

PALABRAS DEL DOCTOR JAIME GARCIA PARRA PRESIDENTE DE ACERIAS PAZ

DEL RIO ANTE LA ASOCIACION BOYACENSE DE ADMINISTRADORES

DE EMPRESAS EL 23 DE ENERO DE 1987

Agradezco profundamente el honor que me hace la Asociación Boyacense de Administradores colocando mi nombre al lado de distinguidos administradores boyacenses, como lo son los doctores Jorge Alberto Sánchez Suárez y Gustavo Higuera Robles, merecedores ellos sí, y de que manera, de la altísima distinción que hoy se nos hace. Adquiere la ocasión aún más relieve porque en ella se reconoce también la tarea del señor Gobernador doctor Alvaro González Santana y porque su presencia y la de importantes personalidades públicas y privadas de Boyacá, enaltecen el acto y obligan a nuestra gratitud. Ser Presidente de Acerías Paz del Río, y recibir hoy tan importante reconocimiento al cumplimiento del deber, constituye punto altísimo de una extensa y ya larga carrera profesional llena de variadas y exigentes responsabilidades.

Paralelamente y de tiempo atrás, me unen a Boyacá hondas amistades, cultivadas a través de muchos años, al igual que el afecto y la admiración que profeso por las exquisitas y superiores condiciones de este pueblo.

Mil gracias pues en nombre de mis compañeros y mis agradecimientos a la Asociación Boyacense de Administradores de Empresas por esta honrosa distinción y a usted doctor Fernando Florez Espinosa por sus generosas y elocuentes palabras.

Me ha parecido esta una buena oportunidad para, con la benevolencia de ustedes, precisar algunos conceptos sobre la industria del acero; sobre el aporte de Acerías Paz del Río a Boyacá y al país, y sobre el proceso y desenvolvimiento de la crisis vivida por la Empresa que, creo yo, tiene un cierto interés académico y real.

Colombia es en apariencia un pequeño consumidor de acero por cabeza de habitante; en verdad uno de los mas bajos de América Latina. Aparte de las salvedades que la economía informal imprime a nuestras estadísticas, este bajo consumo se debe primordialmente a que aquí se construye con adobe, ladrillo, guadua, cemento y algo de varilla, pero no con estructuras de acero como en muchas otras partes del mundo, y también a que aún no somos grandes consumidores de artículos de consumo durable, ni tenemos tampoco una verdadera industria de Bienes de Capital.

El consumo aparente de acero en 1985, se acercó a un millón cien mil toneladas, de las cuales se importan el 50%, especialmente de los aceros planos, laminados en frío, que las siderúrgicas colombianas no están aún en capacidad de suministrar. El resto se producen en el país.

Contrariamente a la creencia popular, Acerías no tiene el monopolio y ni siquiera el predominio del acero en Colombia. La producción nacional, es decir las restantes quinientas y tantas mil toneladas de acero, las generan por partes casi iguales las siderúrgicas semintegradadas y Paz del Río, esta última con el 50% de la producción nacional y el 25% del consumo del país.

Las siderúrgicas semintegradas trabajan en base a chatarra comprada dentro y fuera del país. Lo que distingue a Paz del Río, es su carácter de siderúrgica integrada; de industria básica que produce, transporta y utiliza casi en su totalidad materias primas nacionales, como el mineral de hierro, carbón y calizas. Tales características la hacen una industria generadora de grandes volúmenes de empleo y de actividad económica; produciendo apenas el cincuenta por ciento del acero del país, genera casi el setenta por ciento del empleo siderúrgico, como se desprende de las siguientes cifras:

PRODUCCION Y EMPLEO EN EL SECTOR SIDERURGICO EN 1985

	<u>PRODUCCION DE ACERO</u>		<u>EMPLEO</u>	
	<u>Toneladas</u>	<u>%</u>		<u>%</u>
Paz del Río	252.024	50.0	5.654	68.7
Simesa	90.591	17.9	1.311	15.9
Sidelpa	57.500	11.4	555	6.7
Sideboyacá	59.214	11.8	426	5.2
Sidemuña	<u>44.719</u>	<u>8.9</u>	<u>289</u>	<u>3.5</u>
Total:	504.048	100	8.235	100

En solo Boyacá se generan 5.400 empleos; se cuenta con cerca de 3.000 pensionados y se tienen contratistas que vinculan a más de mil quinientas personas, es decir, casi diez mil personas directamente dependientes de esta industria; si tenemos en cuenta a sus familiares, estaríamos hablando de cuarenta y cinco mil personas dependientes de la empresa. La cuarta parte de los aportes que en el Departamento reciben el Sena, el ICBF y Comfaboy y la quinta parte de las contribuciones al Instituto de Seguros Sociales de Boyacá, son realizadas por la empresa.

Pero las cifras van más allá. En 1986, Acerías contribuyó con más de diez mil millones de pesos a la economía departamental, que se comparan, por ejemplo, con el presupuesto de la administración departamental, cercano a los tres mil ochocientos millones de pesos. Otros guarismos destacan aún más la importancia de Acerías en el escenario regional:

	<u>Millones</u>
- Salarios y prestaciones pagadas en el Departamento	\$ 6.380
- Compras, entre las que se destacan 265.000 toneladas de carbón, 71.000 toneladas de caliza y el 40% del consumo de energía industrial en Boyacá	\$ 1.933
- Contribuciones a entidades departamentales, ISS, Sena, Etc.	\$ 871
- Servicios contratados	\$ 670
- Impuestos municipales y contraprestaciones mineras	\$ 266
Total :	\$10.120

Adicionalmente, la empresa genera transporte por carretera movilizándolo cerca de un millón cuatrocientas mil toneladas anuales, tanto como dos veces el volumen de las exportaciones colombianas de café. La importancia de estas cifras nos hace pensar un poco en los efectos nefastos para nuestra economía de haberse presentado un colapso en la empresa y por ello, el interés en dar un repaso a la crisis de Acerías, sus causas y desenvolvimiento.

La crisis de la empresa se desarrolló en momentos en que, paralelamente con la recesión de la economía, se derrumbaban imperios financieros en algunos casos por manejos cuestionables. Muchas gentes se formaron la impresión de que Paz del Río también debía sus infortunios a manejos parecidos o a excesos en la política de dividendos. Nó. La crisis de Acerías se debió primordialmente a una serie de infortunados accidentes; a la grave recesión que afectó al país a partir de 1982, y a la coincidencia, en el tiempo, de estos hechos, con un inmenso esfuerzo financiero para adelantar dos ampliaciones. Así lo destaque en mi primer informe a la Asamblea, cuando al rendir homenaje a mi ilustre antecesor doctor Darío Vallejo Jaramillo y a la Junta Directiva, que en aquel entonces presidía el hoy desaparecido don Guillermo Sefair, señalé como "La austeridad y el decoro que han caracterizado a Acerías Paz del Río, cuya conducción siempre ha estado ceñida los más altos valores éticos y al más estricto acatamiento de la ley y las costumbres, fueron para mí razones estimulantes para aceptar en momentos de grave crisis la responsabilidad de conducir sus destinos. Sus problemas no son el producto de manejos internos sino el resultado de circunstancias ajenas a la voluntad de Acerías".

Paz del Río se empeñó al mismo tiempo en dos grandes proyectos: montar una moderna fábrica de cemento con capacidad para seiscientas mil toneladas; y ampliar su producción de acero, mediante la conversión al oxígeno de sus viejos convertidores Thomas y la ampliación y modernización de otros de sus sistemas y de parte de su minería. De esta

manera su producción pasaba de doscientas ochenta mil a cuatrocientas mil toneladas de acero crudo y se entraba en la producción de aceros de mejor calidad. Se invirtieron, entre los dos proyectos, la suma de ciento treinta y seis millones de dólares, que son equivalentes a treinta mil millones de pesos de hoy. Una suma de no poca monta. Para este empeño la empresa contaba con una liquidez inicial equivalente a veintidos millones de dólares, equivalentes a cinco mil millones de pesos de hoy. Adicionalmente, se experimentaba en ese entonces, 1978-1979, una inusitada bondad en la demanda de los artículos que produce la empresa, lo que permitía pronosticar un flujo de caja suficiente.

Lamentablemente todas esas premisas se alteraron por una serie de hechos ajenos a la voluntad de la empresa, que pueden resumirse así:

- Un derrumbe en la vía ferroviaria que lleva las materias primas de las minas a Belencito. Su reparación y los efectos de la parálisis costaron a la empresa el equivalente de ochocientos millones de pesos, o diez y nueve millones de dólares de ese año.
- La empresa tuvo, por primera vez en su historia, una huelga que redujo su producción en 40 días.
- En el proceso de introducción del sistema L. W.S. al oxígeno, se presentó una falla de fabricación en uno de los transformadores eléctricos que paralizó la producción y obligó a regresar al sistema Thomas, después de estar ya en la fabricación al oxígeno. La producción se afectó fundamentalmente por mas de seis meses.

- Cuando la Fábrica de Cemento entró al mercado lo hizo paralelamente con la ampliación de Samper y ya cuando la recesión se había hecho presente. El cemento no encontraba mercado o lo hacía a precios irrisorios.
- En el mundo se precipitó la crisis del acero. En todas partes se cerraron siderúrgicas y el precio del metal se vino al suelo. Una tonelada de palanquilla que valía trescientos dólares en 1979, llegó a valer la mitad dos o tres años mas tarde. El mercado se vió inundado de acero y chatarra a precio de quema, que facilitó, junto con la revaluación, la competencia, por una parte del contrabando y por la otra de las semintegradas, que también habían ampliado su capacidad. Los precios internos del acero se redujeron en términos nominales y reales, mientras los costos aumentaban al ritmo de inflación.
- A partir de 1982, se precipitó una grave recesión en la economía colombiana que paralizó los mercados y condujo a muchas empresas a la crisis.

Como consecuencia de todos estos hechos se redujo la producción; bajaron las ventas; aumentaron los inventarios; se originaron altas pérdidas y se precipitó una gravísima crisis financiera, que tuvo a la empresa al borde del colapso operacional, ya que, en un momento, la generación de recursos financieros no alcanzaba a cubrir los desembolsos operacionales, tales como salarios, compra de insumos y pago de servicios de electricidad, agua; así como las contribuciones al Instituto de Seguros Sociales, el subsidio familiar y otras entidades. La situación se agravó por el hecho

de que paralelamente ocurría el colapso financiero nacional e internacional que cerró completamente el acceso a los recursos de crédito. Todo esto sumado a un endeudamiento superior a los cien millones de dólares, y varios miles de millones de pesos colombianos.

Las cifras hablan con mayor elocuencia. Paz del Río llegó a producir doscientas seis mil toneladas de productos terminados en 1978; en 1981 dicha producción era tan solo de ciento sesenta y cuatro mil toneladas. Las ventas que en 1978 fueron de doscientas un mil toneladas, bajaron hasta ciento veinticuatro mil toneladas en 1981. La empresa llegó a perder dos mil trescientos diez y ocho millones de pesos en un solo año, equivalente a US\$26.1 millones, que hoy sería equivalente a perder cinco mil ochocientos millones de pesos. Los inventarios acumulados llegaron a ser, en un año, casi tantos como la totalidad de las ventas del período.

Las siguientes cifras precisan la evolución sufrida por la compañía entre 1980 y hoy:

	<u>1978</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986*</u>
Productos Terminados							
(Miles de ton.)	206	164	152	212	220	233	257
Ventas de Acero (Mi-							
les de ton.)	201	124	181	231	227	221	258
(Pérdidas) y ganancias							
netas (Millones de \$)	388	269	(1.118)	(2.318)	(2.030)	(669)	397

*1986: Noviembre 30, cifra muy preliminar.

Ante tan grave situación se llegó inclusive a sugerir que la única solución era nacionalizar la Empresa camino que hubiera sido, en mi opinión, al menos inútil. Mientras que la Empresa no recuperara su capacidad productiva y económica, de nada servían otras soluciones, ni siquiera la capitalización por propios, extraños o gobierno. Así lo prueban fehacientemente casos tan dolorosos como los Ferrocarriles Nacionales y otras grandes empresas estatales o particulares, que han sido o se han convertido en pesadas cargas, muertos en vida, que restan importantes recursos del estado a otras más altas prioridades sociales y constituyen simplemente lastres para la comunidad.

En el curso de estos cuatro años, Acerías aumentó su producción de aceros terminados de 160 mil a 260 mil toneladas y duplicó el volumen de sus ventas al pasar de 124 mil a 258 mil toneladas. Simultáneamente su Fábrica de Cemento vende hoy el 85% de su capacidad productiva. Por último, en el año que pasó, se produjeron, por primera vez desde 1981, importantes utilidades que rubrican el esfuerzo realizado. Todo esto se ha obtenido sin haber recurrido al concordato, sin nacionalizar la empresa, sin capitalizarla con recursos de que pueda hablarse, y sin traumatizar a sus trabajadores. Paralelamente la banca internacional y nacional accedió a reestructurar sus acreencias a largo plazo, sin la garantía de nadie distinto de la propia Empresa, ratificando así su confianza en ella y en el proceso de recuperación.

Desde luego el ciclo cumplido no quiere decir que todo se haya logrado y que podamos ahora bajar la guardia. Por delante hay una inmensa tarea

para consolidar los avances logrados y cabe destacar como lo he subrayado anteriormente, que la Empresa no es un monopolio y que tendrá que seguir haciendo frente a una importante eficaz y fuerte competencia nacional e internacional, que no tiene las mismas responsabilidades laborales. El país, la región los accionistas y los trabajadores mismos de la Empresa tiene todavía que recuperar seis mil millones de pesos de pérdidas acumuladas y servir hasta su cancelación un endeudamiento importante, cercano a los 30 mil millones de pesos. Por ello es necesario cuidarla y respaldarla, evitando adicionarle cargas que la pongan nuevamente abajo de la línea de flotación y crecimiento.

Quiero finalmente subrayar que los logros que hasta ahora han sido posibles en el proceso de recuperación de Acerías Paz del Río, no hubieran existido sin que existieran una estructura operativa y humana de primer orden. Es cierto que la Compañía se encontraba en el medio de un huracan de magnitudes a veces desconcertantes, inclusive para quienes teníamos experiencias similares, pero el "maderamen", la estructura, estaba intacta. De otra manera no habría sido posible sobrellevar la tormenta.

Los resultados hasta ahora obtenidos, son producto del concurso de todos y de un esfuerzo paciente, constante y que tiene que seguir, para aumentar la productividad de la Empresa, objetivo sin el cual ninguna ayuda hubiera sido suficiente.

Cabe señalar el apoyo recibido en forma eficaz y oportuna del gobierno del doctor Belisario Betancur y la confianza de los accionistas y de los banqueros nacionales e internacionales, así como la solidaridad y apoyo de las entidades dirigentes de Boyacá. Pero de nada hubiera servido todo esto sin el esfuerzo, la superación y el trabajo y la alta calidad técnica y humana de los profesionales, los administradores y el personal todo de Acerías Paz del Río, el 80% de ellos boyacenses, a quienes, por pertenecerles, hago entrega de la presea que hoy se me otorga.

Mil gracias.