

Expansión

L.26.10.2020

ESPECIAL



Acerinox

1970 **50** 2020

A N I V E R S A R I O



Es tiempo
de construir

Liderazgo. Acerinox se ha consagrado como una de las mayores compañías del sector del acero a nivel global gracias a su permanente apuesta por la innovación, la fortaleza financiera, la internacionalización y la sostenibilidad. En un contexto tan complejo como el actual, en el que se habla de la necesidad de reindustrializar España, su legado nos marca el camino a seguir

INNOVACIÓN El grupo ha puesto en marcha un proyecto de transformación digital que tiene como objetivo afianzar su liderazgo en el sector del acero.

Inmersos en una ambiciosa transición a la industria 4.0

Ángel G. Perianes. Madrid

Si algo ha caracterizado los 50 años de historia de Acerinox ha sido su decidida apuesta por la innovación como un pilar maestro para erigirse en el productor de acero inoxidable más global y diverso. El importante esfuerzo inversor realizado por la compañía ha acabado por consolidarla como ejemplo de empresa de alta tecnología en plena *Cuarta Revolución Industrial*.

Antonio Gayo, director de Transformación Digital de Acerinox, explica que el afán estratégico para mejorar las prácticas de fabricación y distribución mostrado tiempo atrás tuvo su culmen el pasado año con el lanzamiento del Excellence 360°. La iniciativa se prolongará durante cinco años, hasta 2023, para unificar todos los vértices digitales de la multinacional. “Se trata de crear una estrategia con la tecnología como mediadora para optimizar procesos productivos”. Según aclara, Excellence 360° es una idea pionera, “de largo desarrollo y en continua evolución”, enfocada a potenciar el negocio situando al cliente como núcleo de todo y al análisis de datos como herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Tal como esgrime Gayo, el Plan Excellence 360° se articula en torno a un modelo de planificación que cubre toda la cadena de valor. En primer lugar, eso supone “alcanzar una excelencia operativa en cuanto a la producción y la cadena de suministros para darle a todo el proceso una capa de inteligencia que antes no teníamos”, afirma. También lo es “cambiar la manera de traba-

jar de los equipos, dotarlos de nuevas herramientas y metodologías ágiles para tener mayor conectividad y potenciar el posicionamiento de la empresa frente a los competidores”. Y finalmente, potenciar la gestión comercial para conseguir plazos más cortos y precisar y mejorar tanto las entregas como las compras de materias primas.

La multinacional quiere situar al cliente como eje de un proceso productivo basado en el ‘big data’

El proyecto se ejecutará inicialmente hasta 2023 para, a continuación, redefinir nuevos objetivos

Gayo aclara que la compañía ha ideado esta estrategia de transformación digital de la mano de Minsait, una filial del Grupo Indra, que colabora en la implantación de soluciones tecnológicas y cambios culturales que precisan de una reconversión integral. Y eso, como asegura, pasa por llevar la analítica de datos a todos los rincones de la empresa.

Una de esas medidas es el empleo de *advance analytics*. Es decir, el uso de información basada en datos y algoritmos sofisticados para dar apoyo a la hora de planificar y procesar los pedidos de manera detallada y refinada. La metodología, arguye, consiste en “elegir un caso de uso para ver cómo, con los datos, se puede industrializar el modelo predictivo para optimizar los procesos”. Por ejemplo, para

precisar a qué temperatura fundir el material en horno o subsanar los defectos de fabricación. “Fundir el material dos grados por encima no es una acción eficiente, y se trata precisamente de buscar la excelencia”. Gayo hace hincapié en que, para llevar a cabo esta estrategia, Acerinox ha formado su propio equipo científico de datos. “El *know how* es fundamental, y para ello necesitábamos formar a nuestra gente y saber capturar un valor de uso. Saber por qué atacamos un problema concreto”, comenta.

En el apartado comercial, la multinacional ha incorporado una estrategia de *pricing* para sus productos. La empresa ha exter-

nalizado los servicios de pedidos con robots para automatizar el proceso. También se están desarrollando tecnologías novedosas en la industria, como el transporte interno de bobinas mediante vehículos automatizados.

Más allá del ambicioso Plan Excellence 360°, lo cierto es que la introducción previa de soluciones digitales ha permitido que la compañía no se viera resentida por el estallido de la Covid-19 en lo que a la organización del trabajo respecta. Según Gayo, que la empresa implementará hace dos años un entorno de trabajo como G Suite, con herramientas colaborativas y de servicio en la nu-

be, ha facilitado la adaptación de los empleados a la nueva coyuntura laboral en remoto.

Retos en el horizonte

En Acerinox se han propuesto llevar el uso del dato a la máxima expresión. Y eso implica, como dice Gayo, “que ayude a una mayor visibilidad y a predecir situaciones”. Por eso, destaca que el siguiente paso de este plan de cinco años es “potenciar esa calidad predictiva y ser capaces de que la supervisión sea más automática”. En estos momentos, la compañía trabaja en colaboración con “*start up* y empresas de nichos muy específicos que desarrollan sensores o herra-



UNA HISTORIA DE ÉXITO

La planta de Acerinox Europa representa un hito en el ámbito de la ingeniería y, dado el conocimiento y la experiencia adquiridas en su construcción, sirvió como modelo para el diseño de otras plantas del grupo, como las de North

American Stainless (Estados Unidos) y Bahru Stainless (Malasia), así como para la implantación de mejoras en términos de eficiencia en la factoría Columbus Stainless (Sudáfrica). Las plantas de producto largo de Roldán e

Inoxfil terminan de conformar la red productiva de acero inoxidable del grupo. A todas ellas, se ha sumado este año VDM Metals (Alemania), la nueva división de aleaciones de alto rendimiento de Acerinox. Gracias a toda esta enorme



Acerinox inició su andadura con la fábrica del Campo de Gibraltar (Cádiz).

estructura, capaz de suministrar material en 96 países de los cinco continentes, la compañía española Acerinox es la empresa más global de su sector.

■ 1970. El 21 de abril se firmaron en la ciudad

Acerinox, empresa española global

Rafael Miranda Presidente de Acerinox



Vehículo eléctrico autoguiado para transporte de bobinas de hasta 30 toneladas.

Acerinox cumple 50 años. Medio siglo de éxito, de liderazgo, de eficiencia y de trabajo en equipo manteniéndose como referente español de su sector y en una industria que es global. Las circunstancias nos impiden celebrar como nos hubiera gustado esta efeméride tan especial, pero sirva esta columna para hacer llegar un agradecimiento a todos aquellos, que son muchos, que han ayudado a construir esta gran empresa a lo largo de cinco décadas. Acerinox fabrica un material imprescindible en una amplia gama de sectores y con extraordinarias propiedades. Nos encontramos estableciendo las bases para predecir las demandas de nuestros clientes, los tipos de producto que requieren y los flujos de material entre los mercados y estamos diversificando nuestro producto integrando VDM Metals y convirtiéndonos en líderes del mercado de las aleaciones de alto rendimiento, y siempre con la intención de dar valor añadido a nuestro producto y ofrecer las soluciones adecuadas a las necesidades de nuestros clientes. En estos años hemos sido capaces de posicionar a nuestra empresa en el mundo, destacando por encima de todas nuestras actuaciones la conquista de un mercado tan difícil como es el norteamericano, a través del liderazgo que ostenta nuestra filial NAS en los Estados Unidos. Si a esto sumamos nuestra posición en Europa, África y Asia, se entenderá por qué reclamamos el título de ser una de las empresas españolas más globales. Todo ello se ha hecho con gran esfuerzo y sacrificio, encontrándonos en este camino con dificultades sin número que hemos sabido ir sorteando. En este momento otra vez se nos pone a prueba con las consecuencias que esta pandemia mundial de efectos devastadores nos trae, tanto en el terreno

personal como en el empresarial, poniendo en riesgo desde nuestra salud hasta la estabilidad económica de personas, empresas y estados, y alterando profundamente nuestras costumbres y modelo de vida. En Acerinox, una vez más, reaccionamos desde el primer momento, aplicando medidas en nuestros entornos de trabajo y priorizando, por encima de cualquier otro criterio, la salud y la seguridad de nuestros empleados. Al mismo tiempo, nos hemos ocupado de cuidar la “caja” de la compañía y la liquidez de la misma,

La característica fundamental de los difíciles tiempos que nos toca vivir es la incertidumbre y junto con ella la velocidad con que se producen los cambios. Es cierto que la crisis, cuyo origen está en la propagación de la pandemia del Covid-19, es una crisis de dimensiones globales y que ha afectado a todo el mundo de una manera u otra, pero también es cierto que las respuestas que se han dado a la misma han condicionado la profundidad del impacto en países y regiones. Acerinox, como empresa global que es, tiene la fortaleza de su

“Enfrentamos con éxito los escenarios cambiantes, ganándonos el futuro con el éxito que ambicionamos”

diversificación geográfica y ésta le va a permitir saber aprovechar esa circunstancia de la desigual recuperación por regiones para su positiva evolución en el corto plazo y también en el futuro. Tenemos claramente definida la estrategia de desarrollo que se fundamenta en cuatro grandes pilares: una estructura de balance y financiera sólida que favorezca una asignación eficiente del capital; una mejora continua de nuestra posición competitiva; el reforzamiento del valor añadido a nuestro producto y nuestro compromiso de Acerinox con la sostenibilidad, entendida en su sentido más amplio. Estoy convencido de que el adecuado manejo de esta estrategia, dotándola de los elementos de flexibilidad y capacidad de reacción que marcan los tiempos actuales, junto con los valores y fortalezas de nuestra empresa nos van a permitir enfrentar con éxito los escenarios cambiantes que aparezcan en el horizonte, superando esta difícil crisis que nos está tocando vivir, saliendo reforzados de la misma y ganándonos el futuro con el éxito que todos ambicionamos.

controlando así elementos fundamentales del negocio como las ventas, los costes, el circulante, etc. Y, todo ello, preservando la unidad, la entrega y la colaboración dentro de la empresa, con una dedicación extraordinaria de todos, conscientes de que en estos momentos de dificultad es cuando las organizaciones muestran su valía. Esta crisis va a cambiar modelos y paradigmas de nuestros sistemas económicos que creíamos inmutables, ha cuestionado el modelo productivo basado en cadenas de suministros globales fundamentados en mano de obra barata y, por lo que a nosotros se refiere, ha puesto en valor el peso de la industria en las estructuras económicas de los países. En definitiva, ha puesto “patas arriba” un largo conjunto de variables que creíamos inalterables y fuertemente enraizadas.

definida la estrategia de desarrollo que se fundamenta en cuatro grandes pilares: una estructura de balance y financiera sólida que favorezca una asignación eficiente del capital; una mejora continua de nuestra posición competitiva; el reforzamiento del valor añadido a nuestro producto y nuestro compromiso de Acerinox con la sostenibilidad, entendida en su sentido más amplio. Estoy convencido de que el adecuado manejo de esta estrategia, dotándola de los elementos de flexibilidad y capacidad de reacción que marcan los tiempos actuales, junto con los valores y fortalezas de nuestra empresa nos van a permitir enfrentar con éxito los escenarios cambiantes que aparezcan en el horizonte, superando esta difícil crisis que nos está tocando vivir, saliendo reforzados de la misma y ganándonos el futuro con el éxito que todos ambicionamos.

17 millones de euros es la cifra que la compañía ha conseguido ahorrar anualmente con la puesta en marcha del plan, gracias a la introducción de varias optimizaciones digitales.

29% es el grado de consecución del objetivo de ahorro que la empresa se fijó para un periodo de cinco años que se extenderá hasta 2023.

mientas que permiten detectar algo muy concreto”. El desafío implica, por un lado, un trabajo de campo para dar con estas soluciones de otros, y por otro, desarrollarlas por cuenta propia para adaptarlas a sus necesidades.

En cualquier caso, y a pesar de la actual coyuntura, las optimizaciones digitales acometidas hasta la fecha han ayudado a ahorrar más de 17 millones de euros anualizados, que suponen un grado de consecución del 29% respecto al objetivo marcado para 2020. Y Gayo remarca: “La estrategia no va a morir en 2023, esto sigue. Para entonces, habremos probado más y conseguido nuevos resultados”.



Instalaciones de North American Stainless (EEUU), inauguradas en 1990.

japonesa de Tokio los contratos fundacionales para la creación del grupo entre Acerinox, Nisshin Steel y Nissho Iwa. El 30 de septiembre de ese mismo año se constituye oficialmente la nueva sociedad Acerinox S. A.

■ **1971.** El grupo adquiere los terrenos sobre los que se asentará su primera factoría, la actual Acerinox Europa. El 18 de octubre dan comienzo los trabajos para la construcción de dichas instalaciones con la colocación de la primera piedra.

■ **1972.** En noviembre entra en funcionamiento el taller de acabados de la planta.

■ **1973.** En abril se pone en marcha el grupo SZ Nº 1. El 13 de julio, el entonces Príncipe de Asturias, Don Juan Carlos

de Borbón, inaugura de manera oficial la planta.

■ **1974.** El consejo de administración de Acerinox aprueba en mayo el proyecto acería, muelle y la línea de acabado BA número 1.

INTERNACIONALIZACIÓN Acerinox cuenta con plantas en Europa, América, Asia y África. Recientemente ha integrado en el grupo a la alemana VDM Metals para continuar su expansión exterior y diversificar su actividad más allá del negocio del acero.

Embajador global de la marca España

Expansión. Madrid

La internacionalización está plenamente enraizada en el ADN de Acerinox. Fruto de la iniciativa empresarial del banco español Banesto y las compañías japonesas Nisshin Steel Corporation y Nissho Iwai, la empresa adquirió un carácter multinacional desde su nacimiento.

La fábrica de Campo de Gibraltar se construyó teniendo en cuenta esa vocación exterior, pues cuando abrió en los años 70 tenía capacidad

La primera filial del grupo apareció en Francia, luego le sucedieron otras en Hong Kong y Chile

Acerinox es líder destacado en Estados Unidos a través de North American Stainless (NAS)

para producir 10 veces más acero inoxidable del que España consumía entonces. “Las primeras ventas se realizaron como *traders* y luego se fueron creando filiales en Europa, Sudamérica y Asia”, recuerda el director de Integración de la multinacional española. Daniel Azpitarte.

Sus primeras filiales se crearon en Francia, Hong Kong y Chile. “Allí donde había demanda se colocaba una filial”, explica Azpitarte. El segundo paso en la globalización de la compañía lo constituyó la decisión de dar el salto a América y asentarse en Estados Unidos, donde en 1990 se abrió una fábrica gemela a la de Algeciras, de propiedad 100% española.

El tercer y definitivo paso en la expansión global de Acerinox llegó con las aperturas de Sudáfrica en 2002 y Malasia en 2009. “Nuestro crecimiento ha sido fundamentalmente orgánico”, apunta el directivo de Acerinox.

“Estamos presentes en 51 países y vendemos a 96”, detalla Azpitarte. “Nuestro mayor mercado es el North American Free Trade Agreement (Nafta), formado por Estados Unidos, Canadá y México. De hecho, fundimos alrededor de la mitad del acero inoxidable de todo Estados Unidos”. Su siguiente mer-



Acerinox nació con vocación de volar lejos. De hecho, su primera fábrica abrió con una capacidad de producción 10 veces superior a la demanda existente en España.

35% es la cuota del mercado estadounidense controlado por Acerinox. En España se sitúa en el 60% y en Europa, en el 13%. Además, la empresa suministra más de la mitad del acero inoxidable consumido en África.

51 son los mercados nacionales en los que el Grupo Acerinox está presente a través de fábricas o filiales. Además, el gigante español del acero vende sus productos en 96 países repartidos por todo el mundo.

cado es el europeo, que acapara un tercio de las ventas globales.

El último hito en el negocio internacional de Acerinox se ha producido recientemente, con la compra de VDM Metals, un fabricante alemán de aleaciones de alto rendimiento. Nunca habían explorado un camino al margen del acero inoxidable, pero “su tecnología es parecida a la nuestra”, dice Azpitarte, por lo que se están identificando las sinergias que pueden existir entre ambos negocios, hecho que constituye “la razón de ser de esta operación”, afirma.

Por esta razón, la adquisición de VDM se considera clave para el futuro del grupo: “Se trata de un proyecto estratégico para la compañía y la colaboración está siendo máxima”. Precisamente, la misión principal de Azpitarte es dirigir la integración de ambos negocios, que

Entre las más competitivas del mundo

■ Acerinox es la sexta empresa del mundo y la segunda de Europa en su sector, sólo superada por una finlandesa. Delante de ellas aparecen una firma surcoreana y tres chinas. Esta situación no siempre ha sido así, tal como explica el director de Integración de Acerinox, Daniel Azpitarte: “China ha supuesto un gran *tsunami* para nuestro sector. Durante los últimos años, son los que más han invertido”.

han situado a la compañía como un referente del sector en I+D+i y como líder mundial en el desarrollo y la fabricación de aleaciones especiales de níquel, así como de aleaciones de altas prestaciones.

Se trata de un segmento separado que ayudará a mejorar los resultados anuales recurrentes del grupo. De igual modo, “aumenta el portafolio de productos de Acerinox y mejora su presencia en muchos mercados y sectores”, sostiene Azpitarte. Además, “la adquisición de VDM es una oportunidad para seguir creciendo con aleaciones de alto rendimiento”. Al fin y al cabo, la expansión de Acerinox ya había tocado techo en el segmento del acero, por “la sobrecapacidad” de sus mayores competidores, las empresas chinas, y por las normas de competencia que regulan su actividad.

UNA HISTORIA DE ÉXITO

■ **1975.** Se abren sucesivamente la Delegación Centro y Acerinox Francia, la primera oficina de la firma fuera de España. En julio, el segundo grupo de técnicos españoles de la acería se traslada a Japón.

■ **1976.** Se ponen en marcha el grupo SZ Nº 2, el horno eléctrico y el AOD Nº 1, así como el muelle portuario.

■ **1977.** Arrancan la colada continua (CC) Nº 1 y el acabado BA (Bright Annealed) Nº 1.

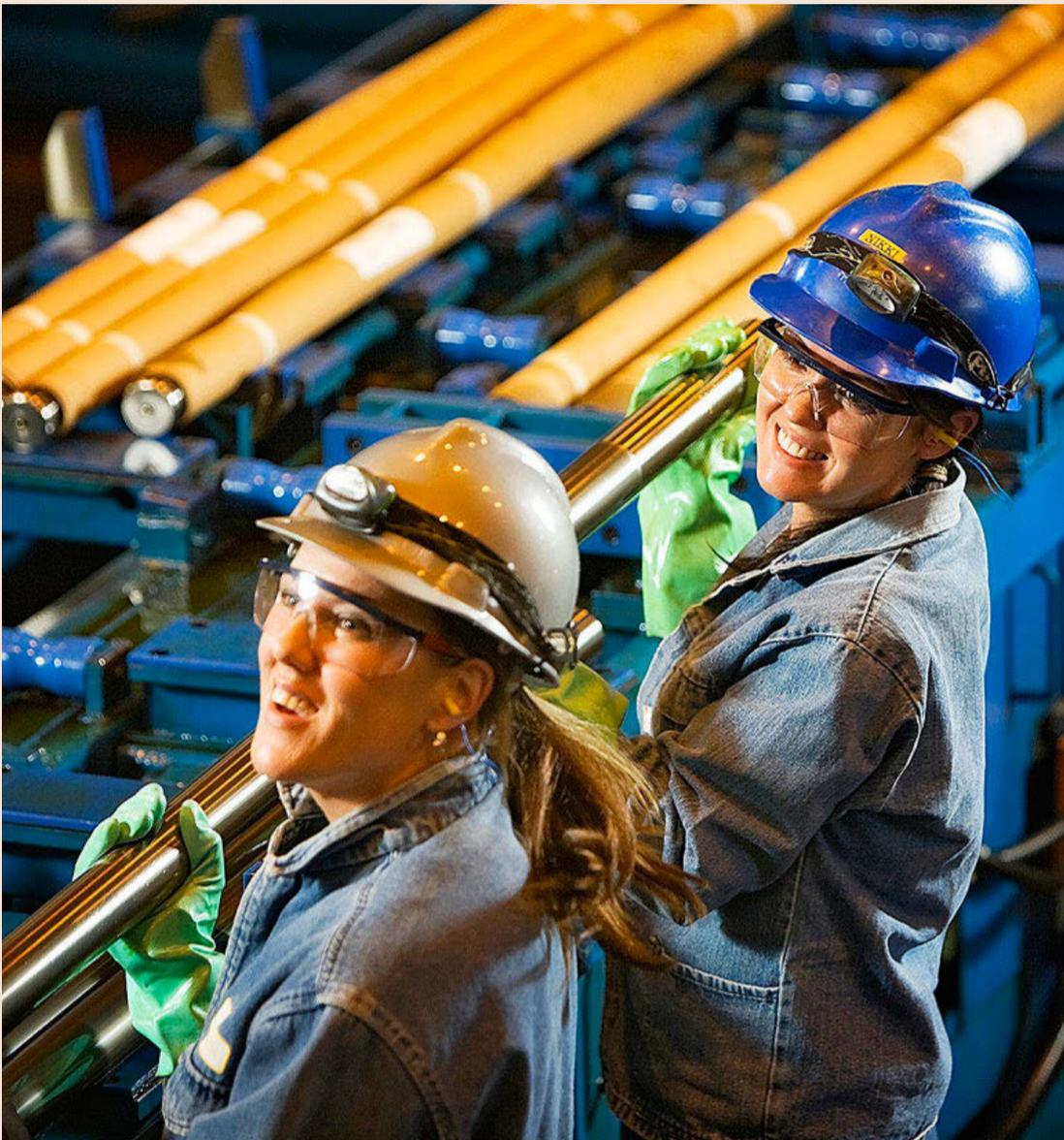


Fábrica integral de Columbus Stainless, situada en Middleburg, Sudáfrica.

■ **1978.** Avances en la construcción de la fábrica de Acerinox, que ya contaba con las primeras líneas de recocido y de laminación en frío.

■ **1983.** Se firma el contrato para la construcción del tren de

laminación en caliente de Acerinox Europa. En julio arrancan el grupo Sendzimir Nº 3 y el primer tren *steckel* usado en el mundo para fabricar acero inoxidable. La factoría se convierte así en la primera fábrica integral de la historia.



La cultura, la diversidad y la seguridad de toda la plantilla son los conceptos básicos en torno a los que pivota el tercer pilar del plan de sostenibilidad en el que está trabajando actualmente la multinacional metalúrgica, que pronto verá la luz.

COMPROMISO Desde sus inicios, la firma se ha regido por unos principios que ahora está integrando en una hoja de ruta que descansa sobre cinco pilares.

Un nuevo plan de sostenibilidad para dar respuesta a los desafíos

A. Romero. Madrid

La sostenibilidad no es un concepto nuevo para Acerinox, pues ha estado arraigada a la actividad del grupo desde su nacimiento, hace ya medio siglo. Pese a ello, “necesitábamos un impulso para adaptarnos a los nuevos retos”, comenta

Oswald Wolfe, director de Sostenibilidad, Comunicación y Relaciones Institucionales de la compañía y responsable de esta nueva línea de actuación creada el mes pasado, precisamente para reflejar el fuerte compromiso del grupo.

Por ello, no es casual que durante los últimos meses la multinacio-

nal se haya centrado en la elaboración de Acerinox Impacto Positivo 360°, un plan estratégico de sostenibilidad que pretende reforzar la estrategia global del grupo.

“Responderemos así a los retos sociales, ambientales y de buen gobierno con una visión global, reduciendo los riesgos y desarrollando

oportunidades, al tiempo que atendemos las necesidades de los grupos de interés”, expone Wolfe. Acerinox Impacto Positivo 360° se sustenta en cinco pilares y compromisos de mejora continua, ligados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

Las bases del plan son, en primer lugar, asentarse sobre un gobierno ético, responsable y transparente. “El consejo de administración y la dirección respaldan todos los ejes y la búsqueda de financiación ligada a criterios ESG”, explica Wolfe. Acerinox acaba de firmar un préstamo de 80 millones de euros, al que seguirán otros dos, para los que ya trabaja con inversores y agencias de rating.

El segundo pilar del plan se basa en la ecoeficiencia y la lucha contra el cambio climático. Para la búsqueda de esa mayor eficiencia, Acerinox está adoptando tecnologías eficientes y *big data*, aspirando a la neutralidad climática en 2050.

Reconfigurar el *mix* energético y apostar por las fuentes limpias es el camino para remar en esa dirección. El 15% de la energía que utiliza el grupo en España tiene ya un origen renovable, y Acerinox estudia actualmente un proyecto de inversiones en generación de este tipo de energía, además de haberse fijado un objetivo de reducción anual del 1% de sus emisiones de dióxido de carbono.

“Producir acero requiere mucha energía y para reducir emisiones se requiere un cambio sustancial en la búsqueda de una fuente de suministro limpia y asequible”, aclara Wolfe. Acerinox desarrolla proyectos de I+D con universidades y centros para la generación de hidrógeno, al tiempo que avanza en las aplicaciones del acero inoxidable en esos procesos.

Apoyar la economía circular y tender a una producción más sostenible constituyen la tercera pata del plan. “Ya incluimos un 91% de materiales reciclados en la producción de acero inoxidable y damos un uso muy eficiente a los residuos generados en los procesos de producción con el objetivo de no llevar residuos al vertedero”, explica el director de Sostenibilidad.

Acerinox también trabaja con centros educativos y empresas de diferentes sectores en varios países para convertir los residuos en productos con una segunda o tercera vida, como hormigones, azulejos, adoquines, abonos y carreteras. En este modo de proceder destaca el uso eficiente del agua en todas sus plantas, que está alcanzando unas altas tasas de reciclado.

En lo relativo a la responsabilidad social de la compañía, el cuarto pilar del plan de Acerinox apuesta por contar con un equipo cada vez más comprometido con la cultura, la diversidad y la seguridad. “Estamos actualizando el Plan de Igualdad de la planta gaditana de Palmones, promoviendo la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades a la hora de contratar, algo que es extensible a toda la plantilla de Acerinox”, explica Wolfe. Sin duda, el proceso de formación continua y desarrollo del talento que está impulsando el fabricante de acero juega un papel clave en la consecución de un liderazgo sostenible y transformador.

El 15% de la energía que se usa en las instalaciones españolas del grupo ya tiene un origen renovable

La multinacional incluye un 91% de materiales reciclados en sus procesos de fabricación de acero

En todo este proceso, tanto la seguridad como la salud de los empleados es primordial. Acerinox pretende erradicar cualquier tipo de accidente en sus instalaciones, y es por ello que sus plantas cumplen exigentes normas internacionales en sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Esto ha quedado patente durante la pandemia, cuando se han activado estrictos protocolos en todas las factorías avalados por Aenor.

Esta hoja de ruta hacia la sostenibilidad de Acerinox no se olvida de la cadena de suministro y el impacto en la comunidad, cuestiones que constituyen el quinto pilar del plan. “Tenemos una gran presencia internacional y plantas en cuatro continentes. En las localidades donde estamos implantados se reconoce nuestro compromiso con la sociedad local y la creación de un impacto positivo”, apunta Wolfe.

Esto es posible gracias al impulso de planes de acción social en todas las plantas de Acerinox para el desarrollo socioeconómico de los lugares en los que opera, fomentando el voluntariado entre los empleados. Destaca el respeto por los derechos humanos, clave en el Código de Conducta del grupo, con unos principios que son extensibles a los proveedores del grupo y que van en consonancia con las acciones de compra responsable.



Acerinox se asienta en Asia en 2008 a través de Bahru Stainless (Malasia).

UNA HISTORIA DE ÉXITO

■ **1990.** Se inauguran las instalaciones de North American Stainless (Kentucky, EEUU). Se trata de la fábrica más eficiente del mundo, líder en todos los países de Norteamérica con altas cuotas de mercado.

■ **1993.** El grupo aprueba un ambicioso paquete de inversiones en la factoría de Acerinox Europa. El importe total asciende a 8.000 millones de pesetas (lo que en la actualidad equivaldría a cerca de 49 millones de euros).

■ **1995.** Se inauguran el AOD N° 2 y el ZM N° 5.

■ **1999.** Las instalaciones de Acerinox Europa empiezan a producir la primera bobina de acero tras la instalación del nuevo ZM-6.

■ **2001.** La planta de Acerinox Europa protagoniza un hito muy importante en el sector del acero, al convertirse en la primera del mundo en superar el millón de toneladas de producción.

ENTREVISTA MIGUEL FERRANDIS Director Financiero de Acerinox La compañía, que ha facturado 2.331 millones de euros en el primer semestre, ha resistido a las turbulencias económicas provocadas por la pandemia gracias a su política de variabilización de costes fijos y su diversificación geográfica y empresarial.

“Cerraremos 2020 con una importante generación de caja”

N. Marín. Barcelona

En un ejercicio especialmente difícil, marcado por la pandemia de la Covid-19, Acerinox ha logrado mantener su facturación prácticamente estable y registrar un flujo de caja de 75 millones de euros. Además, se ha convertido en una de las pocas empresas del sector del metal que cumplirá con el pago de dividendos prometido a sus accionistas y lo hará sin incrementar su endeudamiento. Miguel Ferrandis, director Financiero del grupo, explica a EXPANSIÓN las claves de la gestión de la compañía y las bases que le permitirán afrontar el futuro con estabilidad y garantías.

Pregunta.— El coronavirus ha provocado que 2020 esté siendo un año complicado en el plano económico.

La reciente compra de la empresa VDM ha servido para paliar los efectos de la pandemia

Sin embargo, pese a las circunstancias adversas, durante el primer semestre del año Acerinox ha facturado 2.331 millones de euros y ha obtenido un Ebitda de 179 millones. Esto apenas supone una reducción del 5% respecto a los datos correspondientes al mismo periodo de 2019. ¿Cómo han conseguido resistir en un ejercicio tan complejo?

Respuesta.— La Covid a nivel mundial no está siendo una crisis, sino una guerra. Desde ese punto de vista, es diferente a cualquier otra crisis financiera o industrial que hayamos vivido. En el caso de Acerinox, la economía de guerra ha consistido en hacer un ejercicio importante de reducción de costes y variabilización de costes fijos. Los hemos reducido en un 16%, en línea con la reducción de volúmenes, lo cual nos ha permitido mantener márgenes. Y además, la apuesta estratégica por la diversificación hacia las aleaciones de alto rendimiento, con la compra



Gracias a su fábrica de NAS, Acerinox es líder en Norteamérica con altísimas cuotas de mercado en Estados Unidos.

de VDM, nos ha permitido paliar los efectos de la pandemia al integrar en el grupo un fabricante líder de un sector de mucho valor añadido.

P.— Han anunciado que abonarán a sus accionistas 0,50 euros brutos por acción a finales de año, manteniendo íntegro el dividendo. Va a ser una de las pocas compañías del sector capaz de mantener la retribución a pesar de la pandemia... ¿Cómo han conseguido mantener la agenda establecida y, además, hacerlo en los mismos niveles que el año pasado?

R.— La estrategia de Acerinox de retribución al accionista se ha basado, históricamente, en mantener el dividendo incluso en los peores momentos del ciclo. Pero lo importante no sólo es mantener el dividendo, sino que este se abone con los fondos generados por el grupo sin tener que aumentar el endeudamiento para retribuir a los accionistas. Para ello es fundamental la generación de caja, y estamos muy satisfechos de la que estamos consiguiendo en un periodo tan complicado como este.

P.— Las empresas del Ibex están sufriendo mucho por la incertidumbre económica y sanitaria. ¿Cómo se está comportando Acerinox? ¿Están reconociendo los inversores la fortaleza financiera de la compañía?

R.— Acerinox es una empresa española que cotiza en la Bolsa de Ma-

“Más del 50% del acero inoxidable que se produce en EEUU lo fabricamos nosotros”

drid, pero es un grupo multinacional, fundamentalmente norteamericano. En ese sentido, nos penaliza la etiqueta de *empresa española*, aunque el mercado nacional represente sólo el 9% de nuestra facturación. Si cotizáramos en la Bolsa norteamericana nuestros múltiplos resultarían muy diferentes. Con todo, sí nos parece que el mercado reconoce la fortaleza financiera de Acerinox como uno de nuestros principales activos, y es uno de los motivos por los que cotizamos con prima frente a nuestros principales competidores.

P.— Pese a haber sido un semestre complicado, el grupo también ha registrado un flujo de caja de 75 millones de euros. ¿En qué se ha basado su estrategia financiera en los últimos años para poder afrontar el futuro con estabilidad y optimismo?

R.— Acerinox es una empresa agresiva industrial y comercialmente, pero muy conservadora financieramente. Esto nos permite afrontar

UNA HISTORIA DE ÉXITO

■ **2002.** El Grupo Acerinox se internacionaliza: la fábrica integral de Columbus Stainless (Middleburg, Sudáfrica) se une a la compañía española, ampliando su capacidad productiva y constituyendo el comienzo de la definitiva

globalización de Acerinox (con distribución en cinco continentes y producción en Europa, América y África).

■ **2008.** Acerinox pone en marcha la construcción de los talleres de laminación en frío de

Bahru Stainless (Johor Bahru, Malasia). La llegada a este país asiático aumenta la presencia productiva de la compañía española a cuatro continentes.

■ **2011.** Cambios organizativos: se aprueba, por

parte de la Junta General Extraordinaria de Accionistas de la compañía, la segregación de Acerinox Europa de la matriz del grupo, Acerinox S. A.

■ **2014.** Acerinox anuncia una nueva inversión, en este



La planta de Roldán, en León, fabrica productos largos de acero inoxidable.

el futuro no ya con optimismo, sino también con garantías. Tenemos una deuda en euros muy competitiva y equilibrada, con una fuerte tesorería, sobre todo en dólares, bien remunerada. Además, la deuda del grupo está libre de *covenants* financieros, lo cual es muy importante para un sector cíclico como el nuestro. Por eso decimos que es una deuda de muy buena calidad.

P.— Hablar de Acerinox es hacerlo de una empresa que vende sus productos en 96 países, con fábricas de producción en cuatro continentes. La compañía tiene un marcado carácter exportador... ¿Es una ventaja la diversificación y la internacionalización en los tiempos que corren? ¿Cómo se están comportando los principales mercados en los que opera la compañía?

R.— La diversificación hoy es fundamental. Históricamente,

nos ha permitido tener producción cerca de las zonas de consumo. En la actualidad, caracterizada por las barreras comerciales que existen en todos los mercados, hoy es una situación de privilegio. Somos norteamericanos en EEUU, europeos en Europa, africanos en Sudáfrica y malasios en Malasia, lo cual nos permite no depender de exportaciones a mercados protegidos donde tendríamos barreras de entrada. El mercado con un mejor comportamiento relativo en estos momentos es EEUU, donde, no por casualidad, tenemos la mejor de nuestras fábricas y la mayor presencia comercial, con una cuota de mercado del 35%. Más del 50% del acero inoxidable que se produce en EEUU lo fabricamos nosotros en Kentucky.

P.— Precisamente, uno de los grandes hitos de la actividad internacional de la compañía es haber logrado ser líder en el mercado americano. ¿Cuáles han sido las claves para conseguirlo?

R.— En el año 1990, el equipo gestor de Acerinox, liderado por Victoriano Muñoz, tuvo el acierto de apostar por producir en Estados Unidos, construyendo una fábrica que incorporara a las últimas tecnologías todo el conocimiento

desarrollado en los 20 años previos en la factoría del Campo de Gibraltar. Es considerada en el sector de manera unánime como la fábrica de referencia de acero inoxidable, no sólo la más completa sino también la más eficiente.

El acierto en el emplazamiento en un estado predominantemente agrícola como es Kentucky, pero muy próximo al 80% del consumo americano, el disponer de puerto propio en el río Ohio (navegable

hasta el Golfo de México) para la recepción de materia prima, la competitividad energética, y la lealtad y compromiso de nuestra gente han sido determinantes para el éxito de North American Stainless.

La opinión pública tiende a pensar que cuando la industria deslocaliza lo hace hacia países en vías de desarrollo, para beneficiarse de la competitividad

de estas economías emergentes. En nuestro caso, la deslocalización más eficiente se ha producido en la primera potencia económica del mundo.

P.— ¿Qué tipo de inversiones está priorizando la compañía y por qué?

R.— Como hemos dicho antes, estamos no en una crisis, sino en una guerra. La economía de guerra nos obliga a priorizar inversiones que aseguren un rápido retorno para aumentar productividad y que nos permiten mantener la eficiencia ambiental.

P.— Aunque la crisis sanitaria hace que el futuro sea incierto y cambiante... ¿Qué perspectivas y previsiones financieras manejan tanto para lo que queda de año como para 2021?

R.— En la mayor crisis que se recuerda, cerraremos 2020 con una importante generación de caja y un esfuerzo en variabilización de costes fijos y reducción de costes operativos que nos permitirá tener unos márgenes y resultados satisfactorios, y consolidar la retribución al accionista, que aumentamos en 2019 en un 11%.

Habiendo pasado ya lo peor, 2021 podemos afrontarlo con optimismo. Como en ocasiones anteriores, saldremos fortalecidos de esta crisis.

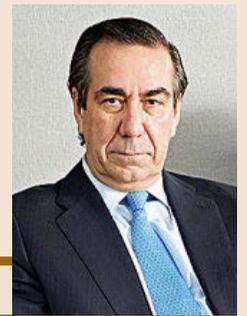


J.M. CADENAS

“La Covid-19 nos ha obligado a poner en marcha una verdadera economía de guerra”

Soluciones desde el valor añadido

Bernardo Velázquez Consejero delegado de Acerinox



Hace 50 años, Acerinox se convirtió en una empresa española pionera en apostar por la expansión internacional. En 1970 diseñamos la primera fábrica integral de acero inoxidable de la historia en Palmones (Algeciras, Cádiz). Con el conocimiento adquirido, construimos en Estados Unidos la planta de North American Stainless en 1990 (que hoy funde la mitad de todo el acero inoxidable de

Norteamérica), integramos la fábrica sudafricana de Columbus Stainless en 2002 (que vende la mitad del acero inoxidable que se consume en todo el continente africano) y en 2008 desarrollamos Bahru Stainless en Malasia (la apuesta por Asia, la economía de mayor crecimiento), siempre de la mano de una incesante expansión comercial por todos los rincones del planeta. Hemos llegado a ser el mayor fabricante mundial de acero inoxidable por producción de acería, sin duda uno de los más competitivos y nadie nos disputa la etiqueta de ser el más global de todos, con fábricas en cuatro continentes, presencia comercial en 51 países de los cinco continentes y ventas en 96.

Detrás de todo ello hay una sólida cultura de empresa de la que nos sentimos orgullosamente partícipes. Decimos “somos de Acerinox” con la satisfacción de pertenecer a una familia importante, a la que se han ido integrando las nuevas generaciones. También hay, por supuesto, una gran dosis de sacrificios, esfuerzos, problemas y retos.

Afrontamos ahora el principio de los próximos 50 años con la misma ilusión que entonces, con una clara estrategia y con un nuevo reto: somos el mayor fabricante del mundo de aleaciones de alto rendimiento (con la incorporación este mismo año de la compañía alemana VDM Metals). VDM no es sólo líder mundial, también cuenta con la investigación más avanzada y la mejor reputación

entre sus clientes. Es decir, con la integración de este equipo tan especializado y de un altísimo nivel técnico, disponemos del más amplio catálogo de materiales modernos que reúnen un sinfín de propiedades para las industrias del futuro, incluyendo la impresión 3D, para la que también nos estamos preparando.

Estamos mejor preparados que nunca para ayudar a esas industrias, de muy diversos sectores, a seleccionar los mejores materiales dentro de la más amplia gama de productos, bien sean aceros inoxidables o aleaciones de alto rendimiento, o a desarrollar aleaciones a medida que atiendan a sus necesidades. De este modo añadiremos valor a los productos tradicionales de Acerinox y nos situaremos como la mejor opción en soluciones avanzadas. Tenemos la excelencia marcada en nuestra genética, a la que aspiramos en todos los aspectos de nuestras vidas, desde los procesos productivos a los administrativos, desde la calidad a la seguridad, y ello facilitará la incorporación de las nuevas tecnologías que vayan surgiendo dentro de la llamada transformación digital, que en nuestro caso es más bien una evolución (aunque rápida), ya que siempre hemos mantenido un enfoque tecnológico y el gusto por aprender e innovar. De todo ello encontrarán información en este suplemento especial de nuestro 50 aniversario.

Para perdurar otros 50 años necesitamos ser valorados y queridos por todos los que forman nuestro entorno. Por ello, debemos cuidar de nuestras personas y de las comunidades en las que desarrollamos nuestra actividad, como también debemos cuidar del medio ambiente, de nuestros clientes, de nuestros proveedores y de nuestros accionistas, sin cuyo apoyo nunca alcanzaríamos el éxito. Hemos apostado por la sostenibilidad

como pilar de nuestra estrategia para poner en valor nuestro esfuerzo para fabricar un producto duradero, reciclado y reciclable que sirva de sustento a la economía circular y frene el abuso de los recursos naturales. Nuestra sociedad, en especial la europea, ha decidido ser sostenible y revertir el deterioro medioambiental. Es nuestra responsabilidad reducir nuestras emisiones y residuos y fabricar materiales respetuosos con el medio ambiente, porque esta misma sociedad acabará valorando más a las compañías que cumplan con estos principios y premiará el esfuerzo realizado con su preferencia por nuestros productos.

Del mismo modo, tendrá que valorarse la actividad industrial que desarrollamos, colaborando activamente con las comunidades en las que estamos asentados y a las que proporcionamos empleo de calidad, formación, una remuneración justa y desarrollo profesional para nuestros empleados.

Hemos alcanzado acuerdos de marcado carácter social en nuestros centros, hemos ampliado los planes de formación, tenemos la mejor tasa de accidentes de nuestra historia y colaboramos activamente con universidades y centros de formación profesional y, fruto de este esfuerzo, estamos atrayendo un buen número de jóvenes a nuestro equipo, en un momento donde la estabilidad del empleo es tan importante.

Nada mejor que la industria para afrontar los periodos de crisis. Europa, y en especial España, deben tomar en serio los objetivos de alcanzar un 20% del Producto Interior Bruto de origen industrial. Somos, por lo tanto, parte de la solución en la creación de una estructura productiva competitiva que genere valor añadido, una salida para situaciones extraordinariamente complicadas como las actuales.

caso, de 140 millones de euros. Esa cantidad se destinará a la instalación de una línea de recocido y decapado (AP) y de un nuevo tren de laminación en frío en las instalaciones de Acerinox Europa.



Planta de la división de aleaciones de alto rendimiento VDM Metals (Alemania).

■ **2018.** Empieza a funcionar la nueva línea de recocido y decapado AP-5.

■ **2019.** La compañía pone en marcha el proyecto Planificación 360°. Se basa en el desarrollo de proyectos

para sensorización, monitorización *online*, análisis de datos y modelos predictivos.

■ **2020.** Acerinox adquiere la compañía alemana VDM Metals, líder mundial en

aleaciones de alto rendimiento. Con esta operación, el grupo diversifica su gama de productos con mayor valor añadido. VDM Metals cuenta con 13 fábricas en Alemania y Estados Unidos.



**Somos la empresa más global en la fabricación de acero inoxidable
y líderes mundiales en aleaciones de alto rendimiento**

