalaciones, con los consiguientes ahorros en costes.
- Intercambio accionario, que permitió la inyección de capital en *Aceralia*.
- Desarrollo de importantes planes conjuntos de I+D.
- Generación de importantes sinergias en los abastecimientos de las principales materias primas, etcétera.

Elaboración propia.

GRAFICO 2
ACCIONARADO DE ACERALIA CORPORACIÓN SIDERÚRGICA (2000)



FUENTE: Memoria Anual de Aceralia Corporación Siderúrgica, 2000.

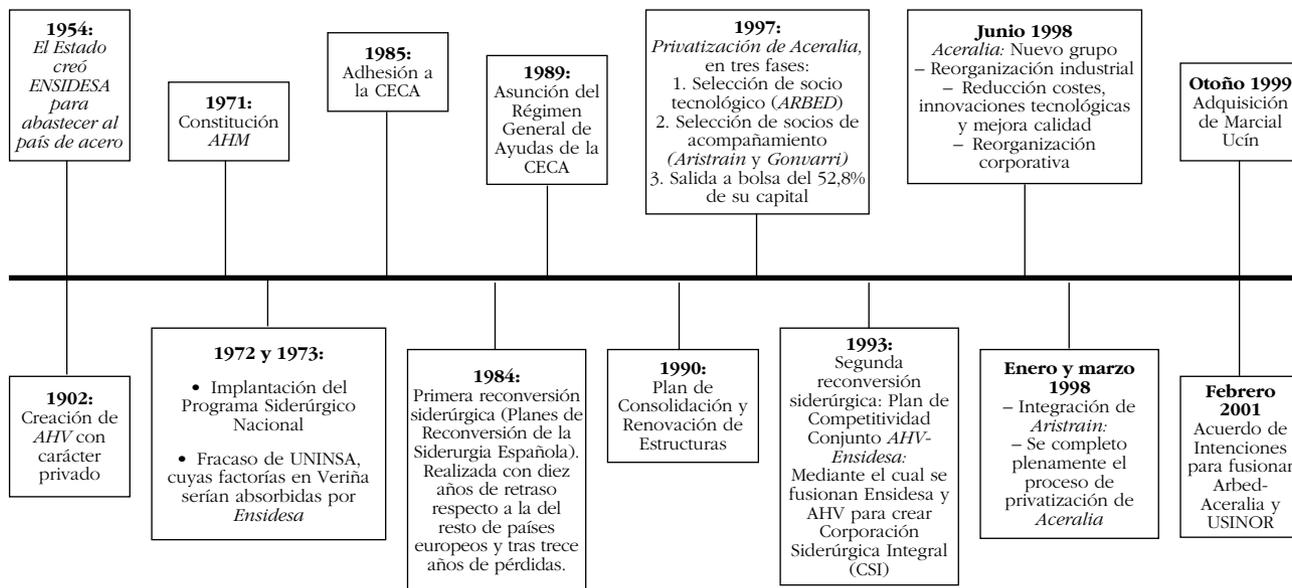
pa, valorado en 40.000 millones de pesetas); mientras *Gonvarri* adquirió el 6'6 por 100 del capital social de *Aceralia* (esta otra alianza estratégica, permitió a *Aceralia* hacerse con el 30% de este principal grupo comercializador de productos siderúrgicos en España y en países limítrofes).

OPV de Aceralia: El 24 de noviembre, una vez autorizada la salida a bolsa por el Consejo de Ministros, la SEPI, pondría a la venta el 52'76 por 100 del capital social de *Aceralia*, mediante una oferta pública de acciones orientada a los pequeños accionistas, en las bolsas españolas y algunas internacionales, que terminó el 5 de diciembre. De este paquete, 43.526 millones de títulos, el 73 por 100 de la oferta inicial, se destinaría al mercado nacional, mientras que 15.827 millones de acciones, el restante 27 por ciento, se reservó para el mercado internacional,

donde la colocación tuvo un carácter mayorista e institucional. A un precio previsto que fluctuaba en una amplia horquilla (1.840 y 2.320 ptas.) y que ofrecía unos incentivos intrínsecos en las acciones (8).

La aceptación de la OPV fue sobresaliente para todos los tramos, produciéndose un exceso de demanda que fragmentaba notablemente la venta de acciones. Se adjudicaron, definitivamente, los días 8 y 9 de diciembre al precio de 2.080 pesetas, entrando a cotizar en bolsa el día 10 de diciembre de 1997 e ingresando un mínimo de 123.500 millones de pesetas. Con ello, la siderurgia integral española perdería la mayor parte de las acciones de titularidad pública. Privatización que se completaría, definitivamente, con la aprobación por parte de la Comisión Europea, en enero de 1998, de la compra de *Aristrain* por *Aceralia*.

CUADRO 6
DINÁMICA DE LA SIDERURGIA INTEGRAL EN ESPAÑA



FUENTE: Memoria Anual de Aceralia Corporación Siderúrgica, 2000.

Como resultado de este proceso de privatización, se dio entrada a capital extranjero, en torno a un 45 por 100 del total, correspondiendo el 35 por 100 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 y sigue, en la actualidad, vinculada al grupo *Aristrain* (10,83%) o corporación JMAC BV y al grupo comercializador *Gonvarri* (6,67%); repartiéndose las acciones sobrantes entre empleados, inversores individuales e inversores institucionales españoles.

CONSOLIDACIÓN DE ACERALIA CORPORACIÓN SIDERÚRGICA

El desarrollo de este proceso de reestructuración y privatización, que se ha completado a través de una alianza internacional, ha permitido que la siderurgia integral española, en el último quinquenio, haya superado sus principales deficiencias estructurales, y haya logrado garantizar su supervivencia en un contexto de creciente y agresiva competencia, entre otras valoraciones positivas, que relacionamos a continuación:

Continuidad y Crecimiento del negocio siderúrgico. Así, después de dos décadas de pérdidas e ineficiencia operativa en la gestión de AHV y Ensidesa, se ha reestructurado y modernizado la gestión de la siderurgia integral en España, se ha consolidado el grupo siderúrgico con la integración de otros productores y comercializadores siderúrgicos nacionales y extranjeros (así, en 1998 suscribió un acuerdo para la adquisición del grupo español *Aristrain*, tercer productor europeo de perfiles estructurales, entre 1999 y 2000, completo la total integración del grupo *Marcial Ucin*, primer fabricante español de redondo para la construcción y segundo de alambro, ha aumentado sus participaciones en comercializadores, y se ha posicionado en nuevas líneas de negocio con su participación en *Tailor Metal*, *Aspersa*, etc), y sobre todo se han saneado sus cuentas, con aportaciones de capital extranjero.

Todo ello, ha permitido a Aceralia, erigirse como el primer productor siderúrgico español, que daba empleo, a finales del año 2000, a 15.713 personas, con una capacidad de producción que se ha incrementado, en dicho período, hasta 9.524 millones de toneladas de acero.

Flexibilidad y especialización en la reorganización corporativa e industrial. Con la consolidación y vinculación de *Aceralia* al grupo de origen luxemburgués *Arbed*, se está conformando un grupo industrial, que además de integrar el tradicional negocio siderúrgico, en el que se combina el proceso integral y el horno eléctrico (9), lo que le permite desarrollar materiales de mayor calidad y a menor coste y mayor valor añadido, y mediante la que se obtienen productos planos y largos (el 48% y el 52% del negocio total respectivamente), está incorporado otras líneas especializadas de negocio (comercializadores, fabricación de piezas de automoción, paneles y otros materiales para construcción, etcétera), que permiten al grupo ofertar una estrategia vertical multiproducto, mucha más próxima a las necesidades del cliente y del mercado, que contribuyan a crear mayor valor para el accionista.

De esta forma, se han establecido áreas de negocio especializados por productos (Productos Planos, Transformados, Perfiles, Redondos y Distribución Comercial), que se gestionan autónomamente, y que permiten al grupo una gran flexibilidad operativa y a su vez una fuerte interrelación industrial, entre sus 23 factorías

repartidas pro toda la geografía española y otra en el Suroeste de Francia (Bayona). La producción mediante el proceso integral está centrada en Asturias, donde, con los modernos altos hornos de Gijón y las acerías LD de Avilés y Gijón, se ha fabricado el 47 por 100 del total del acero. Por otra parte, cuenta con cuatro acerías para perfiles, otras cuatro para la producción de redondos y la Acería Compacta de Bizkaia, especializada en la fabricación de bobinas laminadas en caliente. Y además, entre las nueve acerías eléctricas se ha obtenido el 53 por 100 restante de la producción total de la Compañía.

Y que le han convertido en España, en el primer fabricante y suministrador de acero para el sector de la construcción, el proveedor líder de acero para el automóvil, el mayor suministrador para los sectores conservero, embalaje y línea blanca, y el único productor español de chapa gruesa y carril de alta velocidad.

Fortaleza financiera. La estructura integral española ha pasado de ser una de las más deficitarias en el contexto comunitario, a una de las más saneadas y fortalecidas. Desde la creación de CSI, la cual iniciaría su andadura sin ninguna pérdida acumulada, y con los sucesivos beneficios que ha venido acumulando desde 1995 de forma continuada, que le han permitido obtener en el año 2000, una cifra de negocios consolidada de 666.491 millones de pesetas (4.005,7 millones de euros). Y un resultado neto atribuible a la sociedad, en el año 2000 que casi se ha triplicado en el último período, al obtenerse 60.117 millones de pesetas (361.3 millones de euros), como se puede observar en la tabla número 2. Por otra parte el cash flow creció un 74% y la proporción del Resultado Operativo Bruto (EBITDA) respecto a las ventas se situó en el 14'1%.

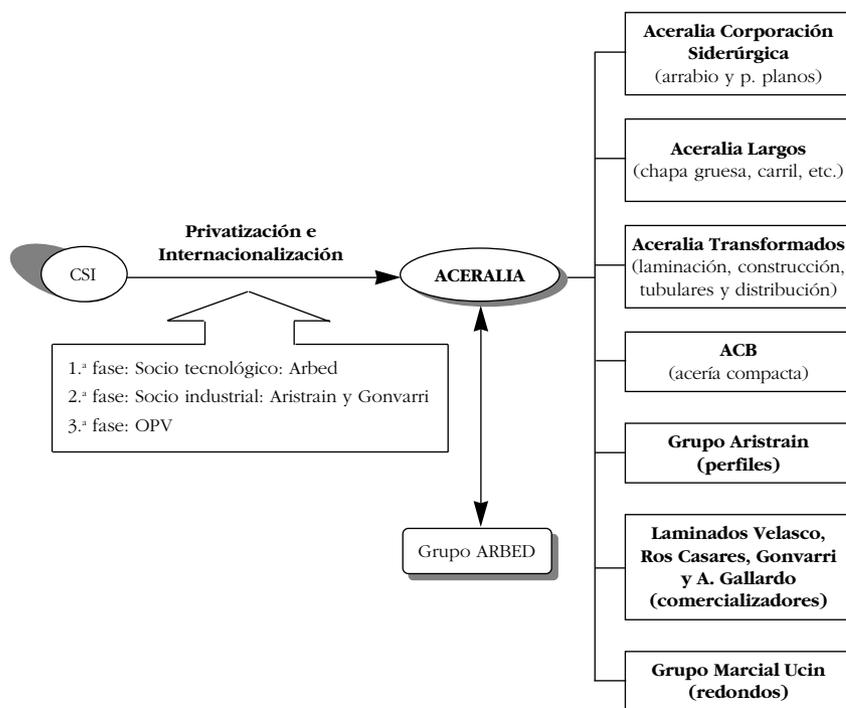
Gestión privada, orientada a la producción de mayor calidad y al cliente-mercado. Tras dos reconversiones costosísimas para el Estado Español (las cargas para los presupuestos públicos han rondado los dos billones de pesetas), se ha desvinculado definitivamente la siderurgia integral española del sector público, aceptando la exclusión de ayu-

TABLA 2
CIFRAS ECONÓMICAS-FINANCIERAS DE ACERALIA CORPORACIÓN SIDERÚRGICA

Cifras en millones de pesetas	1995	1997	1998	1999	2000
Cifra de negocios	387.783	393.806	481.999	550.797	666.491
Cash Flow bruto.....	nd	49.020	69.651	57.663	100.400
Resultado ordinario	51.405	24.527	34.515	75.004	26.630
Resultado consolidados antes de impuestos	22.864(1)	25.840	30.129(3)	21.624	60.117
Recursos propios totales.....	264.614	385.675	404.416	418.447	464.302

(1) Beneficios atribuidos a la sociedad dominante.
 (2) Datos que incluyen a Aristrain y ACB por integración global y participaciones en empresas del grupo Arbed.
 (3) Beneficio neto consolidado.
 Elaboración propia.
 FUENTE: Memoria Anual CSI, 1995 y 1996; y Aceralia, 1998b.

CUADRO 5
DINÁMICA DE CREACIÓN Y ESTRUCTURA CORPORATIVA DE ACERALIA
(Enero 2001)



FUENTE: Elaboración propia.

das y subvenciones futuras para su mantenimiento. Así, en los inicios del siglo XXI, la composición accionarial de *Aceralia*, totalmente privada, ha permitido que la gestión del grupo haya tomado un nuevo rumbo, pendiente de objetivos de viabilidad empresarial, orientados a la rentabilidad y al mercado, especializando sus instalaciones y diversificando sus producciones.

Mayor presencia internacional, en términos comerciales y productivos,

reforzando así las expectativas de expansión y crecimientos futuros para Aceralia. Los resultados satisfactorios del *Plan de Competitividad*, y la vinculación de *Aceralia* con el siderúrgico luxemburgués, *Arbed*, y la posterior integración de la corporación *Aristrain*, ha conllevado una mayor transnacionalización productiva para el grupo siderúrgico español, *Aceralia*, al aumentar sus sociedades participadas en una órbita más internacional, entrando a participar en *compañías comercializadoras asentadas en tres con-*

CUADRO 7
EMPRESAS DEL GRUPO ACERALIA LOCALIZADAS FUERA DE ESPAÑA

Europa			
Países	Empresas del Grupo	% capital directo e indirecto	Capital (millones de pesetas)
Francia	• Redondos (Aciérie de L'Altantique).....	100	10.780
	• Comercializador (Aceralia Perfiles France)	68	203
	• Producción y comerc. (SONASID)	8,50	6.228
Portugal	• Comercializador (Lusitana de Distribucao).....	100	250
	• Comercializador (Megaço)	38,66	830
	• Comercializador (Feragueda)	40	490
Italia	• Comercializador (Gonvarri Italia)	25	2.450
	• Comercializador (Aceralia Perfiles Italia)	100	19
Reino Unido	• Comercializador (Grupo Contisteel)	100	1.696
	• Comercializador (Aceralia Perfiles UK).....	100	1
	• Comercializador (Robert Smith)	100	519
Alemania	• Comercializador (Aristrain Hispano Trade).....	100	85
Luxemburgo-Bélgica	• Sociedad Holding (Arbed).....	9,38	82.444
	• Comercializador (Sidsthal).....	5	6.556
	• Comercializador (ESCFP).....	24,17	19.592
	• Comercializador (Europrofil)	5	416
	• Comercializador (Grupo Trade Arbed) con presencia en cuatro continentes.....	25	3.660
	• Planos (LDD).....	20	25.491

América Latina

Brasil	• Arrabio y planos (Hispanobrás).....	49,10	6.221
--------	---------------------------------------	-------	-------

Principales alianzas estratégicas y acuerdos con socios transfronterizos

- Alianza Estratégica Usinor- Aceralia-Thyssen Krupp Sthal sobre Galmed (laminación).
- Alianza Estratégica Usinor- Aceralia participando en Sidmed (laminación).
- Alianza Estratégica Usinor- Aceralia para crear Solmed (laminación).
- Acuerdos de colaboración Usinor-Aceralia coparticipando en el capital de comercializadores españoles: Gonvarri, Gestamp, etc.
- Acuerdos de colaboración Thyssen Krupp Shtal-Aceralia coparticipando en el capital de comercializadores españoles: Ros Casares.

FUENTE: Memoria Anual de Aceralia, 2000.

tinientes diferentes y con fuerte presencia en el mercado comunitario (Trade Arbed, Europrofil, Sidcenter, Sidsthal), además del holding ASBM (Belgo Minera) y el relaminador asentado en Luxemburgo (LDD), si bien estas participaciones son minoritarias, y son el resultado de un proceso formalista, y por tanto tienen escaso poder ejecutivo, por el momento.

El proceso de integración de *Aristrain* ha permitido a *Aceralia* entrar a participar directamente en nuevas sociedades comercializadoras transfronterizas (*Aristrain France*, *Anglo Continental Steels Limited*, *Aristrain Hispano Trade*, *Aristrain Italia Srl*, *Kramer & Sons Trading Company*).



ACUERDO DE INTEGRACIÓN ACERALIA-ARBED-USINOR

La favorable evolución de *Aceralia* Corporación Siderúrgica, desde su constitución en 1997, y el aumento de recursos propios, y sobre todo de sus ventas y beneficios, han permitido a *Aceralia* reforzar su liderazgo en el mercado nacional y ser protagonista del proyecto de integración más ambicioso entre grupos siderúrgicos de la Unión Europea.

La compañía francesa Usinor, la luxemburguesa Arbed y la española Aceralia

(entre las que existían acuerdos de colaboración y alianzas estratégicas), conscientes de la necesidad de consolidarse, reforzar sus posiciones en Europa, sobre todo el Sur de Europa, y afrontar un negocio cuyos mercados y clientes son cada vez más globales, animaron la firma, el 19 de febrero de 2001, de un *Acuerdo de intenciones* entre ellos, dirigido a combinar las fortalezas industriales, comerciales y humanas de los tres grupos, para crear una nueva compañía que se convertirá en el líder mundial de acero.

La creación de este nuevo grupo siderúrgico, *NewCo*, prevista para el otoño de 2001, y con sede en Luxemburgo, está aún pendiente de autorización por la

Dirección General de la Competencia de la Unión Europea.

DIMENSIÓN DEL NUEVO GRUPO

Con la fusión de sus activos, Aceralia, Arbed y Usinor crearan *la compañía siderúrgica más grande del mundo*, como se puede observar en el gráfico número 3. El nuevo grupo alcanzara una *producción conjunta de unos 45 millones de toneladas de acero líquido*, muy por encima de los 25 millones que alcanzó la japonesa Nippon Steel el año pasado y los más de veintiseis millones de la sucoreana Posco.

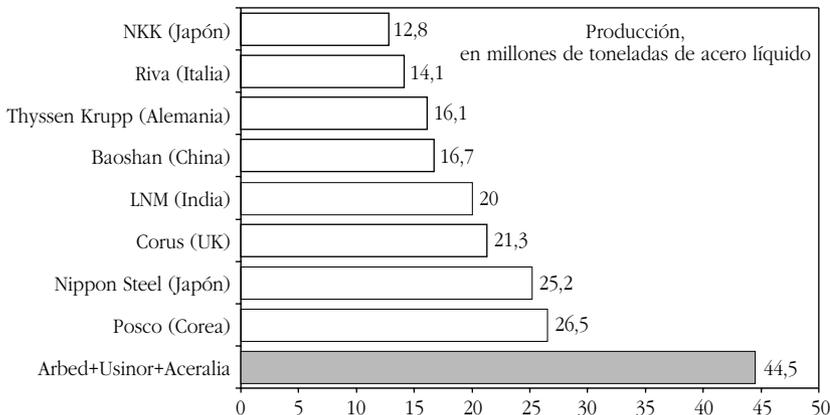
Este nuevo grupo, sobre la base de los datos estimados pro-forma del 2000, con más de 110.000 empleados en todo el mundo, se convertirá en el líder en productos planos con unas ventas de 15.000 millones de euros, así como en productos largos con unas ventas de 4.000 millones de euros, e igualmente en acero inoxidable con unas ventas de 5.000 millones de euros, y también en distribución y transformación con unas ventas de 6.000 millones de euros. Las ventas totales consolidadas pro-forma para el año 2000 se situarán en torno a 30.000 millones de euros.

Por otra parte, con la constitución de este nuevo grupo, las compañías que lo integrarán esperan obtener notables sinergías, tanto en la producción como en la distribución, compras y administración, con sus correspondientes ahorros en costes (entre 2002 y 2007, estas compañías prevén ahorrarse unos 700 millones de euros). Y para ello han optado por desarrollar un plan industrial que abarca cuatro segmentos: productos planos, productos largos, acero inoxidable, distribución y transformación.

ACCIONARIADO DEL NUEVO GRUPO

La nueva entidad, de acuerdo con la ecuación de canje prevista (10), estará participada en un 20'1% por antiguos accionistas de Aceralia, en un 23'4% por antiguos accionistas de Arbed y en un 56,5% por antiguos accionistas de Usi-

GRÁFICO 3 RANKING MUNDIAL DEL SECTOR DEL ACERO, 1999



FUENTE: IISI. Nota: Corus es el resultado de la fusión de British Steel y Hoogovens en 1999.

CUADRO 8 CIFRAS DEL NUEVO GRUPO

- Producción: 46 millones de toneladas de acero líquido.
- Empleados en cuatro continentes: 110.000.
- Cifra de negocios: 30 billones de euros.
- Capitalización bursátil: 5.000 millones de euros.
- Principales Sinergias:
 - Ahorro en costes anuales (700 millones de euros en 2007).
 - Ahorro en costes de inversiones (300 millones euros entre 2002-2005).

nor. La nueva entidad cotizará en los mercados de París, Bruselas (Euronext), Luxemburgo y Madrid. Y atendiendo, a los precios de 15 de febrero de 2001, la capitalización bursátil pro forma de la nueva compañía será de 5.000 millones de euros.

CONSECUENCIAS

La creación de este nuevo grupo siderúrgico, que completa las aspiraciones transnacionales de Usinor (11), de consolidar su posición sobre el Sur de la Unión Europea (12), que consagra la vocación internacional de Arbed (13) y que internacionaliza la gestión de una siderurgia integral española, que de forma vertiginosa se ha tenido que adaptar a una nueva competencia y a nuevos requerimientos del mercado, como es el caso de Aceralia; contribuirá de forma decisiva a:

■ *Incrementar la interpenetración regional*, puesto que con la creación de *NewCo*, se pondrá en marcha, por pri-

mera vez, *una sociedad de dimensión realmente europea*, con accionistas e instalaciones establecidas en varios países comunitarios (España, Portugal, Francia, Luxemburgo, Bélgica, Grecia, Alemania, etc). Esta creación de una sociedad panaeuropea (que viene a completar los acuerdos previos de fusión entre British Steel y Hoogovens, y la integración de Cockerill Sambre por parte de Usinor) (14), es el paso más decisivo que se ha dado en la construcción de un verdadero mercado común del acero sobre el mapa comunitario, como así preveía la CECA (15), al establecerse en 1951.

■ *Aumentar el poder de negociación con proveedores y clientes*, en un momento en el que las economías de todo el mundo empiezan a mostrar síntomas de cierta desaceleración del crecimiento económico, y en consecuencia los principales clientes de la industria del acero (sector automovilístico, industria ferroviaria y las constructoras) lo que acaba repercutiendo a la baja en los precios de las materias primas, entre ellas el

acero. Asimismo, este mayor poder de compra en el mercado comunitario, *contribuirán a reducir la capacidad de producción de acero en Europa.*

■ *Consolidar el sector siderúrgico*, puesto que el sector está muy fragmentado (el nuevo grupo fusionado representará en torno al seis por 100 del negocio mundial), con un poder limitado en materia de precios.

■ *Reforzar al nuevo grupo*, que podría beneficiarse de uno de los primeros acuerdos que vinculasen al mismo con el siderúrgico japonés, Nippon Steel, en base al previo acuerdo establecido en 1999, entre Usinor y dicho grupo (16), para desarrollar acciones comercializadores en Asia y Europa.

■ *Reforzar su red comercial y productiva doméstica y mundial.* Una vez que estos tres grupos han consolidado, con previas compras de participaciones en el capital de comercializadores domésticos, su vinculación con los clientes domésticos, se han propuesto con este acuerdo, introducirse en una red comercial, de carácter europeo y también mundial, que entrelazará y especializará los centros de distribución y de comercialización que Usinor, Arbed y, en menor medida Aceralia (Europa, América, Australia y Asia), tienen repartido por cuatro continentes, con presencia en los principales países desarrollados y países en vías de desarrollo (América Latina, Sudeste Asiático, Países de Europa del Este).

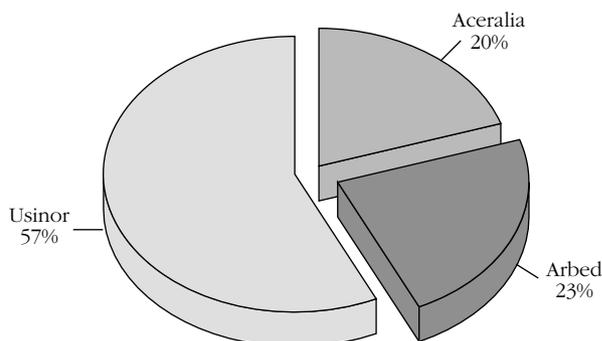
■ *Constituir, en un futuro, el primer grupo internacional de acero*, que en la actualidad, suma importantes instalaciones, tanto productivas como comerciales, repartidas por toda Europa (Unión Europea y Países de Europa del Este) y en menor medida en otros países mundiales, como América, Sudeste Asiático y Australia. Si bien, y a pesar de la diversificación de las inversiones productivas de Usinor y Arbed, aún este nuevo grupo que se crea, verificará una fuerte regionalización de sus actividades productivas y comerciales sobre la Unión Europea.

TABLA 3
LOS GRUPOS EN CIFRAS
(En millones de euros, 2000)

Empresa	Cifra de negocios	Beneficio neto	Producción (millones toneladas de acero líquido)	Número de empleados
Usinor.....	15.733	759	22.750	60.521
Arbed.....	13.232 (*)	938,2 (*)	24.143 (*)	48.940 (*)
Aceralia.....	4.005,7	361,3	9.923	15.713
Nuevo grupo (pro-forma)	30.000	nd	46	110.000

NOTA: (*) Estos datos de Arbed, incluyen los relativos a Aceralia.
FUENTE: Memoria Anual de Aceralia, Usinor y Arbed, 2000. Elaboración propia.

GRÁFICO 4
ACCIONARIADO DE NEWCO



FUENTE: Memoria Anual de Aceralia, 2000. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

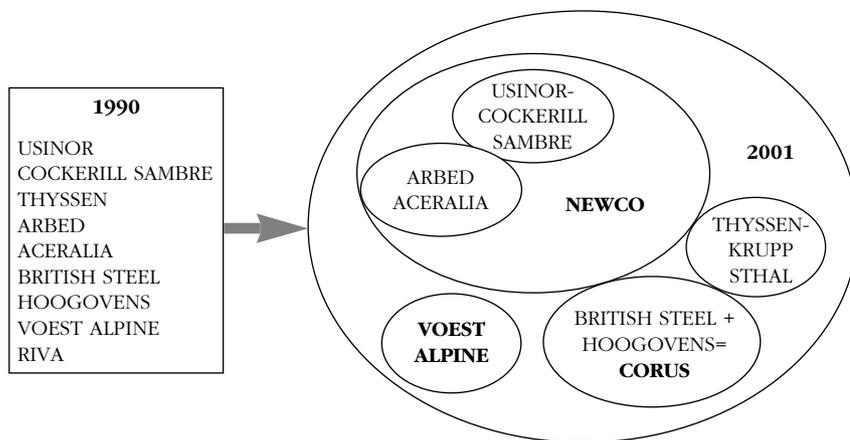
El desarrollo durante noventa años de la tradicional siderurgia integral española estuvo al margen de la actividad internacional. Y si bien, su desarrollo durante los primeros setenta y cinco años fue prospero, aunque aislado y ajeno a las relaciones internacionales y a las condiciones y exigencias del mercado internacional, con la generalización de la crisis a mediados de los setenta, y la futura incorporación de España a la Unión Europea, se pusieron de manifiesto las deficiencias estructurales que el aislamiento del mercado siderúrgico español habían desencadenado, provocando una situación particularmente crítica que hacía insostenible la situación de la misma, exigiendo la adopción de medidas de reconversión, y sobre todo la necesidad de adaptación de la siderurgia integral a un contexto de competencia internacional y de actividades y relaciones transnacionales.

En un corto, pero intenso proceso de racionalización y reorganización corporativa e industrial, la siderurgia integral española, reconvirtió sus tradicionales activos de empresas en pérdidas, ligadas a AHV y Ensidesa, con la aplicación del Plan de competitividad, en una naciente empresa pública, CSI, Corporación Siderúrgica, que sin deuda alguna, se pondría en funcionamiento en 1995. Su progresiva privatización se iniciaría en 1997, que culminaría con el establecimiento de una alianza estratégica con un siderúrgico comunitario, *Arbed*; la entrada de otros grupos siderúrgicos españoles, que como el grupo *Gestamp* y el grupo *Aristrain*, y posteriormente el grupo *Marcial Ucin*, han contribuido a fortalecer financiera, productiva y técnicamente al nuevo grupo *Aceralia* en el último quinquenio.

Con la alianza estratégica planteada, en 1997, entre Arbed y Aceralia, la siderurgia integral española inicia una nueva andadura que amplía su óptica comercial

y productiva más allá de su tradicional mercado doméstico. Y si bien, en los últimos años, ha incrementado su producción de acero líquido mediante la compra de principales siderúrgicos españoles, estos también le han aportado instalaciones, tanto productivas como comercializadoras, que tenían establecidas en países limítrofes europeos. Contribuyendo de esta manera, a ampliar una red comercial, y también productiva de Aceralia, en países comunitarios (Francia, Portugal, Italia, Reino Unido, etcétera). Internacionalización que se convertirá en un objetivo básico, si el acuerdo de integración entre Arbed, Aceralia y Usinor, se implanta a partir de otoño del 2001, permitiendo integrar a la siderurgia integral española en la primera siderurgia panauropea, líder del acero mundial.

CUADRO 9
COOPERACIÓN Y CONCENTRACIÓN DE LA SIDERURGIA COMUNITARIA



FUENTE: Memoria Anual de Aceralia, 2000. Elaboración propia.

•••••
NOTAS

(1) Altos Hornos de Vizcaya (AHV) se constituyó, en 1902, al fusionarse las sociedades Altos Hornos y Fábricas de Hierro y Acero de Bilbao y Construcciones Vizcaya, y la empresa siderúrgica Iberia.

(2) La Empresa Nacional Siderúrgica S.A. (ENSIDESA) de carácter público, creada en 1950, se desarrolló como un importante grupo industrial en los setenta, absorbiendo en 1973 a UNINSA (asociación de Sociedad Metalúrgica Duro-Felguera, Fabrica de Mieres y Sociedad Industrial Asturiana Santa Bárbara) y concentrando sus principales actividades básicas, en Avilés y Veriña-Gijón, y de laminación y transformación en otras filiales consolidadas.

(3) Esta reducción de capacidad se concreta en un 50 por 100 en la obtención de coque y casi un 100 por cien en la sinterización del hierro, un 31 por 100 en la obtención de arrabio, casi un 35 por 100 en la obtención de acero líquido y casi un 50 por 100 en la obtención de bobina caliente.

(4) Entre estas, destacamos la adquisición de un 5 por 100 de *Sidb Stahl* y *Europrofil*, compañías comercializadoras para el mercado europeo de productos largos y planos, lo que le permitirá entrar en la red comercial de grandes clientes. Intervención que refuerza la participación en un 25 por 100 de las sociedades comercializadoras *Trade-Arbed* y *European Steel Service Center* (ESCFP). Pero *Aceralia* además de estas participaciones en centros de comercialización y distribución ha adquirido una mayor presencia productiva internacional, con la participación en un 31'56 por 100 del

capital de *ASBM* (holding titular de las participaciones de *Arbed* en el mercado brasileño) por 25.900 millones, y el 20 por 100 del capital de *Laminoir Dudelange* (LDD) por 4.000 millones. Por último, el reforzamiento financiero de *Aceralia*, le llevo a tomar un 20'48 por 100 de *Sidcenter*, el centro financiero intergrupo.

(5) Esta alianza estratégica se pactó con una serie de garantías, que implicaba la presencia del grupo *Arbed* durante, al menos, cinco años y el cumplimiento del Plan Industrial, y para ello se acordó una posible penalización al grupo *Arbed*, y se aprobó la emisión de los títulos denominados «Warrants *Aceralia* 97».

(6) Esta tecnología ha sido implantada principalmente en Estados Unidos, destacando la miniaceraía norteamericana *Nucor* y otros clientes internacionales en las principales áreas en crecimiento: Corea (*Hanbo Steel*), India (*Nippon Denro Ispat*), Tailandia (*Nakomthai Strip Mill*), y en Europa tan solo ha sido adquirida por la italiana *Acciai Speciali Terni* para la producción de acero inoxidable, y está en estudio en una planta piloto alemana para colar bandas a 20 mm de espesor. Esta tecnología ahorra un 50 por 100 en energía, debido al menor tiempo de su consumo.

(7) Se produjo un desconcierto entre los socios de acompañamiento al revalorizarse las posiciones de *Aceralia*, al pasar de 240.000 millones a 369.3200 millones de pesetas.

(8) En esta OPV, se compensó con una bonificación de un 3 por 100 del precio de colocación, a razón de 65 pesetas por acción, y en el caso de los empleados con 169 pesetas por título comprado, al no revalorizarse en el 5 por 100 comprometido en la cotización del día 15 de abril de 1998.

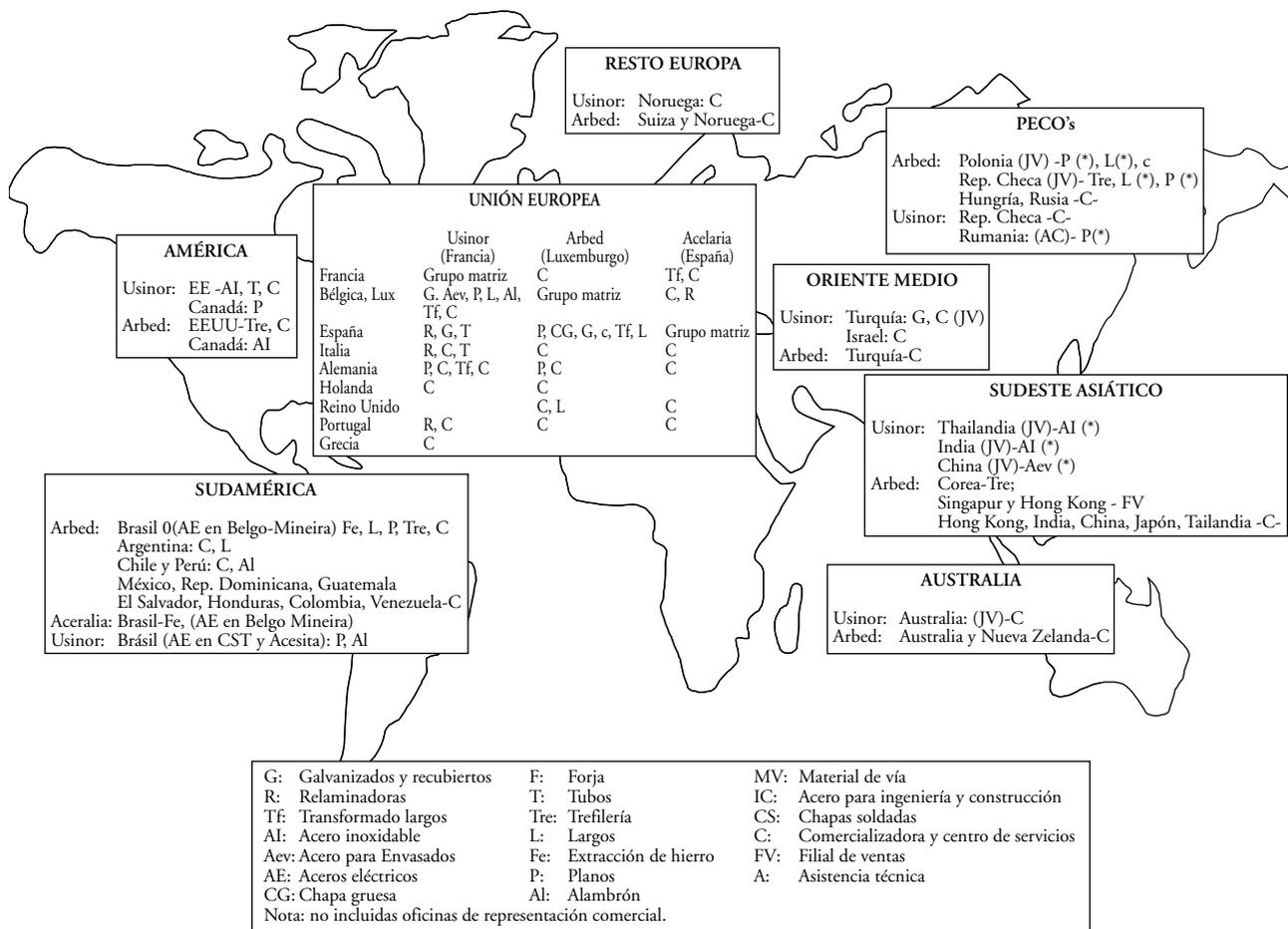
(9) El proceso integral que implica la fusión reductora del mineral de hierro en horno alto, y el horno eléctrico en el que se funde la chatarra férrica y los prerreducidos para obtener el acero.

(10) La ecuación de canje prevista será de 8 acciones de la nueva compañía por 7 acciones de *Aceralia*, 10 acciones de la nueva compañía por cada acción de *Arbed* y 1 acción de la nueva compañía por cada acción de *Usinor*.

(11) En los últimos cinco años, *Usinor* está consolidando su red de comercialización sobre el espacio comunitario (Alemania, Reino Unido, España, y otros países del Sur de Europa) y que ha ampliado sobre Australasia y los Estados Unidos. Así como con una amplia transnacionalización productiva de activos que permiten integrar aguas abajo los recursos del grupo en países limítrofes y centrados en torno a la Europa Mediterránea (España, Italia, Portugal, Grecia, etcétera) junto con otros desarrollados de forma cooperativa sobre el núcleo de la CECA; y que se amplía geográficamente, en el caso del acero inoxidable hacia Estados Unidos y el Sudeste Asiático; con perspectivas de extender su red productiva hacia Brasil y los países de Europa del Este.

(12) *Usinor*, desde la segunda mitad de los noventa, ha reforzado su posicionamiento sobre el Sur de Europa, con la compra de participaciones o el establecimiento de alianzas estratégicas en productores portugueses (Lusosider Aços Planos), españoles (*Sidmed*, *Solmed*, *Galmed*), italianos (*La Magonna* y *Lutrix*, *Lucchini*) y también en varios comercializadores españoles (*Gonvarri*, *Gestamp*, *Ros Casares*, *Barcelonesa de Metales*, *Condesa*, etcétera), griegos (*Sidenor*), además de tener filiales de venta en todos ellos.

CUADRO 10
ORIENTACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS PRINCIPALES INSTALACIONES PRODUCTIVAS Y COMERCIALES DE ARBED, ACERALIA Y USINOR



Ampliando sus redes hacia Turquía (con centros de distribución y producción).

(13) El grupo Arbed se caracteriza por una temprana y desarrollada tradición internacionalizadora. Por una parte, cuenta con una amplísima red de comercialización y distribución operativa en tres continentes: Europa, América del Sur y del Norte y Asia. Por otra parte, la dinámica de Arbed está íntimamente ligada a la transnacionalización productiva. La mayor parte de sus participaciones y acuerdos están localizados en el núcleo de la CECA (principalmente Francia, Bélgica y Alemania) y como consecuencia de la reciente alianza estratégica establecida con Aceralia, sobre el Sur de Europa. Pero además, su implantación productiva supera los límites comunitarios, al participar en acerías de Brasil, Estados Unidos y Asia, que recientemente se han ampliado con nuevos acuerdos corporativos sobre los mercados de Europa del Este.

(14) Entre estas compañías siderúrgicas de la Unión Europea, ya existían varios acuerdos

de cooperación: Asi, Aceralia y Usinor coparticipaban en España de comercializadores (Gonvarri, Gestamp, etc) y relaminadores siderúrgicos (Sidmed, Solmed, Galmed). Usinor y Arbed, tenían en vigor acuerdos de colaboración y coparticipaban en relaminadores belgas (Ségal, etc) y en diversos comercializadores europeos.

(15) Entre los objetivos básicos de este Tratado CECA, figuraba la creación de un mercado común del carbón y del acero (art. 1 T. CECA), bajo la supervisión de unas instituciones comunes y supranacionales que permitirían ayudar a la reconstrucción de Europa, creando una industria siderúrgica y carbonífera importante que sirviera de soporte para la industrialización posterior y para mejorar el nivel de vida de las economías de los países miembros (Fontaine, 1990:13).

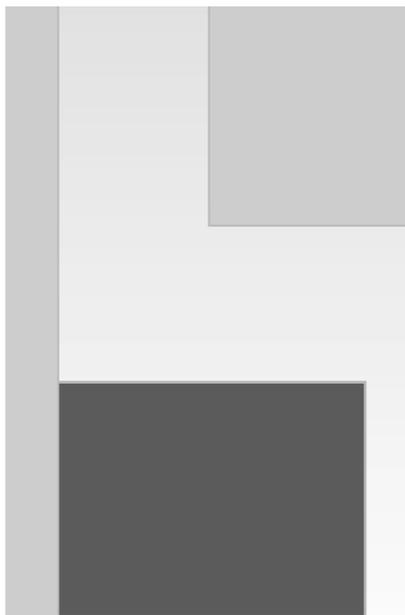
(16) La alianza estuvo motivada pro el deseo del fabricante de automóviles Nissan de contar con proveedores globales cercanos a donde tuviera plantas de fabricación

de automóviles. En el acuerdo, ambas compañías aseguraban que el objetivo de su pacto era acompañar a sus clientes en su objetivo de mundialización en el sector del automóvil, el embalaje y los aceros inoxidables. Este acuerdo, se ceñía a las áreas de investigación y desarrollo, la posibilidad de colaborar en las compras de materias primas. Además, abrían la posibilidad de fabricar conjuntamente nuevos productos de alta calidad, fundamentalmente para el sector del automóvil.

BIBLIOGRAFÍA

- ACERALIA CORPORACIÓN SIDERÚRGICA.
— (1997a): *Memoria Anual*, 1996, Madrid.
— (1997b): *Informe. Presentación Aceralia*, noviembre 1997, Madrid, Documento Interno.

- (1998a): *Avance del Informe Anual*, 1997, Madrid.
- (1998b): *Informe Anual*, 1997, Madrid.
- (1999): *Informe Anual*, 1998, Madrid.
- (2001): *Memoria Anual*, 2000, Madrid.
- ARBED (2001): *Memoria Anual*, 2000. París.
- BORDETAS, L.M. y SANTOS ANDRES, E. (1978): «La siderurgia integral en el mundo y en España» en *Economía Industrial*. Ministerio de Industria y Energía, número 170, febrero 1978, páginas 43-60.
- CALVO DE CELIS, J.L. (1989): «El caso particular de la siderurgia en la Comunidad Europea» en *Economía Industrial*. Ministerio de Industria y Energía, número 270, noviembre-diciembre/89, Madrid, páginas 129-134.
- CSI CORPORACIÓN SIDERÚRGICA.
 - (1992): *Plan de Competitividad Conjunto de AHV-Ensidesa*, abril de 1992, Madrid, Documento Interno.
 - (1995a): *Análisis Financiero de la Siderurgia Europea*, Dirección Financiera, noviembre, 1995, Madrid, Documento Interno.
 - (1995b): *Un nuevo grupo industrial*, 16 de febrero de 1995, Madrid, Documento interno.



- (1996a): *Informe Anual 1995*. Madrid.
- (1996b): *Análisis del Sector, 1995*, Planificación Corporativa, Madrid, Documento interno.

- (1996c): *Informe Anual 1995, Productos Largos*, Madrid.
- (1996d): *Informe Anual 1995, Productos Planos*, Madrid.
- (1996e) *Informe Anual 1995, Productos Transformados*, Madrid.
- DUNNING, J.H. (1995): «Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas» en *Economía Industrial*, 1995, número 305, páginas 15-33.
- GARCIA SANTACRUZ, N. (1985): *El Sector Siderúrgico Español ante su Integración a la CECA*, UNESID, Ministerio de Industria y Energía. Secretaría General Técnica, Subdirección General de Estudios y Promoción Industrial, Madrid.
- NAVARRO ARANCEGUI (1989): «Crisis y Reconversión de la Siderurgia española. 1978-1988. Junta del Puerto de Pasajes y Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo. Bilbao, 1989.
- POBLET BARCELO, E. (1994): «El sector del acero. La reestructuración en marcha» en *Economía industrial*, Ministerio de Industria y Energía, número 295, enero y febrero de 1994, páginas 65-7.
- USINOR (2001): *Memoria Anual*, 2000, París.