



**DISCURSO  
D. BERNARDO VELÁZQUEZ**

**CONSEJERO DELEGADO**

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

**Madrid, 10 de junio de 2014**

## **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS 2014 INFORME DEL CONSEJERO DELEGADO**

Queridos accionistas:

De nuevo tengo el honor de dirigirme a ustedes para dar cuenta de los resultados de Acerinox en 2013, comentar cómo va transcurriendo este primer tramo de 2014 y qué perspectivas vemos para el futuro de nuestra Compañía.

El ejercicio 2013 fue uno de los más duros que recordamos y uno de los más complicados de gestionar, con dos mitades muy diferenciadas, ambas con precios muy bajos en todos los mercados internacionales, y en un entorno marcado por la incertidumbre y la falta de confianza en el que tuvimos que vivir al día y con muy poca visibilidad, aplicando al máximo la flexibilidad y la eficiencia que hemos conseguido.

Lo mejor que podemos decir de 2013 es que, para nosotros, es el año en que tocamos fondo, el año en que empezamos a remontar y el año del inicio de la recuperación de la economía europea, ya que otras regiones ya estaban disfrutando de mejor situación.

Desde 2008 hemos sufrido los efectos de la fuerte recesión, común a otros muchos sectores. Pero en el sector de los aceros inoxidables, además, ha coincidido con la abrupta aparición de China en el panorama internacional, pasando de fabricar un 3,8% de la producción mundial en 2001 al 26,8% en 2008 y al 50% en 2013, habiendo multiplicado por 26 su producción en los últimos 12 años. Es evidente que un cambio tan violento ha generado un exceso de capacidad y ha alterado todos los flujos tradicionales de comercio de nuestros productos.

En estos últimos seis años, gracias al apoyo y a la confianza que ustedes, señores accionistas, nos han dispensado, hemos aprovechado para revisar nuestro modelo de negocio y adaptarlo a la nueva realidad de los mercados. Hemos reducido nuestros costes y hemos dotado a nuestras instalaciones productivas y a nuestra red de distribución de una mayor flexibilidad, buscando la excelencia en todos nuestros procesos, con el objetivo de alcanzar un umbral de competitividad que nos permita obtener beneficios incluso en los peores momentos de los ciclos. Así ha sucedido en el ejercicio 2013, en el que, con mucho esfuerzo, obtuvimos un beneficio después de impuestos y minoritarios de 22 millones de euros, siendo una de las pocas empresas del sector siderúrgico en el mundo que acabó con resultados positivos.

Para explicar el trascurso de nuestra actividad tenemos que hablar del precio del níquel en la Bolsa de Metales de Londres. Como todos Ustedes saben, el mercado de los aceros inoxidable y la evolución del precio del níquel están íntimamente ligados, ya que este metal representa cerca del 40% del coste de nuestro producto, al tiempo que el 80% del consumo de níquel va destinado a fabricar acero inoxidable.

El precio del acero inoxidable, en una gran parte de los mercados, se construye por la suma de dos factores de peso similar, el precio base, que se acuerda en negociaciones directas con los clientes, y el extra de aleación que se calcula mediante una fórmula que tiene en cuenta el precio del níquel, del cromo, del hierro y de otros elementos, intentando trasladar al comprador las variaciones de los precios de las materias primas.

Pues bien, con el extra de aleación en continuo descenso provocado por la bajada del precio del níquel, los clientes ralentizan sus compras esperando conseguir precios más baratos, lo que provoca una menor actividad en las fábricas que se traduce en una mayor presión sobre los precios base en un intento de los fabricantes por anticipar la situación y acaparar el mayor volumen posible de pedidos. Este fenómeno ha venido sucediendo durante los últimos 3 años, arrastrando los precios base a mínimos históricos en el cuarto trimestre de 2012.

Del mismo modo, la continua subida del níquel en un periodo suficientemente extenso, provocaría subidas de precios base por la avidez de los clientes en aprovisionarse de una mayor cantidad de material antes de la subida de los extras de aleación.

2013 comenzó con un precio de níquel de 17.425 usd/ton y se mantuvo a esos niveles hasta finales de mes, iniciando una subida hasta 18.600 usd/ton, máximo del año que se alcanzó el 4 de febrero. A partir de esa fecha recuperó la tendencia bajista de los dos años anteriores, alcanzando el mínimo del año de 13.160 usd/ton el 9 de julio, para estabilizarse después alrededor de los 14.000 usd/ton hasta el final del año.

En este contexto, comenzamos 2013 con precios base muy bajos, 1.085 euros/ton según la publicación Metal Bulletin, igual de bajos que durante el último trimestre de 2012, en el que perdimos 27 millones de euros. A la vista del comportamiento de la Bolsa de Metales de Londres y con la desconfianza en la mejoría de la economía, en el primer trimestre de 2013 no se dio más que muy levemente el habitual proceso de reposición de existencias y las ligeras subidas de precios base de febrero y marzo se neutralizaron rápidamente, haciendo inútiles todos nuestros esfuerzos por subir los precios base, por lo que el resto del año transcurrió con el nivel de precios más bajo de los últimos años, al menos el más bajo que yo recuerdo.

Durante el primer semestre todos los datos que fuimos obteniendo, tanto las producciones de nuestras fábricas como los resultados económicos, se situaron por debajo en la comparación con los del mismo periodo de 2012. La producción de acería sólo descendió en el periodo enero-junio un 0,9%, pero los resultados netos de 16,1 millones de euros fueron un 59,9% inferiores a los del primer semestre de 2012 y el EBITDA, 119,1 millones de euros, un 28,2% inferior.

Sin embargo, este EBITDA superó en 3,8 veces al de la segunda mitad de 2012 pese a conseguirse en una situación de precios similar. Les puedo asegurar que estos resultados, positivos aunque no brillantes, se consiguieron gracias al esfuerzo de todo el equipo de Acerinox, totalmente volcado en los avances del Plan de Excelencia y en todos los programas de reducción de costes.

Al término de la primera mitad de 2013 seguíamos a la espera de una recuperación de la economía que empezaba a percibirse en Estados Unidos pero no en Europa, donde el consumo aparente de acero inoxidable descendió un 2,4% con respecto al mismo periodo del año anterior. Además vivimos la incertidumbre del futuro de la consolidación de la industria europea del acero inoxidable, con la venta frustrada de la fábrica italiana de AST en Terni, operación a la que la Comisión Europea obligó a Outokumpu como condición para aceptar su fusión con el grupo alemán Inoxum.

Con todos estos factores y con unos resultados de Acerinox que no terminaban de despuntar, no es de extrañar que los mercados perdieran interés por nuestras acciones, reduciéndose la liquidez hasta provocar la salida del IBEX-35, lo que finalmente se produjo en diciembre. Estoy convencido de que seremos capaces de devolver la ilusión por nuestra actividad y de que retornaremos al índice español, si no en la reunión de hoy, en otra muy cercana, ya que en estos momentos ocupamos el puesto 35 en cuanto a criterios de liquidez, siendo además uno de los pocos valores industriales del índice y estando alrededor del puesto 26 en cuanto a capitalización bursátil.

La situación de Acerinox empezó a cambiar en el segundo semestre, especialmente a la vuelta del verano. Si bien se produjo de nuevo una corrección en el tercer trimestre, en el que perdimos 9 millones de euros, no fue tan acusada como en 2012. Desde el mes de septiembre, con los inventarios de acero inoxidable muy bajos en todo el mundo, con el precio del níquel por fin estabilizado tras tres años de continuas bajadas y con las primeras noticias positivas en cuanto a consumo europeo, fuimos poco a poco mejorando nuestras producciones y nuestros resultados, superando finalmente todas las magnitudes de 2012 al término del ejercicio.

Comparando el segundo semestre de 2013 con el del año anterior, la producción de acería aumentó un 4,7%, el EBITDA fue 3,4 veces mejor y mantuvimos el signo positivo de los resultados, 6 millones de euros, frente a las fuertes pérdidas de 58 millones de la segunda mitad del año anterior.

Especialmente destacable fue el cuarto trimestre, en el que con unas ventas en unidades físicas similares a las del resto del ejercicio y con la menor facturación

del año debido a los bajos precios, conseguimos un EBITDA de 109 millones gracias a los ahorros en el coste de explotación.

El consumo europeo tocó fondo en agosto para empezar a crecer a partir de septiembre, coincidiendo con las buenas noticias macroeconómicas y con las mejores expectativas. Finalmente el consumo aparente europeo aumentó el 1,7% en 2013 según nuestros cálculos, gracias a los países del norte de Europa, pero también con la contribución muy destacable de los países del sur. España creció el 2,7% e Italia el 1,9%. Este cambio de signo lo atribuimos al buen comportamiento del sector de los bienes de equipo para la exportación, pero también para inversiones destinadas a la fabricación local para la exportación de los productos que se elaboran con estos equipos.

El mercado de Estados Unidos se mostró más sólido durante todo el año, con un crecimiento cercano al 4% impulsado por los bienes de consumo, especialmente por el automóvil y los electrodomésticos, y por las inversiones en energía, que tanto echamos en falta en Europa, lo que permitió incluso una ligera subida de precios en el tercer trimestre.

Asia se mantuvo como la región de mayor crecimiento, especialmente China que con su 16% se adjudicó todo el aumento del consumo del continente.

Volviendo a los datos de Acerinox, la producción total de acería en 2013 fue 2.225.018 toneladas, un 1,6% por encima de la de 2012. La de laminación en caliente fue 1.941.063 toneladas, un 1,4% más alta, y la de laminación en frío fue 1.499.429 toneladas, superando en un 5,7% la de 2012.

La facturación en el ejercicio fue de 3.966 millones de euros, un 13% inferior a la de 2012, con unas ventas en unidades físicas sólo un 1,4% inferiores. Esto se explica, como ya he mencionado, por el descenso del precio del níquel y por los bajos precios base que sufrimos durante todo el año.

El EBITDA obtenido, 228 millones de euros fue un 15% más alto que el de 2012 y el resultado después de impuestos y minoritarios fue 22 millones de euros, frente a la pérdida de 18,3 millones de 2012, después de haber efectuado a final de año ajustes de inventario para adecuar nuestras existencias a valor neto de realización por importe de 11 millones de euros.

La gestión del capital circulante y la reducción de existencias llevada a cabo permitieron terminar con una deuda neta de 529 millones de euros y un ratio deuda/EBITDA de 2,3 veces, cumpliendo holgadamente con las principales condiciones estipuladas para nuestra financiación.

Durante el ejercicio 2013 invertimos 126 millones de euros, el 47% en la nueva factoría que estamos construyendo en Malasia, Bahru Stainless, y el 31% en la fábrica del Campo de Gibraltar.

Quiero destacar que, desde 2008, cuando incluimos la modernización y la mejora de la competitividad de la fábrica del Campo de Gibraltar como uno de los principales apartados de nuestro Plan Estratégico, hemos realizado inversiones en ella por importe de 213 millones de euros para dotarla de equipos de última tecnología y situarla de nuevo en el primer plano de la siderurgia mundial. Muy pocas empresas han apostado tanto en este periodo de crisis por la industria española y por la industria andaluza en particular. Hoy podemos decir que gracias a estas inversiones y a la experiencia y la magnífica actitud de nuestros trabajadores, hemos conseguido los objetivos a pesar de las subidas de la energía y de los costes sociales.

Durante 2013 se realizaron importantes trabajos de mantenimiento e instalación de nuevos equipos en la acería y la laminación en caliente, se modificó completamente todo el sistema electrónico de control del tren skin-pass número 1, que entró en funcionamiento en 1973, y se reformó la línea de corte transversal CS-2, dotándola de mayor velocidad de corte y de un nuevo sistema de apilado de chapas que mejorará su productividad.

Seguimos manteniendo el calendario de inversiones que marcamos en el Plan Estratégico 2008-2020, centrado fundamentalmente en la construcción de Bahru Stainless. Los equipos de la Fase I están funcionando de manera satisfactoria y los de la Fase II continúan el proceso de puesta en marcha previsto, quedando demostrada la calidad de los diseños y la correcta elección de los suministradores. Durante 2013 la producción de esta nueva fábrica creció un 63% y dos terceras partes de las ventas se destinaron a la exportación, principalmente a los países que junto con Malasia constituyen la zona ASEAN.

De acuerdo con el plan trazado, una vez iniciada la actividad con las dos primeras fases de Bahru Stainless nos hemos centrado en la mejora de la productividad y de la eficiencia de los equipos instalados, en el desarrollo del mercado y en la adecuada formación del personal, mientras seguimos estudiando la ingeniería de las fases futuras.

Por este motivo no tendremos grandes inversiones en Malasia durante 2014 por lo que el CAPEX del Grupo lo limitaremos a unos 70 millones de euros, lo que por otra parte permitirá mejorar la tesorería.

También quiero destacar que hemos invertido 12 millones de euros en I+D+i en el Grupo, especialmente en innovación, muy centrada en la mejora de procesos productivos y en el diseño de tipos de aceros nuevos o modificaciones de los existentes para adaptarlos a las necesidades de nuestros clientes. El número de proyectos acometidos en 2013 fue de 49 en Acerinox Europa, 23 en NAS Y 10 en Columbus. Destacan por su importancia los premios que se conceden en la Factoría del Campo de Gibraltar a la calidad del proceso y del producto y a las mejoras en medioambiente y en seguridad que, en su edición de 2013, contaron con 25 proyectos lo que demuestra el compromiso y la implicación del personal. Prácticamente todos ellos están en operación.

Continuamos también prestando muy especial atención a los temas medioambientales, sin haber tenido ningún incidente que destacar. Tampoco hemos tenido que lamentar durante 2013 ningún accidente de gravedad entre nuestros trabajadores.

Somos una empresa sostenible y por ello deseamos retribuir a nuestros accionistas y permanecer fieles a nuestra política de mantener el pago de 0,45 euros por acción. Dada la buena acogida que tuvo en 2013, proponemos repetir la fórmula del “scrip dividend” o dividendo opción. En 2013 un 56,6% de las acciones eligió acudir a la ampliación de capital con resultados muy satisfactorios ya que desde su emisión estas acciones se han revalorizado más del 50%.

La acción de Acerinox también tuvo dos comportamientos bien distintos durante el año. Partimos de 8,3 euros por acción y cedimos el 21% hasta alcanzar el mínimo de 6,9 el 24 de junio, remontando posteriormente un 34% para cerrar el 31 de diciembre a 9,2 euros por acción, con una revalorización en el conjunto del ejercicio del 11%, inferior a la del 21% del IBEX-35. El máximo del año se dio en el cierre del 6 de noviembre, cuando alcanzó los 9,9 euros por acción.

El comportamiento de nuestra acción en 2014 está siendo muy positivo, cerrando mayo a 12,6 euros por acción con una revalorización del 36%, muy por encima de la del 9% del IBEX-35, alentada por nuestros mejores resultados y por la mayor confianza en la recuperación.

El negocio en 2014 está evolucionando positivamente, continuando con la tendencia iniciada. La demanda está mejorando en Europa, no tanto por la reposición de existencias en nuestro sector sino por el mejor comportamiento del consumo de acero inoxidable. Según nuestras estimaciones el consumo aparente del mercado europeo está creciendo en los 4 primeros meses del año al 14%, lo que no se explica sino por la mayor confianza en la economía que está permitiendo la reposición de existencias a lo largo de la cadena de suministro de los bienes fabricados con acero inoxidable, como automóviles, electrodomésticos o menaje.

En el primer trimestre de 2014, como publicamos el 23 de abril, nuestra producción de acería aumentó un 5% frente a la del primer trimestre de 2013 y nuestras ventas en unidades físicas un 10%.

Gracias al mejor comportamiento de la demanda, a la evolución positiva del precio del níquel y los bajos niveles de existencias en almacenes, hemos sido capaces de ir subiendo ligeramente los precios y mejorando nuestros resultados. El EBITDA del primer trimestre, 89 millones de euros, mejoró un 30% al del mismo periodo del año anterior y el resultado después de impuestos y minoritarios, 25 millones, un 64%.

La cartera de pedidos y las subidas de precio que hemos ido acumulando, sobre todo en Estados Unidos, nos hacen ser optimistas de cara al segundo trimestre y al resto del ejercicio, aunque con la debida prudencia por la todavía frágil recuperación europea y por la fuerte presión de la competencia, sobre todo de Asia. Tenemos claro que durante 2013 hemos alcanzado el punto de inflexión que da paso a un nuevo ciclo y debemos apostar por el futuro. El proceso de recuperación puede ser lento pero tenemos razones objetivas para ser optimistas.

En primer lugar, tenemos un buen producto. El acero inoxidable es un material extraordinario y la producción mundial continúa creciendo a un ritmo cercano al 6% anual, que incluso se ha superado en 2013 llegando al 7,8%. Pero si durante los últimos años se ha mantenido gracias al crecimiento de China, en 2014 esperamos el cambio hacia un modelo de crecimiento más homogéneo en todas las regiones del mundo. Según estimaciones de ISSF (International Stainless Steel Forum), el consumo mundial crecerá alrededor del 6% en 2014 pero más repartido: un 4% en Europa, un 5% en Estados Unidos y en Asia, sin contar a China, y un 7% en China.

También la Asociación Europea del Acero, EUROFER, es más positiva y ha aumentado su previsión de crecimiento del consumo de acero en general en Europa al 4%, impulsado por los sectores de bienes de equipo, automóvil y electrodomésticos, pero con todos los sectores comportándose positivamente, incluso la construcción. En estas circunstancias estimamos que el consumo de acero inoxidable en Europa supere las expectativas de ISSF y crezca por encima del 5%. El proceso de recuperación de la economía en los países desarrollados impulsará de nuevo el consumo de acero inoxidable, lo que contribuirá a un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda.

La segunda de las razones para confiar en el futuro es la reducción progresiva de la sobrecapacidad que afecta a nuestro sector. Y eso es, sobre todo, hablar de China. Durante la última década hemos visto como aparecían nuevas fábricas de acero inoxidable en China, sin ninguna tradición siderúrgica, animadas por las condiciones favorables y las medidas proteccionistas del gigante asiático, promovidas tras declarar al acero inoxidable, entre otros materiales, un producto estratégico para el crecimiento económico del país. En algo más de una década China ha pasado de representar un 3,8% de la producción mundial de acero inoxidable en 2001 a producir el 50 % en 2013.

Este tsunami ha provocado una situación de sobrecapacidad en el mundo, alterando los flujos comerciales tradicionales. De ser un neto importador de 2 millones de toneladas en 2001 ha pasado a tener un saldo exportador de 1,8 millones en 2013.

Pero empezamos a percibir síntomas para creer que esta etapa de construcción desenfadada de fábricas de acero inoxidable en China está llegando a su fin. Por un lado, el gobierno chino ha puesto de manifiesto que el actual modelo de crecimiento, basado en la exportación, no es sostenible y que es necesario un cambio hacia otro modelo basado en el consumo interno y en la fabricación de bienes con un mayor valor añadido. Por otro, el Banco Central de China ha mostrado su preocupación por la burbuja de créditos de difícil cobro, poniendo énfasis en la conveniencia de frenar la concesión de préstamos para proyectos en sectores que ya experimentan un exceso de capacidad, mencionando específicamente el caso de la siderurgia y del acero inoxidable.

Pues bien, estas circunstancias ya tienen su reflejo en nuestro sector. Seguimos recibiendo noticias de arranque de nuevas fábricas en China, pero son aquellas que se anunciaron hace al menos 3 años, que es el plazo de construcción de los equipos que se emplean para fabricar acero inoxidable. Y en estos últimos años no tenemos noticias de nuevos proyectos y sólo de expansiones de fábricas ya existentes. Esto significa que ya hemos alcanzado el punto de inflexión de la sobrecapacidad y que hemos empezado a reducir la diferencia entre capacidad instalada y consumo real.

Dar un plazo de tiempo para que lleguemos al equilibrio es aventurado, ya que dependerá en gran medida de cómo evolucione la curva de aprendizaje de los nuevos fabricantes, pero al menos podemos asegurar que la situación ha empezado a mejorar. Considerando un crecimiento anual del 6% sobre los 38,1 millones de toneladas producidos en 2013, la producción mundial crecerá en términos absolutos al menos 2,3 millones de toneladas al año. Es decir, a este ritmo se absorberá cada año el exceso de capacidad equivalente a la producción de 2 fábricas integrales del tamaño y la madurez de North American Stainless, nuestra fábrica en Kentucky por todos considerada como un modelo en el sector.

Por otro lado, sigue adelante el proceso de reducción de capacidad en Europa a cargo de Outokumpu, que ya ha parado la actividad en la acería de 600.000 toneladas de Krefeld (Alemania) y que ha anunciado el adelanto del cierre de la acería de Bochum (Alemania) a principios de 2015, que afectará a otras 800.000 toneladas. Lamentablemente la Comisión Europea de la Competencia impidió seguir adelante con el plan inicial, obligando a la empresa finlandesa a desprenderse de la fábrica italiana de Terni, lo que finalmente se produjo vendiéndola a su dueño anterior, la compañía ThyssenKrupp. Aunque esta decisión decepcionó en su momento a los mercados, no es una mala alternativa puesto que la reducción de capacidades tan necesaria se está produciendo realmente y se ha aclarado la situación.

En tercer lugar me gustaría hacer unos comentarios sobre la materia prima que más afecta a nuestra actividad, el níquel. Coincidiendo con la crisis económica y con el exceso de capacidad en nuestro sector, apareció un nuevo producto de

níquel en China, el “nickel pig iron” o arrabio de níquel que, según algunos analistas, proporcionaba una ventaja competitiva de unos 300 dólares por tonelada de acero inoxidable a los fabricantes chinos. Técnicamente se trata de un ferroníquel de bajo contenido en níquel, obtenido a partir de mineral de hierro con bajo contenido en níquel procedente de Indonesia y Filipinas, que se empezó a procesar en China en antiguos cubilotes en desuso, estando restringido a la exportación.

El gobierno de Indonesia, detectando el poco valor añadido que dejaba la actividad minera, legisló declarando la prohibición de la exportación de minerales, entre ellos el níquel, si no habían experimentado una primera transformación en su país para lo que eran necesarias inversiones masivas. Esta medida entró en vigor el 1 de enero de este año y de momento se está cumpliendo estrictamente a pesar de las presiones. Es más, todos los candidatos a las elecciones presidenciales se han declarado partidarios de la medida, lo que hace suponer que no se va a alterar al menos en el corto plazo.

¿En qué afecta esta situación a nuestra actividad? En primer lugar, está provocando la subida del precio del níquel. También está afectando al precio del mineral filipino, que pierde sus ventajas para producir NPI en China, y está sometiendo a más presión a otras formas de níquel alternativas, como la chatarra o el ferroníquel convencional. En cualquier caso se trata de una excelente noticia para el sector ya que elimina la ventaja de los fabricantes chinos. Con las mismas reglas de juego nos sentimos capaces de competir en cualquiera de los mercados, por nuestra tecnología y por la experiencia acumulada que tenemos en Acerinox.

El cuarto factor que consideramos positivo para Acerinox es el interés que están mostrando los gobiernos de los países europeos y de la Unión Europea por la industria y en especial por la siderurgia, como actividad estratégica para el desarrollo, el empleo y el objetivo de alcanzar un 20% del producto interior bruto de origen industrial. El año pasado estuvimos colaborando con ilusión en el grupo de trabajo “Steel Action Plan”, constituido en Bruselas por iniciativa del comisario Tajani y esta semilla ha ido germinando en otros grupos, como el Club de los Amigos de la Industria, formado por los ministros de industria de varios países europeos, y el Plan Español de Acción para la Siderurgia, que preside el ministro D. José Manuel Soria, en el que estamos también participando activamente. También en el mismo sentido podríamos hablar de las nuevas medidas para la reindustrialización.

La preocupación por la industria es evidente y así lo ha demostrado la Presidenta de la Junta de Andalucía, Doña Susana Díaz, a quien tenemos que agradecer que haya sido el primer presidente andaluz en visitar nuestras instalaciones en el Campo de Gibraltar. La industria es absolutamente necesaria para Europa y para España y durante años ha permanecido en el olvido. Tenemos la esperanza de que esta corriente de simpatía hacia la industria y hacia la siderurgia en concreto, nos lleve a conseguir unos costes energéticos más competitivos, a simplificar el

aparato regulatorio europeo, nacional y autonómico, a reducir el impacto de los costes medioambientales en que incurrimos los europeos únicamente y a defender nuestros intereses en el comercio internacional, eliminando barreras, vigilando el cumplimiento de acuerdos e imponiendo el principio de la reciprocidad en las relaciones entre países

Por último quiero destacar la más importante de las razones para mi optimismo y la confianza en el futuro de Acerinox: su equipo humano. Puedo asegurar que a lo largo de los últimos años se ha realizado un gran esfuerzo para mejorar la competitividad de nuestro Grupo, batiendo a la inflación, a las subidas de costes de la energía, sobreponiéndonos a la menor utilización de las capacidades de producción y a todos los factores adversos, para alcanzar un nuevo umbral de rentabilidad. Pero además se han creado los mecanismos y la cultura empresarial necesarios para que estos logros sean sostenibles.

El Plan de Excelencia es uno de ellos. En la tercera edición de este plan bianual, con sólo un año en ejecución, se han obtenido ya el 68% de los objetivos. A día de hoy hemos alcanzado el 82%. Pero también hay que sumar muchos otros planes. Hemos implementado nuevos modelos de mantenimiento y de gestión de servicios auxiliares en las fábricas, sin perder efectividad, que nos han aportado 12 millones de euros y se han desarrollado modificaciones en los procesos, en la cadena de suministros, en la composición de los aceros y en otras muchas áreas, gracias al esfuerzo, al compromiso, a la formación técnica y a la experiencia de nuestro personal.

En la partida de personal hemos ahorrado este año 20 millones de euros. Desde el inicio de la crisis nos hemos volcado en redimensionar nuestro negocio para adaptarlo a la nueva realidad del mercado, ajustando personal en Europa y Sudáfrica, sin aumentarlo en Estados Unidos pese a los aumentos de producciones y creciendo en Asia, el mercado de mayor futuro, donde estamos construyendo Bahru Stainless y estamos expandiendo nuestra red comercial.

Hoy me gustaría anunciar que podemos dar por concluido este proceso y que las empresas que forman hoy Acerinox disponen de una estructura adecuada a la nueva situación. Por el camino hemos reducido 1.523 puestos de trabajo, un 20% de los 7.516 empleados que formaban el Grupo Acerinox en los centros existentes en 2008, que en parte se han visto compensados por la creación de otras empresas, fundamentalmente en Asia. A partir de ahora podremos concentrarnos en lo que mejor sabemos hacer, gestionar el crecimiento, aunque sin olvidar lo que hemos aprendido.

Si en las difíciles circunstancias de 2013 hemos conseguido un resultado positivo es porque Acerinox es hoy más competitiva que nunca y con la mejoría de la economía y la mayor actividad se mostrará nuestro verdadero potencial. Estos años han sido duros pero nos han permitido abordar con firmeza nuestra modernización.

Desde 2008 hemos agilizado nuestro modelo de negocio ganando en flexibilidad y capacidad de reacción. Hemos creado un Plan Estratégico al que seguimos

fielmente. Hemos desarrollado 3 Planes de Excelencia y estamos preparando el cuarto. Hemos aligerado la estructura y redistribuido nuestro personal. Estamos construyendo una fábrica en Malasia y hemos abierto sociedades comerciales en este país y también en China, Vietnam, Corea, Tailandia, Filipinas, Indonesia, Emiratos Árabes y Turquía. Y hemos acometido con orden y eficacia un relevo generacional con más de 400 jubilaciones, incluyendo a prácticamente toda la alta dirección.

Repasando todos estos logros no tengo más remedio que recordar a nuestro presidente de honor, recientemente fallecido, Rafael Naranjo. Su experiencia, su buen criterio, su serenidad, su calidad humana y su constante apoyo han catalizado en todo momento nuestro trabajo y nos han proporcionado la confianza necesaria. No quiero ensalzar ahora la figura de Rafael Naranjo porque no sería objetivo al juzgar a quien ha sido mi maestro, mi mentor, mi jefe y mi amigo, pero si agradecerle en nombre de Acerinox todo lo que ha hecho por esta Sociedad. Gracias Rafael.

Se abre una nueva etapa para nosotros y tenemos el privilegio de contar en ella con un nuevo Presidente, Rafael Miranda, persona de reconocido prestigio, que nos ayudará a ser mejores cada día y seguir creando valor.

Agradezco a nuestros accionistas, clientes, proveedores y todos aquellos que de alguna manera se relacionan con nosotros su fidelidad y la confianza en nuestro proyecto que nos demuestran año tras año y el apoyo con el que hemos conseguido llegar a ser un referente de la siderurgia mundial, una de las empresas españolas más internacionalizadas y una de las empresas españolas industriales que más colaboran al buen nombre y a la buena imagen de nuestro país.

Gracias a todo el equipo humano y al equipo directivo por el enorme esfuerzo realizado en el año y gracias por el compromiso demostrado que me hace sentirme tan orgulloso de formar parte de Acerinox.

Muchas gracias.

Bernardo Velázquez  
Consejero Delegado