

7. Y Fundidora Monterrey perdió el brillo del acero... Ocaso de la gigante siderúrgica regiomontana (1971-1986)

José Óscar Ávila Juárez

Introducción

La Fundidora Monterrey entró en la década de 1940 con amplias expectativas de crecimiento y desarrollo vía la enorme demanda de derivados siderúrgicos proveniente de la planta industrial nacional. La entrada de Estados Unidos a la Segunda Guerra Mundial con la consecuente reducción de exportaciones de productos industriales a nuestro país, entre ellos el acero, ocasionó que el gobierno mexicano implementara un nuevo programa de sustitución de importaciones¹ y apoyara abierta y expresamente la industrialización y, en caso particular, al sector acerero. Gracias a lo anterior, las compañías siderúrgicas ya instaladas pudieron orquestar y llevar a cabo sus programas de ampliaciones, y otras como Altos Hornos de México (AHMSA) y Hojalata y Lámi-

¹En el periodo del Porfiriato se consolidó una planta industrial nacional que paulatinamente cubrió la demanda del mercado interno. Su grado de maduración le permitió iniciar una etapa de sustitución de importaciones que fue detenida bruscamente por la Revolución. Más adelante, en la segunda mitad de la década de los treinta del siglo xx, comenzó una nueva etapa de sustitución de importaciones alentada por la recuperación de la planta industrial luego de la Gran Depresión. Aunque, en ese lapso se satisfizo la demanda, el mismo ritmo de industrialización dio origen a una estructura industrial en plena expansión que requirió una mayor cantidad de productos e insumos de producción que los fabricantes nacionales no pudieron cubrir, por lo que tuvieron que importarlos. Esta nueva etapa de maduración industrial se topó con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, conflicto que propició que Estados Unidos suspendiera la exportación de productos industriales a muchos países, entre ellos, a México. Lo anterior indujo al gobierno a implementar una serie de medidas para impulsar el desarrollo industrial y sustituir las importaciones que provenían del vecino país norteamericano.

na (HYLSA) pudieron emprender el camino del acero. En el caso de Fundidora, el conflicto bélico supuso la concreción de sus planes iniciados en el decenio de los treinta y la continuación de otros para ampliar su capacidad instalada y satisfacer los requerimientos del mercado. Durante la coyuntura, los dirigentes de la acería regiomontana hicieron valer su influencia empresarial en diferentes esferas de gobierno (tanto en México, como en Estados Unidos); maniobrando y negociando capitales, equipo y maquinaria para favorecer a su representada.

Al concluir la guerra, la carrera industrial derivó en un crecimiento de la demanda y la continuación de los programas de ensanche de las acereras. Con el viento a su favor, las compañías prosiguieron con sus programas de reconversión y expansión de sus instalaciones. En cuanto a Fundidora Monterrey, entre las décadas de 1940 y 1960, su prioritaria posición dentro del organigrama industrial gubernamental, el ritmo de crecimiento del acero, la persistencia de benignas condiciones económicas y políticas, y el poder político que detentaron sus accionistas, la proyectaron para constituir el grupo siderúrgico privado más importante del país.²

En el lapso aludido la Fundidora pasó de contar con una capacidad instalada de 100 mil toneladas de acero a 900 mil toneladas. Al finalizar la década de 1960, la empresa había aumentado su abastecimiento de materias primas, puesto en operación dos hornos altos, integrado nuevas baterías de aceración y laminación, y diversificado su producción mediante la habilitación de la unidad de aceros planos. En general, el futuro para la pionera en la producción masiva de acero en México no se veía tan complicado, al contrario, se antojaba promisorio por el buen paso económico y por la creciente demanda del mercado interno (véase cuadro 1).

²Archivo Histórico Fundidora Monterrey (en adelante AHFM), *Informe anual Fundidora Monterrey*, 1969.

CUADRO 1. Filiales de Fundidora Monterrey en 1969

De participación minoritaria

1. Gas Industrial de Monterrey, S.A.-4 millones de pesos (compra y distribución de gas natural)
2. Tubacero, S.A.-60 millones de pesos (fabricación de tubería de grandes diámetros)
3. Cerrey, S.A.-24.75 millones de pesos (manufactura de calderas y equipo de proceso)
4. Cementos del Norte, S.A.-15 mill. de pesos (fabric. de cemento con escoria de horno alto)
5. Productos Alimenticios, S.A.-17.5 millones de pesos (elaboración de pastas alimenticias)
6. Motores Diesel de Durango, S.A.-1.3 millones de pesos (reparación y reconstrucción de motores diesel)
7. Financiera General de Monterrey, S.A.-19 millones de pesos (instít. financiera y fiduciaria)

De participación mayoritaria

EMPRESAS MINERO METALÚRGICAS

1. Cerro de Mercado, S.A.-40 millones de pesos (mineral de hierro)
2. Mineral El Mamey, S.A.-1 millón de pesos (mineral de hierro)
3. Minera del Norte, S.A.-13.5 mill. de pesos (piedra caliza, dolomita, caolines, sílices, etc.)
4. Hullera Mexicana, S.A.-75 millones de pesos (explotación de minas de carbón y elaboración de coque)
5. Carbón y Cok, S.A.-3 millones de pesos (carbón mineral)
6. Cía. Minera Norex, S.A.-3 millones de pesos (Minas de caolín, otros minerales no metálicos)
7. Fluorita de México, S.A.-14 millones de pesos (explotación de espato fluor)
8. Fluorita de Coahuila, S.A.-400 mil pesos (beneficio de espato fluor)
9. Cía. Minera Central, S.A.-2.15 millones de pesos (extracción, beneficio, transformación y compra venta de minerales y metales)

EMPRESAS AUXILIARES

10. Fábrica de Ladrillos Industriales y Refractarios Harbison Walter Flir, S.A.-90 millones de pesos (producción toda clase de refractarios)
11. Harbison Walker Flir de México, S.A.-15 millones de pesos (producción de refractarios y distribución de productos de Flir Monterrey)
12. Ferroaleaciones de México, S.A.-22.2 millones de pesos (producción de ferroligas)
13. Nacional Scrap Recovery Co., S.A.-4.5 millones de pesos (recuperación de chatarra, planta en Monterrey)
14. Sistemas y Servicios Técnicos, S.A.-2 millones de pesos (papelería e imprenta)
15. Suministros, S.A.-1.5 millones de pesos (comisionista y mediación mercantil)
16. Carros de Ferrocarril de Durango, S.A.-1.25 millones de pesos (construcción, reparación y rehabilitación de carros de ferrocarril)

EMPRESAS DERIVADAS DE LA INDUSTRIA DEL ACERO

17. Cía. Metalúrgica México, S.A.-25 millones de pesos (fabricación de flechas y laminación de perfiles comerciales)
18. Tubería Nacional, S.A.-30 millones de pesos (fabricación de tubería negra y galvanizada)
19. Fabricaciones de Alambre, S.A.-3.5 millones de pesos (fabric. de clavos y alambres de púas)

(Continúa)

JOSÉ ÓSCAR ÁVILA JUÁREZ

(Continuación cuadro 1)

De participación mayoritaria

-
- 20. Estructuras de Acero, S.A.-5 millones de pesos (fabricación de estructuras)
 - 21. Hierro y Acero de México, S.A.-6.6 millones de pesos (fabricación de perfiles comerciales)
 - 22. Perfiles y Estructuras de Durango, S.A.-1.3 millones de pesos (fabric. perfiles y estructuras)

DISTRIBUIDORA COMERCIAL

- 23. Internacional de Aceros, S.A.-30 millones de pesos (compra-venta y distribución de productos. Centro de servicios)

INSTITUCIONES BANCARIAS

- 24. Banco Popular de Edificaciones y Ahorros, S.A.-6 millones de pesos (institución de capitalización y ahorro)
- 25. Central Financiera, S.A.-40 millones de pesos (proporciona financiamiento y da servicio de caja y tesorería)
- 26. Banco General de Monterrey, S.A.-11 millones de pesos (institución de depósito y ahorro)

COMPAÑÍAS DE BIENES RAÍCES

- 27. Constructora y Fraccionadora, S.A.-3 millones de pesos (fraccionamiento y construcción en terrenos urbanos)
 - 28. Constructora Popular, S.A.-3.5 millones de pesos (construcción de bienes inmuebles)
 - 29. Inversiones Urbanas Monterrey, S.A.-24 millones de pesos (adquisición de terrenos urbanos propietaria y administradora)
 - 30. Edificaciones Monterrey, S.A.-500 mil pesos (construcción de bienes inmuebles)
 - 31. Fomento Fabril, S.A.-2 millones de pesos (compra-venta de terrenos industriales y su urbanización)
 - 32. Sociedad General de Inmuebles, S.A.-3.8 millones de pesos (adquisición y arrendamiento de bienes inmuebles)
-

Fuente: AHFM, Informe anual Fundidora Monterrey, 1969.

El inicio de la debacle

Al iniciar los años setenta, el sistema de producción capitalista inició una fase de transición provocada, entre otras cosas, por el debilitamiento del modelo de desarrollo seguido después de la Segunda Guerra Mundial. Las primeras señales se presentaron a finales del decenio de los sesenta cuando Estados Unidos tuvo una caída en su producción, misma situación que se presentaría a principios de la década siguiente en Inglaterra y Alemania Fede-

ral.³ En 1973, la caída del sistema de paridades fijas instaurado por el acuerdo Bretton Woods, evidenció los problemas que estaba acusando el capitalismo. La flotación de las monedas nacionales de los países desarrollados y la inconvertibilidad del dólar frente al oro, dieron rienda suelta a una lucha por el control del sistema capitalista.⁴ El incremento de los precios del petróleo, entre 1973 y 1974 significó más movimientos dentro del capitalismo, y sumió a las naciones líderes del proceso en una crisis caracterizada por el fenómeno conocido como “estancación”.⁵ La estructura capitalista fue sometida a nuevos ajustes para recuperar la tranquilidad. En tanto que los reajustes dentro del sistema capitalista tendrían un fuerte impacto en los países subdesarrollados.

En el caso de México, vecino y socio comercial de Estados Unidos, principal sostén del capitalismo, las cosas serían difíciles. Durante los primeros tres años de los setenta, la economía mexicana sentiría los coletazos de la crisis, y a partir de la segunda mitad del lapso, padecería de lleno los embates de la recesión.

Los movimientos del sistema capitalista incidieron en el derrotero del acero, una rama muy susceptible a los vaivenes económicos. De tal manera que las empresas no pudieron eludir el vendaval y fueron arrastradas al agobio financiero. Tal es el caso de Fundidora Monterrey, empresa que resultaría muy dañada en el periodo de transición capitalista. La acería regiomontana tuvo las primeras señales de crisis cuando en enero de 1970, un grupo de estudiantes impidió la salida del mineral de hierro de su mina Cerro de Mercado en Durango, por un lapso de 131 días causando un grave quebranto financiero a la empresa.⁶ Al finalizar el año, el 2 de diciembre, Carlos Prieto, presidente del Consejo de Ad-

³Stanislaw M. Ménsikov, *El capitalismo actual de crisis en crisis*, México, Nuestro Tiempo, 1983, pp. 30 y 31.

⁴Sin autor, “El desmoronamiento del sistema monetario internacional de la posguerra”. *Comercio Exterior*, vol. 28, núm. 7, julio de 1978, p. 841.

⁵Fenómeno en que se juntaron el estancamiento con la inflación.

⁶Fundidora Monterrey, “75 Años de actividad en la industria siderúrgica”, Monterrey, en *Folleto Fundidora Monterrey*, 1975, p. 35.

ministración de la compañía informaba al Export-Import Bank de Washington (Eximbank), principal acreedor de la acerera, que la crisis que padecía la sociedad era producto del bloqueo de su mina Cerro de Mercado, de la política de precios congelados, la importación de coque y la necesidad de seguir invirtiendo en la mina de hierro Hércules y en otras obras complementarias.⁷

Lo sugerido por el máximo jerarca de Fundidora evidenció los problemas de su representación, sobre todo en el área de materias primas. Las dificultades que se vendrían más adelante supondrían más preocupaciones para su dirigencia. En 1971, la contracción del mercado ocasionó una caída en la demanda de derivados de acero que motivó la implementación de un programa basado en: el apoyo a las reservas de materias primas, y la utilización de toda la capacidad productiva y aumento de la producción de acero (en especial, de los productos planos). Para llevar a cabo lo anterior se requirieron los siguientes puntos:

1. Consolidar los pasivos en mil millones de pesos (80 millones de dólares que proporcionaría el Bank of America).
2. Incrementar la productividad.
3. Aumentar el capital social.
4. Iniciar la tercera etapa de sus planes de modernización y expansión.⁸

La recesión económica siguió presente en 1972, a tal grado que ese año, los directivos de la acerera recurrieron al gobierno por conducto de Nacional Financiera (Nafinsa) para que los respaldara en un incremento de capital social cuyo monto ascen-

⁷AHFM, Grupo Documental Archivo de Dirección, Serie Asambleas, caja 37, exp. II, asunto 1.

⁸Ibid. En 1954 se pusieron en la mesa los planes de Modernización y Expansión con el objetivo concreto de ampliar la capacidad instalada y abastecer la demanda del mercado interno. La primera etapa se ejecutó entre 1957 y 1960, teniendo la finalidad de incrementar la capacidad instalada de 200 mil a 500 mil toneladas de acero anuales. Una segunda etapa se concretó en el lapso de 1964 y 1967, y tuvo la meta de alcanzar una capacidad de 900 mil toneladas de acero anuales.

dió a 708.75 millones de pesos, de los cuales 300 millones fueron aportados por Nafinsa y 187.5 millones por la Nippon Steel Corp.⁹ A partir de ese momento, los organismos participantes en la emisión pasaron a formar parte del Consejo de Administración de Fundidora Monterrey. Los empresarios de la compañía estaban concientes del paso dado, pues la adversa situación por la que atravesaba su representada así lo ameritaba. Por lo mismo no dejaron de agradecer el apoyo gubernamental:

Nuestro agradecimiento respetuoso y cordial al señor Presidente Echeverría, por el estímulo y ayuda que nos brindó, no sólo en la relativa a la participación de Nacional Financiera, S.A., sino también, por su interés en las gestiones que llevamos a cabo con el Grupo japonés y que constituyen ya, sin duda, un fruto de la apertura de nuevos horizontes para nuestro país y un resultado concreto del reciente viaje de nuestro Primer Magistrado al Japón.¹⁰

El apoyo otorgado motivó a los directivos a poner en ejecución la tercera etapa de sus planes de modernización y expansión con la finalidad de seguir complementando las unidades productivas que ya estaban instaladas y de corregir los cuellos de botella que aún afectaban a las instalaciones. Asimismo, la participación del grupo japonés le permitió a Fundidora acceder a la tecnología siderúrgica de primer nivel.¹¹

La intervención del gobierno federal en la compañía fue un paso ineludible para los directivos de la misma. La capitalización de los pasivos y, sobre todo, la imperiosa necesidad de seguir apostando por el desarrollo de la empresa a través de los progra-

⁹El acuerdo con la Nippon Steel se había logrado gracias a la intervención del presidente Luis Echeverría Álvarez, quien a principios de la década había realizado una visita a Japón en busca de acuerdos con ese país.

¹⁰AHFM, caja 53-Jesús Burciaga Torres.

¹¹La tecnología japonesa se aplicaría en el horno de aceración BOF (Basic Oxygen Furnace) y en adecuaciones en el Horno Alto 3.

mas de ensanche, los obligó a acudir a un aliado tradicional, ahora en una fase de transición capitalista nacional y mundial. Además, los empresarios estaban confiados en la recuperación de la economía y del mercado, por lo mismo, siguieron endeudándose.

En 1973, inició la tercera etapa de modernización y expansión que tuvo como meta principal arribar a una capacidad instalada de 1.5 millones de toneladas de acero en 1976. Las instalaciones que se pusieron en ejecución fueron las siguientes: una planta concentradora de mineral de hierro, una peletizadora de mineral de hierro, una acería BOF (Aceración al Oxígeno) y una planta de cal. Igualmente, se amplió y modificó el Horno Alto 3 y se expandió la unidad de Aceros Planos.¹² El capital necesario para financiar las obras provino de la siguiente manera: 200 millones de dólares del Eximbank de Washington en asociación con el Eximbank de Japón y la Banque de Paris et des Pays-Bas; 105 millones de dólares por parte de un consorcio de bancos encabezados por el Bank of America, Financiera Banamex y Brandts Limited; y 25 millones de dólares provenientes de Nafinsa.¹³ En total, fueron 330 millones de dólares los recibidos, que sumados a los 80 millones que antes le había prestado el Bank of America para consolidar los pasivos a corto y mediano plazo, daba un total de 410 millones de dólares de deuda externa.¹⁴ Finalmente,

¹²AHFM, caja 28-José Óscar Ávila Juárez.

¹³AHFM, Grupo Documental Archivo de Dirección, Serie Asambleas, caja 37, exp. II, asunto 1.

¹⁴La deuda externa de Fundidora se inicia prácticamente a la par de su imperiosa necesidad por reconvertir y ampliar sus instalaciones para hacerle frente a la demanda. En 1948, recibió el primer préstamo del Eximbank por 800 mil dólares para modernizar algunas de sus instalaciones de laminación. En 1952 recibió otro en un orden de 4.5 millones de dólares para financiar el Molino Lewis. El salto más significativo en lo referente a la deuda externa se dio cuando echó andar sus planes de Modernización y Expansión. Para concretar la primera etapa, en 1956, el Eximbank le concedió un crédito por 26 millones de dólares para instalar, entre otras unidades, una nueva batería de Aceración (la II) y la planta de Aceros Planos. Al año siguiente, el organismo le otorgó otro por 16 millones de dólares para complementar las unidades aludidas. En la segunda etapa requirió tres préstamos del Eximbank: uno de 28 millones de dólares concedido en 1964 para financiar, entre otras unidades, el Horno Alto 3 y un Molino Continuo de Lámina en Frío, y otros dos, uno de 10 millones de dólares otorgado en 1968 y otro de 1.5 millones de dólares, ambos para subsidiar una Planta de Cok para su filial Hullera Mexicana. En total, de 1948 a 1969, la Fundidora recibió del Eximbank un monto de 86.8 millones de dólares.

la inversión requerida para completar la tercera etapa ascendió a dos mil 500 millones de pesos.

En 1976, en vísperas de poner en operación las nuevas instalaciones, la crisis económica que afectaba al país entró en una fase crítica provocando una devaluación del peso frente al dólar de casi 100% (de 12.60 se incrementó a 23 pesos). La medida puso al borde de la quiebra a la Fundidora, ya que automáticamente de un día a otro su deuda externa se vio incrementada enormemente. Al concluir el año, sus pasivos con respecto a los activos fueron en un orden de 53.6%. La contracción del mercado y dos huelgas (una de 24 días en la planta matriz y otra de 21 días en la unidad de aceros planos) también contribuyeron a los resultados negativos.¹⁵ Ante los adversos estados financieros, los directivos de nueva cuenta acudieron al gobierno federal para sanear a la empresa. Al iniciar el año, Nafinsa le otorgó un préstamo de 150 millones de dólares a la acería. Gracias a esta operación, el gobierno pasó a convertirse en el socio mayoritario de la compañía al detentar más de 40% de las acciones.¹⁶ Los cambios en el Consejo de Administración se dieron de inmediato. En junio de 1977, Carlos Prieto, sería relevado de la presidencia de la empresa por José Andrés de Oteyza, secretario de Patrimonio y Fomento Industrial. Ese año, como señal de los nuevos tiempos, la sede de las oficinas generales de Fundidora sería trasladada a Monterrey (antes estuvo en el Distrito Federal). El control gubernamental de la empresa pionera de la fabricación masiva de acero se dio en un ambiente de crisis y de inflación galopante, misma que el 23 de mayo de 1977 haría estallar una huelga que por 49 días paralizaría las instalaciones. Lo anterior repercutiría en la producción que al concluir 1977 sumaría 671 mil 600 toneladas por 784 mil 461 toneladas del año anterior.¹⁷ Pero el quebranto más drástico se apreció en las finan-

¹⁵Fundidora Monterrey, "Fundidora en cifras", en *Folleto Fundidora Monterrey, 1972-1976*, Monterrey, 1977.

¹⁶AHFM, LXXVII Asamblea General Ordinaria de Accionistas.

¹⁷Ibíd.

zas, ya que a la vuelta de 1978 los pasivos arribaron a 67.5% con respecto a los activos totales. A pesar de esos lamentables estados financieros, se pudieron reestructurar los pasivos a corto plazo, pues éstos pasaron de cuatro mil 522.7 millones en 1976 a mil 268.2 millones de pesos en 1977.¹⁸

La continuación de la recesión económica no permitió que la compañía saliera del bache financiero. La participación del gobierno tampoco evitó el problema, sólo lo amortiguó de momento. Su incursión en la empresa fue una maniobra para evitar la quiebra de la gigante acerera, pero también fue una estrategia para planear la siderurgia y detentar el control de una de las ramas más importantes de la industria nacional. La incorporación de Fundidora permitió que el Estado controlara más de 60% de la producción nacional, ya que aparte de dicha empresa también tenía bajo su tutela a la acería monclovense Altos Hornos de México, S.A. (AHMSA) y a la michoacana Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas, S.A. (Sicartsa). Asimismo, esto ocasionó la centralización del acero mediante Siderurgia Mexicana (Sidermex). El organismo entró en operaciones al iniciar 1978, siendo su primer director general Jorge Leipen Garay. Su creación se dio en un contexto de auge petrolero, de aliento económico y de búsqueda de opciones para salir de la crisis. De esta manera, la producción de acero estatal se articularía a la industria petrolera mediante el *Plan Nacional de Desarrollo Industrial*, elaborado para cumplirse entre 1979 y 1982. Este plan sería constituido para superar la crisis y apoyar la planta industrial, y tenía los objetivos siguientes: el desarrollo de ramas de alta productividad capaces de exportar y sustituir importaciones de manera eficiente; la integración de una mejor estructura industrial para aprovechar en mayor medida los recursos naturales del país; y el aliento a las ramas productoras de maquinaria y equipo.¹⁹

¹⁸Ibíd.

¹⁹Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, *Plan Nacional de Desarrollo Industrial, 1979-1982*, México, 1979, p. 20.

En 1978, como parte del programa de saneamiento e impulso financiero orquestado para impulsar el desarrollo de Sidermex, Fundidora fue sometida a un incremento de su capital social, mismo que pasó a tres mil 425 millones de pesos.²⁰ La bonanza económica producto del auge petrolero dio como resultado un aumento en la producción y ventas en la compañía a pesar de una huelga de 52 días que sufrió la unidad de aceros planos. Ese año, la producción de acero fue de 949 mil toneladas (41.3% más que en 1977), mientras que las ventas fueron de cuatro mil 927 millones de pesos (significando 50.8% de aumento). Los resultados fueron favorecidos por el incremento de los precios del acero, que pasaron de cinco mil 831 pesos por tonelada en 1977 a seis mil 845 pesos al año siguiente. En dicho lapso, la empresa exportó 29 mil toneladas de derivados siderúrgicos.²¹

Los buenos resultados siguieron presentándose en 1979. En este periodo, la compañía tuvo una producción de 888 mil toneladas de acero y ventas por 7,093 millones de pesos (44% más que en 1978). Lo anterior en medio de una serie de repara-

²⁰La Fundidora inició sus actividades en 1900 con un capital social de 10 millones de pesos. Así permaneció hasta 1934, cuando los accionistas decidieron elevarlo a 20 millones para invertir en la reconversión y ampliación de sus unidades productivas. En 1942, nuevamente hubo otro incremento a 30 millones de pesos para encarar los gastos del Horno Alto 2 y demás instalaciones complementarias. Al año siguiente, y en vista de la urgencia de capitales, los accionistas optaron por elevar el capital social a 50 millones de pesos. Para 1951, hubo otro incremento, el monto fue de 100 millones de pesos. Lo anterior obedeció a la puesta en marcha de planes de ensanchamiento de sus unidades productivas para abastecer a la demanda. En 1955, nuevamente la necesidad de seguir ampliando la capacidad instalada mediante la puesta en marcha de los planes de Modernización y Expansión, obligó a los accionistas a incrementar el capital social a 150 millones de pesos. En vista de la fusión administrativa de la unidad de Aceros Planos a Fundidora, en 1960 se elevó el capital social a 275 millones de pesos. Dos años después, con la mira de seguir desarrollando los planes de Modernización y Expansión mediante la segunda etapa, se incrementó el capital a 320.8 millones de pesos. Teniendo el mismo objetivo de la segunda etapa, en 1964 se aumentó a 450 millones de pesos. Al año siguiente se volvió a elevar a 525 millones para sostener las obras de la segunda etapa. En 1968 se aumentó el capital social a 675 millones de pesos para invertir en las obras complementarias que generó la segunda etapa. A partir de la década de los setenta, los accionistas de Fundidora recurrieron a más y cuantiosos incrementos de capital para sortear la crisis y seguir apostando por los planes de Modernización y Expansión en su tercera etapa.

²¹AHPM, LXXXVIII Asamblea general ordinaria de accionistas de Fundidora Monterrey.

ciones realizadas a su principal instalación productora de arrabio como era el Horno Alto 3.²² En 1980, las cosas fueron todavía mejores, ya que la empresa produjo 974 mil toneladas de acero, la cantidad más alta en toda su historia. Lo anterior, a pesar de que ese año se enfrentó la paralización del Horno Alto 2.²³ Para 1981, la producción descendió a 961 mil toneladas de acero, aunque, las ganancias por concepto de ventas ascendieron a 10 mil 421 millones de pesos, 20.5% más que en el lapso anterior. Una parte de esos resultados favorables se debió a sendos incrementos en el precio del acero: el 1 de enero experimentó un aumento de 19.6% y el 6 de noviembre otro de 16%.²⁴

No obstante, la bonanza económica del país y del acero comenzó a retroceder en 1981 a causa de la agudización de la crisis. Retroceso que se acentuaría por la acción sindical minera. A pesar del crecimiento que había experimentado la rama desde 1978, los trabajadores siguieron manifestando su descontento por la inflación y la carestía. La tensión se vería reflejada en las plantas acereras estatales, donde las fricciones entre el Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana (SNTMMSRM) y los administradores oficiales estuvieron a la orden del día. En el caso de Fundidora, entre 1972 y 1982, sus instalaciones fueron sede de disputas sindicales por el control de la Sección 67 del SNTMMSRM.²⁵ Las diferencias entre la administración de la compañía y los trabajadores también ocasionarían una ola de huelgas que repercutiría en el accionar productivo de la empresa. Los cambios en el Consejo de Administración que habían posibilitado la inserción del gobierno y la bonanza petrolera, no sirvieron de mucho para disminuir

²²AHFM, LXXIX Asamblea general ordinaria de accionistas de Fundidora Monterrey.

²³Jesús Cantú Escalante (dir.), *El Porvenir*, Monterrey, periodo 1970-1986, sección B, 11 de junio de 1980, p. 1, Hemeroteca de El Porvenir.

²⁴AHFM, LXXXI Asamblea general ordinaria de accionistas de Fundidora Monterrey.

²⁵José Luis Correa Villanueva, "La liquidación de Fundidora Monterrey y la reconversión industrial", *Cuadernos Políticos*, núm. 47, julio-septiembre, 1986, p. 47.

la tensión. Un ejemplo de ello fue el despido que en octubre de 1981 sufrieron 551 operadores de la unidad de aceros planos.²⁶

El derrotero ascendente de la compañía llegaría a su fin en 1982. La reactivación de la crisis ocasionada por la baja de los precios del petróleo volvería a sumir a la siderúrgica en una situación financiera adversa. Aparte de la baja demanda, la empresa padecería la elevación de la deuda externa en casi 470% por concepto de la devaluación sistemática que experimentaría el peso frente al dólar.²⁷ Antes de conocerse los resultados de 1982, los dirigentes de la paraestatal habían paralizado el departamento de Aceración de Hogar Abierto Siemens-Martin por obsoleto y costoso, y por ese motivo, se había despedido a 279 trabajadores.²⁸ Al finalizar el año, la producción de la acería ascendía a 837 mil toneladas, muy por debajo de las 961 mil toneladas del ejercicio anterior.²⁹ En diciembre de ese año se llevaría a cabo el relevo del poder político nacional, un hecho que sería trascendental para la supervivencia del acero del Estado y, en especial, de Fundidora Monterrey.

A lo largo del periodo 1971-1982, la compañía fue presa de las adversas condiciones económicas, mismas que repercutieron en su rendimiento productivo. La mala fortuna inició en el decenio de 1970 al obstruirse la circulación de materia prima de sus principales minas. En ese lapso, la contracción del mercado hizo lo propio al reducir las expectativas de producción de Fundidora. Sin embargo, a pesar de esos retrocesos financieros, los accionistas decidieron sumar otra etapa de ampliaciones y mejoras en la planta productiva, operación irreversible para completar las etapas previas y cubrir el deficiente abastecimiento

²⁶Jesús Cantú Escalante, *op. cit.*, sección B, 11 de octubre de 1981, p. 1.

²⁷Enrique Cárdenas, *La política económica en México, 1950-1994*, México, Fondo de Cultura Económica, El Colegio de México, 1996, p. 123.

²⁸Jesús Cantú Escalante, *op. cit.*, sección B, 24 de agosto de 1982, p. 1.

²⁹Daniel Toledo Beltrán y Francisco Zapata, *Acero y Estado. Una historia de la industria siderúrgica integrada en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, tomo II, 1999, pp. 253-255.

de materias primas. La devaluación de 1976 volvió a impactar sus finanzas al duplicar su deuda y disminuir su producción debido a la baja demanda de productos siderúrgicos. Tal situación puso a Fundidore al borde de la quiebra. En ese ínterin, el Estado se convirtió en su salvador, opción que la condujo a depender de las políticas oficiales, que tuvieron mayor efecto positivo hasta 1978, coyuntura que coincidió con un alza en los precios del petróleo. La recuperación productiva no tardó en llegar y se mantuvo hasta 1982, año en que se desplomaron los precios del energético. Esta situación supuso la vuelta de la crisis y la incertidumbre permanente para Fundidora.

La caída del elefante

A lo largo de los sexenios de Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo, el capitalismo mexicano atravesó una especie de transición donde se mezclaba el modelo desarrollista seguido desde el decenio de los cuarenta³⁰ y un nuevo modelo impulsado por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Mundial (FMI).³¹ La combinación de ambos modelos había dado como resultado la hegemonía del Estado en sectores estratégicos como el acero.

En el concierto internacional, la persistencia de la crisis significó nuevos retos para el capitalismo. Entre 1979 y 1980, los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) orquestaron estrategias para reducir la dependencia del petróleo y contrarrestar el aumento a los precios del energético impulsado por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).³² Otra de las medidas

³⁰El cual era impulsado por el Estado para favorecer la industrialización del país por medio de la política denominada “Sustitución de Importaciones”.

³¹El cual hizo patente la competencia comercial y la sustitución de bienes de capital.

³²Entre las que estaban: incrementar la tasa de interés, el ahorro interno, niveles de actividad y empleo compatibles a la inflación, déficit presupuestales reducidos y un equilibrio en el exterior. Derek Aldcroft, *Historia de la economía europea (1914-1990)*, Barcelona, Crítica, 1998, p. 254.

de la OCDE para afrontar la crisis fue la fundación en 1981 del Institute for International Economics, organismo que impulsó, entre otras cosas, el fomento a la inversión extranjera directa, la privatización de las empresas estatales y la protección a la propiedad privada.³³ De forma individual, Estados Unidos bajo la batuta de Ronald Reagan, quien había asumido la presidencia en 1981, impulsó una política económica caracterizada por el retiro del Estado de los asuntos económicos y el regreso al mercado de libre competencia.³⁴ Bajo esos parámetros se presionaría a las naciones a seguir el camino fijado por los gendarmes del capitalismo. Los préstamos del BM y el FMI serían las armas perfectas para lograr el cometido.

En lo referente a México, el arribo al gobierno de Miguel de la Madrid supondría la llegada al poder de un grupo de operadores políticos (tecnócratas) quienes, educados en Estados Unidos, arribarían al país con la espada desenvainada y aplicarían su conocimiento con la anuencia presidencial. Bajo la bandera del liberalismo económico, los tecnócratas se apoderarían de las secretarías más importantes y, desde esas trincheras, cambiarían gradualmente el modelo del desarrollo nacional. Una de las principales modificaciones de estos operadores políticos tendría lugar en la siderurgia estatal.

La primera acción se llevó a cabo en diciembre de 1982. En esa fecha, el presidente De la Madrid cambió la dirección general de Sidermex. Jorge Leipen Garay fue relevado por Miguel Alessio Robles, hombre de confianza del primer mandatario. De inmediato, Alessio Robles encargó estudios minuciosos en las plantas acereras para ver la posibilidad de modernizarlas y lograr

³³Sara Babb, *Proyecto: México. Los economistas del nacionalismo al liberalismo*, México, Fondo de Cultura Económica, 2003, p. 14. En este instituto surgiría un documento formulado por John Williamson en 1989, donde se reunían lineamientos político-económicos neoliberales, que posteriormente se conocerían como el Consenso de Washington.

³⁴Claudio F. Urencia y David Tlaiye, "El programa económico de Estados Unidos y sus efectos en la economía mexicana", en *Comercio Exterior*, vol. 32, núm. 10, octubre, 1982, p. 1084.

que fueran competitivas a nivel internacional. Sin embargo, la persistencia de la crisis en 1983 evitó los cambios previstos. El organismo tuvo que remar contracorriente para operar con menos recursos y pocos requerimientos de productos.

Por su parte, Fundidora Monterrey siguió el ritmo del acero nacional. Ante la recesión, la dirigencia optó por trabajar en un programa de mantenimiento en el Horno Alto 3 y en el Molino de Laminación 46.³⁵ Debido a la paralización de dos de sus unidades productivas más importantes, en este lapso su producción bajó considerablemente, registrando 582 mil toneladas. En 1984, la acería volvió a retomar el vuelo y produjo 824 mil toneladas.³⁶

El buen paso de la compañía se detuvo en seco a la vuelta del año siguiente. A pesar de que en 1985 la producción de acero se tradujo en 940 mil toneladas, los excelentes resultados no se vieron reflejados en el tonelaje vendido, pues sólo se comercializaron 608 mil toneladas.³⁷ La baja en la demanda de los derivados siderúrgicos se debió en gran parte a la acentuación de la crisis, producto de la disminución de los precios del petróleo. Asimismo, el retroceso económico y el terremoto acontecido en el periodo (en septiembre) afectaron las finanzas estatales e impactaron negativamente a las acerías, sobre todo, a la gigante acerera regiomontana, que fue la que recibió menos dinero en el año. Por tal motivo, en noviembre de 1985 los directivos tuvieron que prescindir de 357 trabajadores de los departamentos de mantenimiento y producción.³⁸

En vista de la lamentable situación que enfrentaba el acero nacional, al finalizar 1985, Miguel de la Madrid encomen-

³⁵Jesús Cantú Escalante, *op. cit.*, sección B, 16 de abril de 1983, p. 1.

³⁶Pilles Fourt [tesis de doctorado], *L'espace de la siderurgie mexicaine. Histoire, géographie, politique*, París, Université de Paris III-Sorbonne Nouvelle, 1984, p. 839.

³⁷Juan Zapata Novoa, *La muerte de Fundidora. Reconversión de la cultura industrial mexicana*, México, Noriega Editores, 1989, p. 157.

³⁸Jesús Cantú Escalante, *op. cit.*, sección B, 19 de noviembre de 1985, p. 1

dó a Fernando Hiriart, director de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), un informe sobre la rama siderúrgica para vislumbrar acciones a seguir con respecto a la misma. El documento entregado el 28 de enero de 1986 sería de vital importancia para la continuidad del acero estatal y marcaría las pautas para el derrotero de AHMSA, Sicartsa y Fundidora Monterrey. Realizado en medio de la crisis y de una búsqueda de soluciones tecnocráticas, entre las cuales estaba disminuir la carga financiera del Estado, el informe se presentaría como una opción para deshacerse de las acerías.

El documento iniciaba con una evaluación de la rama y, sobre todo, de las empresas estatales. Fernando Hiriart aseveraba que a pesar de la importancia de la industria siderúrgica para la economía del país y el empleo (empleaba 70 mil personas, de las cuales el sector paraestatal contribuía con 70%), las expectativas económicas y el mercado no garantizaban su viabilidad.³⁹ La industria debería limitar su crecimiento o desaparecer gradualmente, permitiendo la importación de productos a precios internacionales.⁴⁰ En el escrito, Hiriart se inclinaba por la primera opción para evitar un mayor daño a la economía nacional. Proponía cambiar los precios de los productos siderúrgicos a partir de los costos de producción y de los precios internacionales. También aconsejaba reestructurar financieramente a las acerías.⁴¹ Para solucionar los problemas, las empresas deberían cambiar sus estrategias de comercialización y producción.⁴²

³⁹Calculaba que para el periodo de 1985-1990 un escenario pesimista ocasionaría quebrantos de entre 80 y 200 millones de dólares anuales; mientras que uno optimista, alcanzaría unos déficit de 600 millones de dólares anuales debido a la necesidad de invertir en la reconversión y ampliación de las instalaciones. Manuel González Caballero, *La Fundidora en el tiempo*, Monterrey, Gobierno del Estado de Nuevo León, 1989, p. 141.

⁴⁰Ibíd.

⁴¹Agregaba que la adversa situación financiera de las siderúrgicas estatales era producto del pago de la deuda (más de 50% de sus ingresos por ventas), la baja productividad, la falta de agilidad y transparencia en sus operaciones y la escasez de materia prima, era urgente una reestructuración en las mismas. Ibíd., p. 145.

⁴²Ibíd.

En cuanto a Fundidora Monterrey, el director de la CFE manifestaba que de las acerías del grupo Sidermex, ésta era la que presentaba mayores dificultades financieras. Los problemas más serios de la compañía eran la precaria situación de sus instalaciones, la desmotivación del equipo humano, el deficiente abasto de materias primas y la falta de infraestructura. En medio de esa adversa situación, acentuada por la incapacidad de la empresa para generar ahorro interno (pues tenía una deuda de 380 millones de dólares), se precisaba la orquestación de programas de inversión en la planta y en las minas, así como la implementación de nuevas estrategias productivas. Debido a las anomalías, se requerían estudios cuidadosos para definir la línea a seguir con respecto a Fundidora. Se agregaba que lo primero sería resolver la grave deficiencia de los recursos humanos, establecer nuevas reglas con el sindicato y cambiar la administración.⁴³

Las palabras de Fernando Hiriart fueron lapidarias para el acero estatal y la gigante siderúrgica regiomontana. En el caso de esta última, su informe hace énfasis en su insolvencia como negociación, los obstáculos productivos y los problemas que padecía en torno a los recursos humanos. Sus señalamientos parecieran culpar de la crisis a la administración y a los trabajadores. El funcionario federal no se detuvo a revisar (porque no le interesaba) la relación compañía-sindicato, la problemática interna de Fundidora y el estado de crisis económica e inflación que padecía el país. Sólo le preocupan los números de la acerera, ver con ojos de tecnócrata racional las dificultades económicas que le afectaban para señalar a los culpables de la mala situación de la empresa.

Mientras se deliberaba sobre el cierre o la rehabilitación de la planta matriz, el funcionario de la CFE recomendaba la separación de la unidad de aceros planos para su rehabilitación. Con una inyección de capitales adecuados y la reordenación adminis-

⁴³Ibíd., p. 147.

trativa y laboral, se podría manejar la unidad como sociedad independiente.⁴⁴ Con esa información se percibe la intención de cerrar a la pionera en la producción de acero masivo en el país. La espera de una respuesta del ejecutivo federal era un simple formalismo. El experto le señalaba al presidente Miguel de la Madrid el gran caudal de problemas que aquejaban a la gigante acerera y, con lo anterior, la estaba literalmente desapareciendo ante los ojos de un mandatario neoliberal. La petición de separar Aceros Planos era prácticamente una sentencia de muerte para la matriz.

Fernando Hiriart manifestaba que la rama y el corporativo paraestatal habían recibido un constante apoyo por parte del gobierno federal. Que entre 1983 y 1985, Sidermex (a excepción de la unidad de aceros planos de Sicartsa) se había beneficiado con 247 mil 600 millones de pesos (precios de 1985) en endeudamiento neto y 93 mil 390 millones de pesos por transferencia y capital. Durante ese lapso se habían invertido en el organismo 62 mil 510 millones de pesos, mismos que se habían destinado de la siguiente manera: 38 mil 163 a AHMSA (61%), 17 mil 931 a Fundidora Monterrey (29%) y seis mil 426 a Sicartsa en su unidad de aceros no planos (10%). El funcionario también reconocía que la cifra anterior (el equivalente a 240 millones de dólares) era a penas una tercera parte de lo que necesitaba el corporativo, por lo mismo, no se habían realizado las suficientes inversiones para el mantenimiento, optimización y reemplazo de los equipos obsoletos. Esa deficiencia había afectado a la unidad de aceros planos de Fundidora, cuyo equipo estaba muy deteriorado. La acería regiomontana en los últimos diez años no había realizado las inversiones necesarias en la planta productiva sumiéndose en una situación precaria. Finalmente, se señalaba que para habilitar a Fundidora se requería una cuantiosa inversión, aunque aconsejaba darle prioridad a aceros planos por la importancia de su producción en el mercado interno.⁴⁵

⁴⁴Ibíd.

⁴⁵Ibíd., p. 148.

Las afirmaciones de Fernando Hiriart son elocuentes porque primero anuncia el “enorme” apoyo que el gobierno federal le dio a Sidermex en lo referente al saneamiento financiero, luego menciona lo “corto” que se vio el Estado al apoyar al organismo con inversiones para ampliar y reconvertir las instalaciones de las acerías. Sus palabras sugieren que el régimen de Miguel de la Madrid sólo tenía el propósito de intervenir en la reestructuración financiera de las empresas, más no en su mantenimiento y ampliación productiva. Dicha postura hace evidente el interés de reducir la presencia del Estado en el acero. Ante los ojos de los operadores políticos del régimen, la opción era sanear y vender todas las compañías.

El funcionario federal señalaba que de los 56 mil millones de pesos que Sidermex proponía para 1986, la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) sólo había aprobado 20 mil 360 millones, una cantidad insuficiente para los requerimientos del corporativo. En vista de esa situación, llamaba a la SPP a aprobar el total solicitado para ser empleado en las minas de carbón y hierro, y en los proyectos de optimización de AHMSA, así como en la rehabilitación de la unidad de aceros planos de Fundidora y en el desarrollo de minas de Sicartsa.⁴⁶ En lo puntualizado descarta otorgarle presupuesto a la planta matriz de Fundidora Monterrey. Situación que contrasta cuando pide reflexionar sobre la permanencia de la gigante siderúrgica regiomontana.

Por otro lado, en lo referente a la organización de Sidermex, Hiriart afirmó que el organismo había participado de manera errónea en la administración de las acerías, y que la centralización impuesta por el corporativo había ocasionado pobres resultados operativos y productivos. Por lo anterior, y tomando en cuenta los cambios en la organización de la industria siderúrgica a nivel internacional, se aconsejaba descentralizar las empresas para mejorar la comercialización de sus productos. Un

⁴⁶Ibíd.

primer paso sería la reestructuración financiera de las compañías, incluir precios adecuados, y que el gobierno federal asumiera los pasivos y se hicieran las inversiones adecuadas para fortalecer las líneas de producción. Un segundo paso, sería obligar a las acerías a responsabilizarse de sus resultados atendiendo un plan de productividad realizado de acuerdo con las características de cada una.⁴⁷ En este último punto, se señalaba que la operación de Fundidora Monterrey sólo era factible si se concentraban los esfuerzos de administración y operación en la unidad de aceros planos. En lo tocante a la planta matriz, se agregaba que, de no haber opciones, se cancelarían temporalmente sus actividades. Así mismo, se aconsejaba cambiar la administración de ambas unidades con personal de mayor experiencia y más comprometido en la recuperación de la empresa.⁴⁸

En la revisión del organismo acerero paraestatal nuevamente se remite a la siderúrgica regiomontana. Todavía en ese momento se contemplaba la posible habilitación de aceros planos con ciertos “arreglos” administrativos. A pesar de que se señalaba que la matriz también era susceptible de habilitarse con una vacuna administrativa, su apuesta se presentaba débil. Fernando Hiriart no insistió mucho en la matriz porque sabía que sus problemas financieros eran graves. Su discurso fue interesante en la medida en que cayó en el argumento de que Fundidora no era operativa por su deficiente labor administrativa y productiva. Para él, la mala organización del acero estatal había sido una de las claves del derrumbe de este sector, y sobre todo criticaba la injerencia centralizadora de Sidermex, entidad creada expresamente para mejorar la comercialización, abastecimiento y productividad de las compañías estatales. Una de las cosas que se le puede censurar al funcionario es que no tomó en cuenta los factores económicos, políticos y sociales, que ocasionaron la mala

⁴⁷Ibíd., p. 150.

⁴⁸Ibíd., p. 151.

administración y la deficiente comercialización y producción del acero por parte del Estado. El funcionario federal sólo visualizó los resultados negativos. Propuesto por el presidente para realizar la evaluación “racional” de la industria siderúrgica, Hiriart no escatimó en señalar lo malo omitiendo el origen de los males.

Para mejorar la organización del corporativo paraestatal, Hiriart se concretó a recomendar lo siguiente:

1. Otorgar autonomía operativa a las plantas siderúrgicas y a sus directores.
2. Reducir funciones corporativas en cuanto a la planeación sectorial.
3. Vender, fusionar, transferir o cerrar filiales innecesarias.
4. En cuanto a Fundidora Monterrey, rehabilitar la unidad de Aceros Planos, previo cambio de la administración.
5. Apoyar a la rama acerera en lo referente a un nivel adecuado de precios.
6. Reiniciar la construcción de la unidad de Aceros Planos de Sicartsa, posponiendo inversiones en la Peletizadora, un ferroaducto y una planta de Cal, transfiriendo las inversiones en minas y planta Concentradora en la unidad de Aceros no Planos de Sicartsa, como parte de su presupuesto.
7. Separar el proyecto de la unidad de Aceros Planos de Sicartsa de Sidermex, darle autonomía y apoyo operativo.
8. Reestructurar financieramente a Sidermex para capitalizarle su deuda.
9. Apoyar y atender el desarrollo de recursos humanos, además de negociar acuerdos laborales satisfactorios para las empresas y sus trabajadores.⁴⁹

Como se puede apreciar en el punto 3, el director de la CFE pone en la mesa una de las premisas neoliberales, la de ven-

⁴⁹Ibíd., pp. 152 y 153.

der, fusionar, transferir o cerrar empresas filiales *no necesarias*. No necesarias para un Estado neoliberal que buscaría racionalidad económica en sus finanzas. De antemano, en las palabras de Hiriart se aprecia la intención de adelgazar al Estado y de reducir su participación en la economía. La decisión final de la desincorporación del acero recaería en los operadores políticos del régimen. Uno de ellos fue precisamente Fernando Hiriart, quien recomendó cambios drásticos en la rama siderúrgica, Sidermex y Fundidora. De esta última pidió el cierre por onerosa. En el punto cuatro de las sugerencias finales, sólo se recomendó el cambio del equipo humano y administrativo de aceros planos.

A pesar de que a lo largo de su informe el funcionario de la CFE infiere una leve esperanza para rehabilitar la matriz de Fundidora, va descartando esa posibilidad al continuar con el análisis del corporativo. No se aventura a declararla “muerta”, pero la sentencia y la deja a la palestra para que los tecnócratas con más influencia le den la estocada. Al final del informe, Fernando Hiriart se quiere deslindar de las decisiones que se puedan tomar con respecto al acero estatal y otorga la responsabilidad de los cambios a los técnicos y expertos. Sin embargo, su huella en el retiro del Estado de la siderurgia ya estaba presente. Sus últimas palabras así lo demuestran: “Nuestra misión se cumple, creemos, al dejar la historia de este acontecimiento para la posteridad”.⁵⁰ Sus últimas palabras parecen evocar la enorme transformación que se cernía sobre el acero estatal. El informe fue un pretexto magnífico para iniciar la embestida neoliberal del gobierno de Miguel de la Madrid contra Sidermex. Debido a la adversa situación financiera de las empresas siderúrgicas, las opciones posibles a los ojos de los tecnócratas era cerrarlas o modernizarlas para su venta.

El documento presentado por el director de la CFE, hombre de confianza del presidente de la república, evidenció así la presión que México estaba recibiendo por parte del FMI y del

⁵⁰Ibíd., p. 153.

BM,⁵¹ sobre todo, en el sentido de que estos organismos habían solicitado adelgazar al Estado mediante la desincorporación de empresas deficitarias.

Más adelante, el 14 de enero de 1986, el estudio de Hiriart tuvo su primera consecuencia en la dirección de Sidermex. Miguel Alessio Robles fue sustituido por Guillermo Becker Arreola. Este movimiento anticipó cambios en el acero estatal, el principal de ellos: el cierre de Fundidora Monterrey.

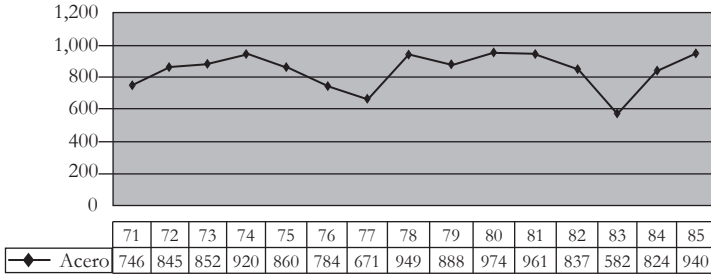
En el lapso de 1983 a 1986, la compañía atravesó por una de las etapas más difíciles de su historia. Emergente de una crisis recurrente, los funcionarios de la empresa se sujetaron a una política oficial de austeridad impulsada por el gobierno neoliberal de Miguel de la Madrid. La baja de los mercados los condicionó a reducir la producción en 1983, en espera de mejores tiempos. Opción que se presentó en 1984 producto de una leve mejoría de la economía nacional. Al año siguiente, la baja de los precios del petróleo volvió a impactar las finanzas de Fundidora y la sumergió en la incertidumbre, estado que se acentuó luego del informe de Fernando Hiriart, donde se dio cuenta de la lamentable situación financiera de la acería regiomontana. Al inicio de 1986, las cartas ya estaban echadas para Fundidora Monterrey.

La agonía

El mes de enero de 1986 fue de espera y tensión para los trabajadores de la gigante acerera. El 17 de febrero, Juan Manuel García Argüelles, Secretario General de la Sección 67 del SNTMMSRM,

⁵¹El Banco Mundial, que desde el inicio del gobierno de Miguel de la Madrid había otorgado créditos para la liberalización comercial y el incremento de las exportaciones, en 1986 realizó un estudio sobre la industria siderúrgica nacional, documento que complementaba el realizado un año antes por Fernando Hiriart. En la investigación, los expertos del organismo financiero internacional recomendaban al gobierno sanear las compañías y, en la medida de lo posible, modernizarlas para enfrentar el mercado internacional. En el caso de las acerías estatales, pedían privatizarlas para mejorar su eficiencia. Para afianzar el seguimiento de sus directrices, en 1988, el Banco le otorgó al gobierno (mediante Nafinsa) un préstamo de 400 millones de dólares.

GRÁFICA 1. Producción de acero de Fundidora Monterrey, 1971-1985 (miles de toneladas)



Fuente: Elaboración propia.

acusó al director de Fundidora, Jaime Carretero Puga, de haber ocasionado la crisis financiera de la compañía.⁵² Al día siguiente, el líder informaba que la acería estaba perdiendo 100 millones de pesos diarios a consecuencia de la mala administración de Carretero Puga.⁵³ El 19 de febrero señalaba que los mineros no iban a ser los “chivos expiatorios” de los problemas financieros de Fundidora, lo anterior debido a la paralización del Horno Alto 3.⁵⁴

El 21 de febrero de 1986, el director de la acería manifestaba que había insuficiente equipo y no se tenía el capital para activar la planta. Para ponerla en operación se requerían los 30 mil millones de pesos que se habían dejado de invertir. En los próximos años se contemplaba inyectar a la empresa 28 mil 500 millones de pesos. Para concluir, se señalaba que la producción bajaría 5% por reajustes en el mercado, por lo que se paralizaría el Horno Alto 2 por tiempo indefinido y quedaría inhabilitado el Horno Alto 3 por fallas técnicas.⁵⁵

⁵²Jesús Cantú Escalante, *op. cit.*, sección B, 17 de febrero de 1986, p. 1.

⁵³Ibíd., sección B, 18 de febrero de 1986, p. 1.

⁵⁴Ibíd., sección B, 19 de febrero de 1986, p. 1.

⁵⁵Ibíd., sección B, 22 de febrero de 1986, pp. 1-3.

Los comentarios de Jaime Carretero Puga son por demás significativos. Sugiere que los problemas en la acería eran producto de falta de capitales, luego, puntualiza que en los próximos años se harían las inversiones adecuadas. Las primeras declaraciones eran para justificar el mal paso de la compañía; las segundas, para “apaciguar” los rumores de la posible quiebra. Sin embargo, estas últimas afirmaciones se desvanecen cuando afirma que la producción bajaría a causa de la poca demanda y que seguirían paralizados los Hornos Altos. Él sabía que su puesto era transitorio, que la decisión de cerrar Fundidora ya estaba tomada. La acción de paralizar los dos únicos productores de arrabio de la siderúrgica era una señal inequívoca de que el fin se acercaba.

Las señales fueron bien interpretadas por el líder sindical, quien el 26 de febrero apuntaba que la empresa estaba muerta; lo anterior en vista de la paralización del Horno Alto 3. El vocero de los trabajadores señalaba que había 62 personas laborando en mantenimiento y había cuatro mil 638 sin hacer nada. Agregaba que la inactividad del Horno Alto 2 ocasionaba una pérdida de 25 mil millones de pesos por la inutilidad del equipo, que las maniobras para inmovilizar los hornos altos alimentaban el rumor del cierre de Fundidora y que Jaime Carretero Puga era responsable de la debacle financiera.⁵⁶

El 4 de marzo, Ramón Macías Lake, director jurídico de la acerera, salía a defender al director administrativo aduciendo que la crisis financiera de la compañía era producto de la deuda externa que arrastraba desde hace diez años. También, apuntaba que debido a la crisis, seguirían paralizados los hornos altos.⁵⁷

Las declaraciones del Macías Lake encendieron la alarma entre los trabajadores, quienes el 5 de marzo por medio de Arturo Quintanilla, diputado local, alzaron la voz ante el Congreso

⁵⁶Ibíd., sección B, 26 de febrero de 1986, p. 1.

⁵⁷Ibíd., sección B, 4 de marzo de 1986, p. 2.

de Nuevo León para manifestar su rechazo a un posible cierre. Asimismo, los líderes sindicales de la Sección 67 y 68 (aceros planos), acudieron ante el gobernador, Jorge Treviño Martínez, para solicitarle que intercediera por los mineros ante las autoridades federales.⁵⁸

Los movimientos de los trabajadores fueron en vano. Durante los meses siguientes buscaron acercarse al gobierno federal, pero no tuvieron éxito. La decisión de cerrar Fundidora Monterrey ya estaba tomada desde enero de 1986, cuando Fernando Hiriart entregó el reporte siderúrgico al presidente Miguel de la Madrid.

El 9 de mayo de 1986, en el juzgado décimo de lo civil del Distrito Federal se declaró en quiebra a la gigante acerera regiomontana tomando como argumentos la deuda externa que la aquejaba (300 millones de dólares), su baja capacidad de producir con respecto a las otras acerías estatales y sus deficiencias tecnológicas.⁵⁹ A pesar de las protestas de los mineros y de la sociedad civil, la decisión era irreversible. Con esta acción, 60 mil familias que dependían directa o indirectamente de Fundidora quedaron en la incertidumbre.

Al consumarse el hecho, Guillermo Becker Arreola, director de Sidermex, señaló que el cierre fue necesario porque por las condiciones económicas del país empujaban al gobierno federal a sanear o suspender empresas deficitarias y obsoletas.⁶⁰

A las 2:45 horas del 10 de mayo de 1986⁶¹ dejó de funcionar la que fuera el símbolo de la ciudad de Monterrey, acería que irrumpió en una época porfiriana y brotes revolucionarios. Una compañía que siguió el pulso del desarrollo económico, político, social y cultural de la nación. Atrás quedaba el espacio social que

⁵⁸Ibíd., sección B, 5 de marzo de 1986, p. 2.

⁵⁹Ibíd., sección A, 10 de mayo de 1986, p. 1.

⁶⁰Ibíd., sección A, 1 de mayo de 1986, p. 1.

⁶¹Fernando Ortega Pizarro, "Con Fundidora se va buena parte de la economía de Nuevo León", *Proceso*, núm. 498, 19 de mayo 1986a, p. 18.

fue templo, hogar y escuela de miles de trabajadores a lo largo de varias generaciones. El elefante brioso e impetuoso que había irrumpido con fuerza para alcanzar la cima del firmamento siderúrgico había sido derrotado. Le tocaba morir porque a instancias del gobierno federal había perdido el brillo del acero.

Conclusiones

Fundidora Monterrey venía arrastrando una crisis financiera desde la década de 1970, motivo por el cual el gobierno se hizo socio mayoritario de la misma. La continuación de la recesión impidió su saneamiento financiero. La llegada al poder de Miguel de la Madrid y la introducción de las políticas económicas neoliberales y la persistencia de la crisis, la pusieron contra la pared. Sin mercado y sin capitales, su andar fue muy difícil. La caída de la economía experimentada en 1985 le dio la puntilla, ya que ese año resintió más el olvido gubernamental. En 1982 tuvo quebrantos por dos mil 966 millones de pesos; en 1983 su deuda ascendió a ocho mil 124 millones; en 1984 tuvo pérdidas por 127 millones; y en 1985 su deuda fue de 56 mil 878 millones de pesos.⁶² Al finalizar 1985, su deuda total ascendía a 380 millones de dólares.

La deuda y sus adversos estados financieros se magnificaron aún más con las malas administraciones, la falta de materias primas, la necesidad de mantener en óptimas condiciones sus unidades productivas, el descontento obrero por la inflación, entre otras cosas. Al final, el punto de vista de un conocedor del espacio del acero como Fernando Hiriart fue contundente: cerrar Fundidora Monterrey por deficitaria y onerosa para las finanzas públicas. Basándose en un criterio de eficiencia y productividad, la compañía ya no era viable para el gobierno.

El informe de Hiriart sólo evidenció los problemas que padecía por el olvido gubernamental. A partir de ese momento,

⁶²José Luis Correa Villanueva, *op. cit.*, 1986, p. 51.

su destino ya estaba marcado, se dio un proceso equiparable a la crónica de una muerte anunciada. Una muerte que inició con la llegada de Miguel de la Madrid a Los Pinos. Su equipo, empapado con la ideología económica neoliberal, tendió la telaraña al acero del Estado. La transición capitalista nacional e internacional, la imposición de cambios estructurales por parte del BM y el FMI a cambio de ayuda financiera y la postura de tecnócratas (a través de las estratégicas secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto), que incidieron para que el gobierno federal modificara su política económica y, con lo anterior, afectara al acero estatal.

En resumen, el cierre de Fundidora Monterrey fue una acción orquestada por los operadores políticos del régimen de Miguel de la Madrid, quienes siguiendo las directrices del presidente (a su vez aconsejado por el BM y el FMI), se aprestaron a cambiar el modelo de desarrollo del país. De esta forma se impuso una visión neoliberal en la economía. Por lo anterior, el Estado tuvo que retirarse de las labores productivas y, por ende, dejó de ser de acero, y en ese caso, la medida ocasionó que Fundidora perdiera el brillo del acero.



Bibliografía

- Aldcroft, Derek, *Historia de la economía europea (1914-1990)*, Barcelona, Editorial Crítica, 1998.
- Archivo Histórico Fundidora Monterrey, *Informe anual Fundidora Monterrey*, 1969.
- Babb, Sara, *Proyecto: México. Los economistas del nacionalismo al Liberalismo*, México, Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Cantú Escalante, Jesús (dir.), *El Porvenir*, Monterrey, periodo 1970-1986, Hemeroteca de El Porvenir.
- Cárdenas, Enrique, *La política económica en México, 1950-1994*, México, Fondo de Cultura Económica, El Colegio de México, 1996.
- Correa Villanueva, José Luis, “La liquidación de Fundidora Monterrey y la reconversión industrial”, en *Cuadernos Políticos*, núm. 47, julio-septiembre, 1986.
- Chávez, Elías, “Niega Salinas de Gortari el fracaso de los programas del gobierno y anuncia la eliminación de más empresas”, en *Proceso*, núm. 498, 19 de mayo, 1986.
- Fundidora Monterrey, “75 años de actividad en la Industria Siderúrgica”, en *Folleto Fundidora Monterrey*, Monterrey, 1975.
- _____, “Fundidora en cifras”, en *Folleto Fundidora Monterrey, 1972-1976*, Monterrey, 1977.
- Fourt, Pilles [tesis de doctorado], *L'Espace de la Siderurgia Mexicaine. Histoire, Géographie, Politique*, París, Université de Paris III, Sorbonne Nouvelle, 1984.
- González Caballero, Manuel, *La Fundidora en el tiempo*, Monterrey, Gobierno del Estado de Nuevo León, 1989.
- Ménshikov, Stanislaw M., *El capitalismo actual de crisis en crisis*, México, Nuestro Tiempo, 1983.
- Ortega Pizarro, Fernando, “Con Fundidora se va buena parte de la economía de Nuevo León”, en *Proceso*, núm. 498, 19 de mayo, 1986.

JOSÉ ÓSCAR ÁVILA JUÁREZ

- _____, “Paraestatales en oferta, al gusto de los empresarios”, en *Proceso*, núm. 500, 2 de junio, 1986.
- S.A., “El desmoronamiento del sistema monetario internacional de la Posguerra”, en *Comercio Exterior*, vol. 28, núm. 7, julio de 1978, p. 841.
- Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, *Plan nacional de desarrollo industrial, 1979-1982*, México, 1979.
- Toledo Beltrán, Daniel y Francisco Zapata, *Acero y Estado. Una historia de la industria siderúrgica integrada en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, tomo II, 1999.
- Urencio, Claudio F. y David Tlaiye, “El programa económico de Estados Unidos y sus efectos en la economía mexicana”, en *Comercio Exterior*, vol. 32, núm. 10, octubre 1982.
- Zapata Novoa, Juan, *La muerte de Fundidora. Reconversión de la cultura industrial mexicana*, México, Noriega Editores, 1989.

OTRAS FUENTES

Archivos consultados

AHFM, Archivo Histórico Fundidora Monterrey.