

CASO PRÁCTICO

ACERINOX: Gestión del Cambio en el Mercado Global

David de Pastors Pérez

Revisión: Octubre 2004

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.	3
2. EL ACERO INOXIDABLE.	5
3. ACERINOX.	9
3.1. Orígenes de ACERINOX.	9
3.2. Estructura de ACERINOX en la actualidad.	10
3.3. Estrategia y Filosofía de la compañía.	12
3.3.1. Eficiencia en sus procesos productivos.	12
3.3.2. Orientación Internacional.	16
3.3.3. Integración Vertical y Diversificación Horizontal.	20
3.3.4. Innovación.	22
3.3.5. Política Financiera Saneada.	23
3.3.6. Compromiso con la empresa.	24
4. MIRANDO HACIA EL FUTURO.	27
4.1. Situación Actual de la Compañía.	27
4.2. Enfrentándose al futuro.	28
4.2.1. Globalización y Coordinación Internacional.	28
4.2.2. E-Commerce.	29
4.2.3. Crecimiento Orgánico Vs Crecimiento Integrado.	31
5. Y AHORA, ¿QUÉ?	34
ANEXO I (El consumo de níquel y la producción de acero inoxidable)	35
ANEXO II (La demanda de productos de Acero Inoxidable)	36
ANEXO III (El mercado norteamericano de acero inoxidable)	39
ANEXO IV (Balances y Cuentas de Resultados Consolidados del Grupo)	42
PRIMERAS ACCIONES: COLUMBUS	44
1. INTRODUCCIÓN.	45
2. COLUMBUS.	46
3. ¿POR QUÉ COLUMBUS?	47
4. EL ACUERDO DE ACERINOX Y COLUMBUS.	48
5. CONCLUSIONES.	50

1. INTRODUCCIÓN.

Después de treinta años desde la fundación de ACERINOX, la compañía se enfrentaba, no por primera vez en su historia, a la necesidad de encontrar nuevas vías de expansión.

El equipo directivo aún recordaba aquel momento, hacía ya diez años, en el que se plantearon la pregunta: “Y ahora, ¿qué?”. Entonces, los objetivos estratégicos planteados desde la fundación de la compañía habían sido sobradamente cumplidos, la situación financiera era lo suficientemente sólida como para afrontar con garantía nuevos proyectos y la filosofía imperante en el equipo directivo, liderado por el presidente D. Victoriano Muñoz, exigía la búsqueda de nuevos retos que condujesen al sostenimiento del crecimiento de ACERINOX.

En estos últimos diez años, ACERINOX había desembarcado en el mercado estadounidense construyendo una planta productiva y había consolidado su presencia tanto en el mercado español como en los mercados internacionales, mediante la ampliación de su red de filiales. Al mismo tiempo, se había incrementado la capacidad productiva de la planta de Algeciras hasta llevarla casi al máximo y se había continuado mejorando los niveles generales de eficiencia.

Sin embargo, la situación financiera no había cambiado mucho. ACERINOX, continuando con su política de autofinanciación, había conseguido cumplir los objetivos de inversión a la vez que mantuvo la misma solvencia económica con la que inició este período, diez años atrás.

En estos años, el mercado internacional del acero inoxidable se había enfrentado a multitud de diferentes situaciones: ciclos económicos de recesión y de expansión, pasando por una gran volatilidad en el precio tanto de las materias primas como de los productos finales, que habían obligado a reaccionar rápidamente al sector. Sin embargo, ACERINOX había sorteado con relativa facilidad todas las dificultades a las que había tenido que enfrentarse, afianzando su posición en los mercados, incluso en coyunturas desfavorables.

El comité de dirección de la compañía se volvía a ver en la necesidad de buscar nuevos retos. Las personas eran prácticamente las mismas que habían buscado alternativas para el crecimiento hacía ya diez años. Ahora, las habituales reuniones semanales giraban en torno a una serie de preguntas cuyas respuestas debían determinar los planes estratégicos de acción que ACERINOX debía poner en a partir de este momento:

- ¿Era el momento de plantearse una fusión con otras empresas?
- ¿Debía revisarse la política comercial? ¿Era el momento de invertir en nuevas tecnologías?
- ¿Había que construir otra planta productiva?
- ¿Cuáles eran los países en los que debían concentrarse?
- ¿Era el comercio electrónico una amenaza, o una oportunidad?

2. EL ACERO INOXIDABLE.

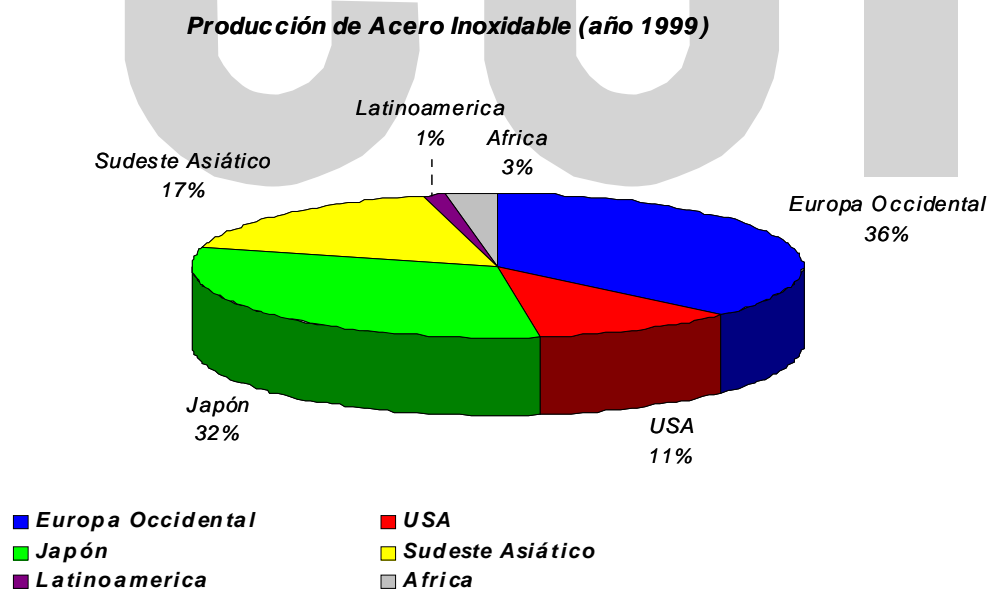
ACERINOX está especializada en la fabricación de productos planos de acero inoxidable, si bien, también se encarga de la producción de productos largos y alambres de acero inoxidable a través de dos de sus principales filiales. Los productos planos de acero inoxidable, que es el principal producto comercializado por la compañía española, son aleaciones de acero común con cromo y níquel, que son posteriormente transformadas y pulidas, dotándolas de unas medidas estándar (unos 47,6 Mm. de espesor y unos 61 cm. o más de ancho). Las principales aplicaciones de estos productos se encuentran en la industria del automóvil, en la fabricación de utensilios del hogar, en la construcción y en la fabricación de productos industriales. Sin embargo, la gama de productos que comercializa a través de su red comercial es más amplia y adaptada a las necesidades de los diferentes segmentos del mercado en los que la compañía española está presente.

Desde el punto de vista del producto, podríamos decir que sus principales características son:

- Producto muy estandarizado internacionalmente.
- Requiere importantes inversiones en plantas productivas para su fabricación.
- Existen normativas internacionales que regulan de un modo muy estricto las características de cada uno de los productos de la gama, lo que deja un escaso margen para la diferenciación del producto por la vía de la calidad.
- Se trata de un producto cíclico. Los productores a menudo están sometidos a las variaciones del ciclo económico, aunque parece la demanda es menos sensible a los ciclos recesivos que a los expansivos.
- Los costes de producción están muy influenciados por las materias primas que consume el acero inoxidable en su proceso de fabricación, a saber: chatarra de acero, níquel, cromo, molibdeno, y otras materias primas.

- El precio de dichas materias primas cotiza en los principales mercados de commodities del mundo, estando sometido a la volatilidad característica de estos mercados, especialmente en el caso del níquel, que es la principal materia prima, desde el punto de vista del coste, empleada en el proceso de fabricación.
- Desde el punto de vista de la demanda la principal característica es la homogeneidad. El acero inoxidable se consume en todo el mundo en unas gamas y calidades muy similares, y sólo en los países más desarrollados se demanda el producto para “nuevas aplicaciones”, relacionadas con temas de higiene, medio ambiente o seguridad.
- Los principales sectores que demandan productos finales fabricados con acero inoxidable son las economías domésticas y las industrias de alimentación y productos químicos, teniendo un menor peso los sectores de la construcción y el automóvil.

La producción internacional del Acero inoxidable se situó en el año 1999 en torno a los diecisiete millones de toneladas, con un reparto por regiones según muestra el siguiente gráfico:

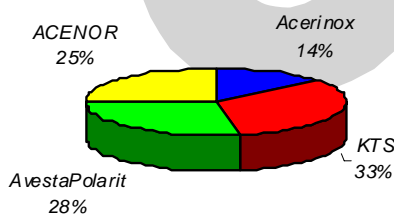


Fuente.- Metal Bulletin Research nº 90 Febrero 2001.

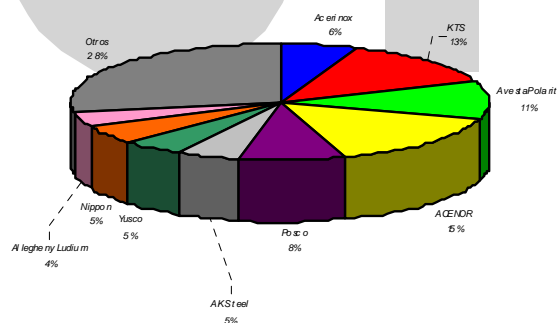
Como se puede observar en el gráfico, Europa occidental aporta en torno a un 36% del total de la producción, seguido de Japón y Estados Unidos. Si además observamos la aportación de los principales competidores en el panorama internacional, podemos ver que se trata de un sector fuertemente concentrado, e inmerso en un proceso de concentración aún mayor. Los principales motivos que residen detrás de este proceso de concentración son la creciente necesidad de obtener mejoras en la productividad, por un lado, y la obligación de contar con redes comerciales internacionales capaces de colocar grandes cantidades de producto en un mercado cada vez más globalizado, por otro. Además, el proceso de concentración que se ha vivido en los principales sectores "clientes" de acero inoxidable, obliga a los productores a fusionarse en busca de mayor poder negociador frente a sus clientes.

En los siguientes gráficos, y tras el proyecto de fusión, iniciado a principios del año 2000, de Usinor, Arbed y Aceralia, que aparece en los gráficos como ACENOR, se puede ver que sólo hay cuatro competidores a nivel europeo, que representan el 36% de la producción mundial, siendo sólo nueve los competidores significativos a nivel mundial.

Principales productores de Acero Inoxidable en Europa



Principales productores de Acero Inoxidable en el mundo



Fuente.- CRU Monitor Marzo 2001.

De todos estos competidores, sólo algunos de ellos (ACERINOX y AVESTA en Europa) se concentran en el mercado del acero inoxidable en exclusiva, el resto obtienen la mayoría de sus ingresos de la comercialización de acero común. Como consecuencia, las condiciones en las que se produce la competencia no son iguales para todos los participantes, puesto que en numerosas ocasiones las operaciones de venta de contingentes de acero inoxidable forman parte de otras mucho más grandes relacionadas con el acero común, por un lado, y porque el poder de negociación de estos productores es mayor, debido a que el volumen de los intercambios que realizan con los clientes suelen ser mucho mayores.

Desde el punto de vista de los mercados, es necesario destacar que a principios del siglo XXI la industria tiene los ojos puestos en la posible recuperación de las economías del sudeste asiático, concretamente, están considerando la penetración en el mercado chino invirtiendo en nuevas plantas productivas.

3. ACERINOX.

3.1. Orígenes de ACERINOX.

“El fin de ACERINOX es lograr el abastecimiento de la industria transformadora nacional de chapas y bobinas de acero inoxidable, proporcionándole una absoluta normalidad y regularidad de suministro, que le permitiría alcanzar un espectacular desarrollo en los próximos años. A partir del año 1976, ACERINOX no sólo podrá abastecer a la totalidad del mercado español, sino que se podrá dedicar cada año con mayor intensidad a la exportación, con lo que nuestro país pasará de ser tradicionalmente importador a exportador, con gran beneficio para la balanza comercial”.¹

El origen de ACERINOX hay que buscarlo a finales del año 1969, a raíz de la convocatoria de un concurso para el desarrollo industrial del Campo de Gibraltar, enmarcado en la política económica de sustitución de importaciones imperante en España en esta época. Sin embargo, el espíritu con el que nace la compañía es claramente innovador para la época.

ACERINOX nace a partir un acuerdo de joint venture entre dos sociedades japonesas, Nisshin Steel Co. Ltd. (líder japonés en la fabricación de productos planos de acero inoxidable, y a la cabeza en el desarrollo tecnológico del sector en aquel momento) y Nissho Iwai Co. Ltd. (una de las mayores compañías japonesas de trading de la época), y un grupo inversor español liderado por el grupo Banesto, a cuyo frente estaba Aguirre Gonzalo, implicando a las entidades Banesto, Bandesco y Banco Guipuzcoano, todas pertenecientes a dicho grupo.

Al mismo tiempo, el proyecto contó con una clara orientación internacional. Desde el mismo momento de la fundación de la sociedad, el objetivo de la exportación estuvo presente. La obsesión por la competitividad en los mercados internacionales condujo a

¹ Objetivo proclamado por ACERINOX en el primer folleto publicado en 1970.

la compañía a plantear, desde los orígenes, la necesidad de construir una fábrica de fabricación integral de productos planos de acero inoxidable en los terrenos del Campo de Gibraltar.

Asimismo, es necesario destacar que ACERINOX, desde un primer momento, se orientó hacia la incorporación de innovaciones tecnológicas, que posteriormente ha mantenido durante toda su historia. Las necesidades de conseguir estándares, tanto de eficiencia como de calidad, lo suficientemente competitivos como para permitir alcanzar los niveles de ventas en los mercados exteriores planificados desde los primeros momentos, y necesarios para la obtención de economías de escala, obligaron a la compañía a centrarse en la excelencia en sus procesos productivos.

ACERINOX inició sus actividades comerciales en el mercado español mientras estaban siendo ejecutadas las primeras fases de inversión en la fábrica del Campo de Gibraltar. La fórmula seleccionada consistía en la comercialización de productos de Nisshin Steel importados por Nissho Iwai Co. Ltd., lo que facilitaba la creación de una red nacional de ventas sobre la que dar salida a la producción propia que estaba por llegar.

3.2. Estructura de ACERINOX en la actualidad.

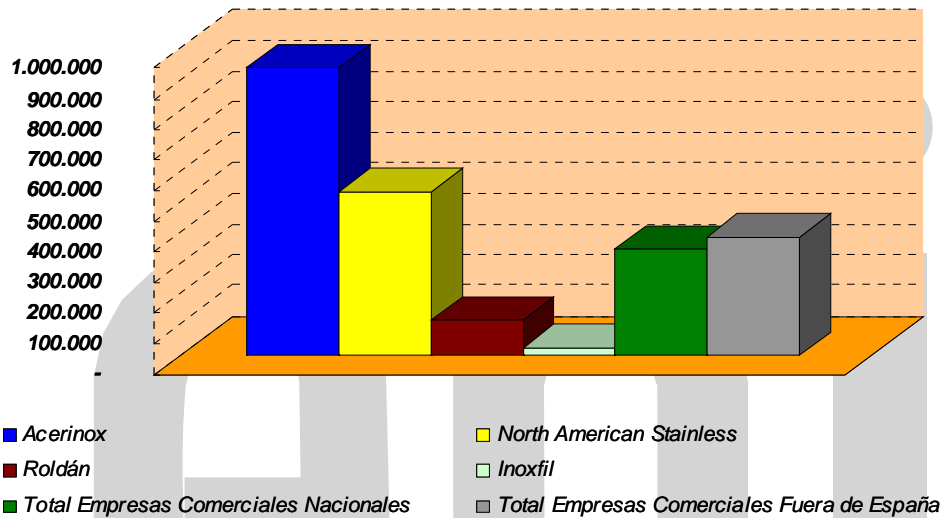
En la actualidad ACERINOX es un grupo empresarial formado por un total de 28 empresas repartidas por todo el mundo, de las cuales 24 son empresas cuya principal actividad es la comercialización de productos de acero inoxidable, 8 de ellas en España y 16 en el extranjero. Las principales empresas del grupo son:

- ACERINOX, S.A. Dedicada a la fabricación de productos planos de acero inoxidable y con sede en España.
- North American Stainless, Inc. Dedicada a la fabricación de productos planos de acero inoxidable, y con sede en Estados Unidos.
- Roldan, S.A. Dedicada a la fabricación de productos largos de acero inoxidable y

con sede en España.

- Inoxfil, S.A. Dedicada a la fabricación de alambre de acero inoxidable, y con sede en España.

**Facturación del grupo ACERINOX año 1999
(en miles de Euros)**



Fuente.- Memoria anual de ACERINOX del año 1999.

Desde el punto de vista de la composición del grupo, la evolución de la misma ha girado, a lo largo de la historia de la compañía, en torno a los siguientes hitos:

- 1970.- Fundación de ACERINOX,S.A.
- 1975.- Fundación de la primera oficina de representación en el extranjero (Francia)
- 1980.- Entrada en el capital de Grupinox
- 1982.- Entrada en el capital de Roldan S.A.
- 1990.- Fundación fábrica de NAS en Kentucky
- 1995.- Toma de Control de Roldan, S.A. (propietaria de Inoxfil,S.A.)

3.3. Estrategia y Filosofía de la compañía.

Desde el punto de vista estratégico, podríamos decir que ACERINOX se ha caracterizado por la consistencia en sus principios a lo largo de toda su historia. Centrándonos en las ideas principales, es posible afirmar que el planteamiento estratégico de la compañía ha girado en torno a las siguientes líneas:

3.3.1. Eficiencia en sus procesos productivos.

Desde la misma fundación de ACERINOX en el año 1970, la búsqueda de la eficiencia en sus procesos productivos ha sido una constante. La tipología de productos en la que la compañía es especialista, está sometida a altos grados de estandarización, por lo que dicha eficiencia en los procesos de fabricación, bien mediante la obtención de economías de escala, bien mediante la minimización de los costes incurridos durante el proceso, se convierte en uno de los principales factores desde el punto de vista competitivo.

Con el objetivo de maximizar los niveles de eficiencia, ACERINOX planteó, desde el momento mismo de su fundación, un proyecto de construcción de una fábrica integral de productos planos de acero inoxidable en el Campo de Gibraltar, mediante un ambicioso plan de inversiones estructurado en una serie de fases que se muestra en el siguiente cuadro:

1ª Fase	Laminación en Frío (SZ n°1 y n° 2, AP n°1 y n°2, SKP n°1 y Líneas de Corte)	1973-1975	2.330
2ª Fase	Acería (HE n°1, AOD n°1, CC n°1), Muelle de Atraque y Ampliación Laminación en Frío (BA n°1)	1976-1977	2.980
3ª Fase	Ampliación de Laminación en Frío (SZ n°3) y Acería (HE n°2)	1982-1983	3.821
4ª Fase	Laminación en Caliente, Taller de Chapa Gruesa y Laminación en Frío (AP n°3)	1984-1985	21.781
5ª Fase	Ampliaciones de Laminación en Frío (SZ n°4, P n°4)	1989	10.821
	Modernizaciones varias, Planta Regeneración de Ácidos	1990-1992	8.133
6ª Fase	Ampliación de Laminación en Frío (BA n°2), y varios	1995	7.350
7ª Fase	Ampliación Laminación en Frío (SZ n°5) y Acería (AOD n°2)	1995	6.320
8ª Fase	Ampliación Laminación en caliente y Mejoras Acería	1996	5.007
9ª Fase	Ampliación laminación en frío (SZ n°6, BA n°3 y Líneas de Corte)	1999	20.362

Fuente.- "ACERINOX 25 Años de Historia (1970-1995)" y Memorias anuales de los años 1995 a 1999.

Una fábrica integral de productos planos de acero inoxidable consiste en una planta productiva en la que se integran los tres procesos principales que permiten la transformación de las materias primas en productos planos de acero inoxidable:

1. *Acería*. En la acería se funde la chatarra junto con las materias primas principales para la fabricación del acero inoxidable (níquel, cromo, cobre y molibdeno).
2. *Laminación en caliente*. Mediante la laminación en caliente, el material fundido en la acería se transforma en productos planos de hasta 2 mm de espesor.

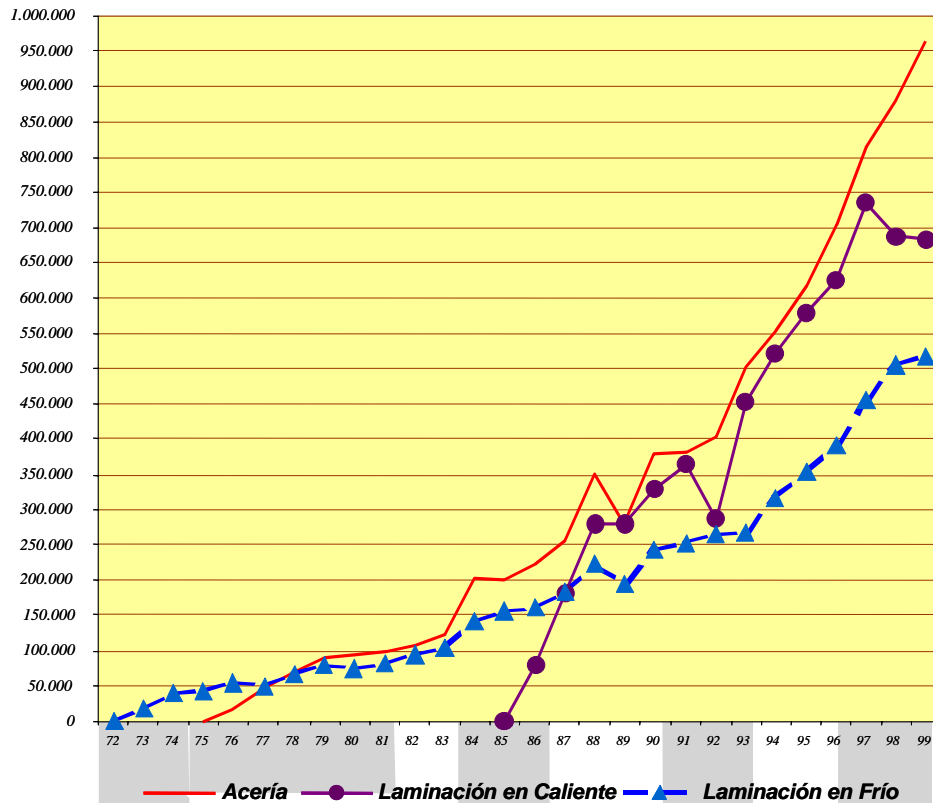
3. *Laminación en frío.* La laminación en frío es el proceso que permite convertir los productos generados por la laminación en caliente, en productos más refinados, adaptándolos a las necesidades del mercado en lo que a espesor, ancho y acabados se refiere. Esta es la fase que contiene un mayor componente tecnológico, y por tanto, en la que se genera mayor valor añadido, permitiendo una presencia activa mayor en el mercado de consumidores finales de acero inoxidable.

Dado el importante volumen de inversiones necesarias para la puesta en marcha de cada uno de estos procesos productivos, en el momento en el que ACERINOX tomó la decisión de llevar a cabo la ejecución de un plan de construcción de una fábrica que integrase todos estos procesos, lo habitual en la industria era que los productores se especializasen en una o dos de las fases, subcontratando el resto. Sin embargo, tal y como experimentó ACERINOX hasta el momento en el que entró en funcionamiento la planta de laminación en caliente (en 1985), esta fórmula genera importantes ineficiencias, tanto desde el punto de vista de los costes, como desde el punto de vista de la calidad, no siendo posible conseguir los estándares necesarios.

Como consecuencia de todos estos factores, ACERINOX se planteó la construcción de una fábrica integral que permitiese obtener todas las ventajas de controlar el proceso completo de fabricación, y conseguir un ahorro de costes fundamental para la competitividad internacional. Sin embargo, el proceso de construcción de la fábrica de Palmones se inició por la última fase del proceso productivo. De este modo, fue la planta de Laminación en Frío la primera en entrar en funcionamiento, seguida de la Acería y, finalmente, la Laminación en Caliente.

Debido a la ejecución del proceso de inversiones mostrado anteriormente, la capacidad de producción de cada una de las fases productivas ha ido incrementándose constantemente a lo largo de todos estos años, finalizando en el año 1999, momento en el cual se puede considerar que la factoría de Palmones ha alcanzado su capacidad máxima.

Producción Fábrica de Campo de Gibraltar



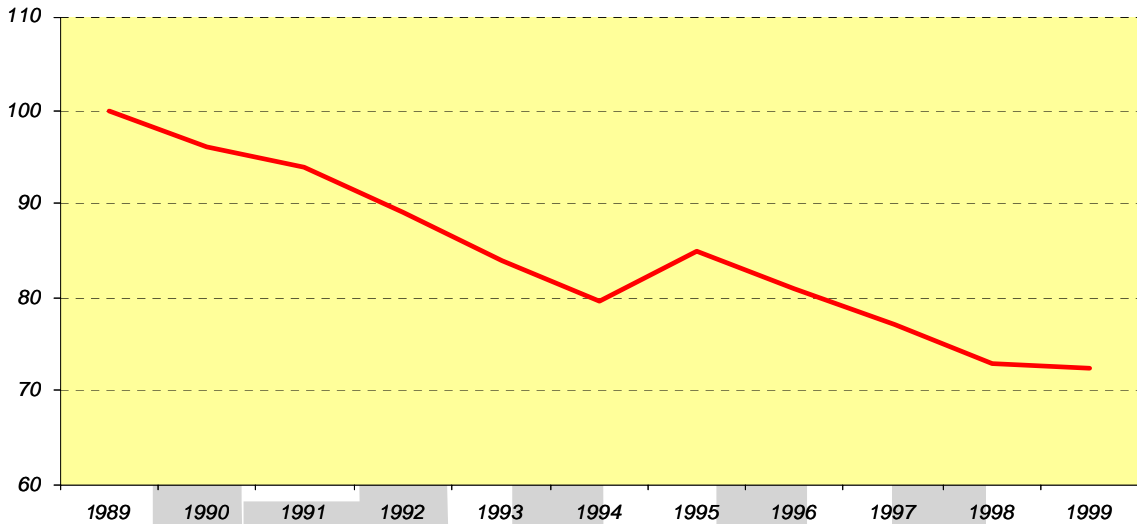
Fuente.- "ACERINOX 25 Años de Historia (1970-1995)" y Memorias anuales de los años 1995 a 1999.

Siguiendo este mismo criterio, en el momento en el que se tomó la decisión de llevar a cabo una inversión productiva en Estados Unidos (cuestión que se tratará más adelante), el proyecto planteó de nuevo la construcción de una fábrica integral, mediante una planificación de la inversión por fases, a imagen del proyecto que se había llevado a cabo en Palmones, y que daba excelentes resultados desde hacía algún tiempo. También en este caso se empezó por la planta de Laminación en Frío, seguido de la Laminación en Caliente y, por último, la Acacia.

La obsesión por la mejora constante de los procesos productivos, acompañado de una política constante de contención del gasto (que trataremos más adelante), ha hecho de ACERINOX una de las empresas más eficientes del mercado que, incluso en algunos de

los peores años del ciclo económico del acero inoxidable, ha sido una de las pocas empresas del sector que ha mantenido la cuenta de resultados en positivo.

Evolución del coste del Proceso de Producción en la factoría de Palmones



Fuente.- Presentación de Resultados de ACERINOX Tercer Trimestre Año 2000.

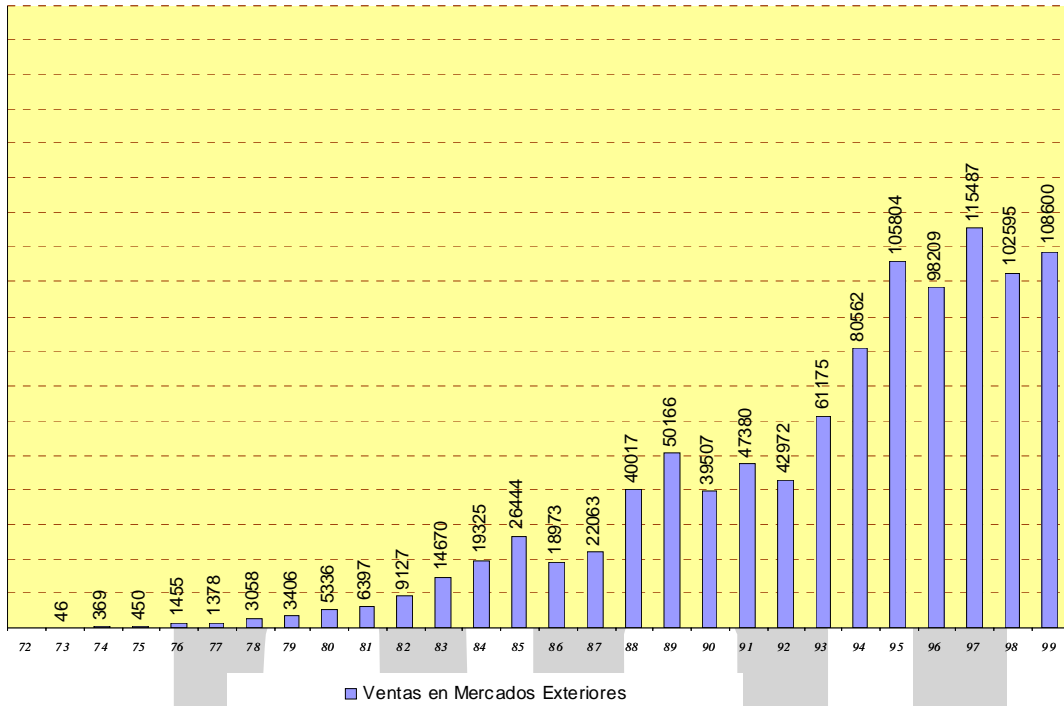
3.3.2. Orientación Internacional.

Las propias características de los productos planos de acero inoxidable, hacen de la obtención de economías de escala una de las principales fortalezas competitivas de aquellas empresas que quieran participar en el mercado.

Sin embargo, el tamaño del mercado nacional no es capaz de absorber la producción mínima necesaria para la obtención de dichas economías de escala. El comité de dirección de ACERINOX, desde el mismo momento de su fundación, era consciente de este hecho, de modo que se planteó la expansión a los mercados internacionales.

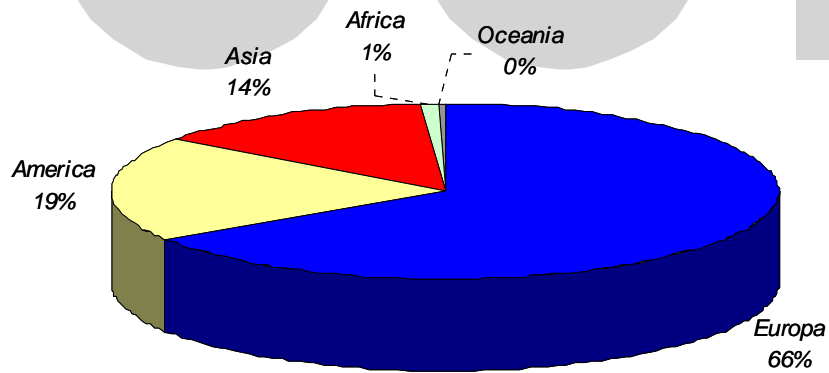
En la actualidad, ACERINOX vende sus productos en los cinco continentes, si bien es Europa, y en concreto la Unión Europea, su principal mercado exterior.

Venta en mercados exteriores (millones de pesetas)



Fuente.- "ACERINOX 25 Años de Historia (1970-1995)" y Memorias anuales de los años 1995 a 1999.

Reparto Ventas Exteriores 1999



Fuente.- Memoria anual año 1999.

La política de la compañía en los mercados exteriores ha sido muy proactiva, habiendo pasado por todas las fases de internacionalización de una empresa y consolidando su posición en la mayoría de los mercados.

Podríamos considerar que, desde sus orígenes, ACERINOX ha pasado por las siguientes fases en su camino hacia la internacionalización:

1. *Exportación a los mercados internacionales.* En los primeros años se optó por la introducción en los mercados internacionales a través de agentes, que no requería de nuevas inversiones importantes, ya que estaban inmersos en el proceso inversor de su planta productiva en Palmones. Además, la participación en el capital de la “trader” japonesa Nissho Iwai proporcionaba el conocimiento y el apoyo suficiente para iniciar el proceso de ventas en el exterior según esta fórmula. Sin embargo, la disparidad de intereses entre la compañía japonesa y la española condujeron la situación hacia una ruptura temprana de relaciones entre ambas.
2. *Utilización de Agentes Comerciales.* La figura del agente ha sido muy importante en el desarrollo internacional de ACERINOX durante toda su historia. Incluso en la actualidad, la compañía española sigue utilizando agentes en diferentes países, generalmente en aquellos países en los que no tenga presencia, pero a los que pretenda acceder. Sin embargo, la utilización de los agentes por parte de la compañía española se basa en una relación de confianza mediante la cual ACERINOX, en el caso de que abra una filial en el país en el que cuente con un agente, mantiene las condiciones pactadas con el mismo.
3. *Creación de Sociedades Filiales y Oficinas de Representación en el exterior.* La necesidad de consolidar la presencia de la compañía en los mercados internacionales y de acercarse, en la medida de lo posible, al cliente final, requería la apertura de oficinas de representación en los diferentes países en los que se pretendía tener presencia. Por esta razón, ACERINOX inició un proceso de creación de hasta 16 sociedades filiales en diferentes países.

Es importante destacar el hecho de que se ha tratado de imitar la política comercial para el mercado nacional en los mercados internacionales, salvo en el hecho de que en sus almacenes en otros países aun no comercializa productos de terceros, si bien esto es algo que podría ser susceptible de cambiar.

Con este objetivo, se crearon, además de las citadas oficinas de representación, centros de servicio en diferentes países, lo que ha permitido la adaptación de los productos planos de acero inoxidable a las necesidades de los grandes clientes. Asimismo, también se ha tratado de imitar la política de acercamiento al pequeño cliente mediante la creación de almacenes en diferentes países de Europa y América, para comercializar los productos demandados por este segmento del mercado.

4. *Inversiones en el Exterior.* Hace diez años, y cumplidos gran parte de los objetivos con los que ACERINOX había nacido, la situación financiera era muy solvente, por lo que la dirección se planteó comenzar un proceso de inversiones productivas en el exterior que consistieron en:

- Entrada en el capital de MEXINOX. En 1990 se tomó la decisión de entrar en el capital de esta compañía mejicana de fabricación de productos planos de acero inoxidable junto con el grupo alemán Thyssen. Sin embargo, este proceso inversor duró muy poco tiempo, ya que en 1997 se redujo la participación en esta compañía desde un tercio a un décimo del capital social, para quedar posteriormente reducido al 5% en 1998, participación que aun mantienen.
- Creación de North American Stainless (NAS). En 1990, tras la detección de la existencia de un nicho de mercado en Estados Unidos, se inició el proceso de construcción en Kentucky de la segunda fábrica integral de acero inoxidable de ACERINOX. Toda la tecnología de fabricación empleada en la factoría americana fue desarrollada por ACERINOX, creando la planta de fabricación más moderna de toda América desde el punto de vista tecnológico. El proceso inversor concluyó durante el año 2000, y la fábrica integral estuvo plenamente operativa durante el año 2001, cuando se puso en

marcha la acería (durante todo este proceso han funcionado algunas de las fases del proceso productivo, en concreto la laminación en frío y posteriormente la laminación en caliente). La puesta en marcha de esta nueva factoría ha colocado a ACERINOX en una posición inmejorable desde el punto de vista competitivo de cara al mercado americano, si bien la estructura del mismo obliga a la dirección a tomar una serie de decisiones sobre qué hacer hacia el futuro, que serán comentadas más adelante.

<i>Capacidad Acería</i>	800.000 Tn/año
<i>Capacidad Laminación en Caliente</i>	1.000.000 Tn/año
<i>Capacidad Laminación en Frío</i>	300.000 Tn/año

3.3.3. Integración Vertical y Diversificación Horizontal.

Otra de las principales características de ACERINOX, y que la diferencia de la mayoría de sus competidores, cuyos principales ingresos provienen de la producción de acero, consiste en la focalización en el producto: ACERINOX se centra en exclusiva en la producción, transformación y comercialización de los productos planos de acero inoxidable.

El objetivo de concentrarse en el acero inoxidable es una de las constantes en la compañía, basta recordar el objetivo planteado en la fundación de la misma. Sin embargo, la estrategia en este sentido podría definirse por dos líneas principales: la integración vertical y la diversificación horizontal.

Desde el punto de vista de la integración vertical, el objetivo de ACERINOX ha consistido en la obtención del máximo nivel de integración "aguas abajo", posible, intentando llegar hasta al cliente final (hasta el pequeño cliente). Los resultados que han sido conseguidos según este criterio son claros, ACERINOX cubre todo el proceso productivo, desde el fundido de materias primas en la acería, hasta la producción de productos planos de acero inoxidable pulidos y elaborados, mediante los procesos realizados en la planta de laminación en frío. Pero además, la estructura comercial permite cubrir todos los procesos hasta el cliente final.

Sin embargo, la compañía española no ha llegado a decidirse nunca a realizar una integración "aguas arriba", si bien en numerosas ocasiones se ha planteado la posibilidad de adquirir alguna mina de níquel, que permitiese reducir la volatilidad en los costes de las materias primas.

Desde el punto de vista de la diversificación horizontal, la estrategia comercial de la compañía ha conducido a la creación de centros de servicio, en los que se transforman los productos para cubrir las necesidades de los grandes clientes, así como almacenes, en los que se comercializan todos los productos de acero inoxidable orientados a los pequeños clientes. Un hito muy importante fue la entrada en el capital y posterior toma de control de GRUPINOX, que poseía una red comercial de 25 almacenes y un centro de servicios en España, que permitía cubrir una elevada gama de productos de acero inoxidable para la venta al pequeño consumidor. En la actualidad, por lo tanto, ACERINOX comercializa sus productos a través de sus centros de servicios, que comercializan productos orientados a los grandes clientes, y de los almacenes (incluidos en la estructura de GRUPINOX), en los que se comercializan productos, tanto propios como de terceros, orientados al pequeño cliente.

Con la intención de cubrir los procesos de transformación necesarios para la comercialización, no sólo de productos planos de acero inoxidable, sino también de productos largos y de alambres de acero inoxidable, ACERINOX tomó una participación mayoritaria en el capital de Roldán S.A., empresa especializada en la producción de productos largos de acero inoxidable, que posteriormente, ya bajo el

control de la compañía española, creo la empresa Inoxfil, S.A., especializada en la fabricación de alambre de acero inoxidable. Desde un primer momento, ambas empresas se han dedicado a la producción y venta de estos productos conjuntamente tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales, permitiendo cubrir gran parte de las necesidades posibles de productos de acero inoxidable por parte de los clientes.

3.3.4. Innovación.

Otro de los principales objetivos de ACERINOX ha sido la búsqueda de la mejora continua y de la innovación. Desde su fundación la compañía española ha pretendido obtener los mayores niveles posibles de eficiencia en sus procesos productivos, así como la mayor adaptabilidad de los productos a las necesidades del mercado.

Con el objetivo de mejorar “todo aquello susceptible de perfeccionamiento cara a la productividad”², la compañía española creó, en 1988, el **Centro de Investigación y Ensayos José M^a Aguirre Gonzalo**, dedicado tanto a la mejora de los procesos productivos como a la búsqueda de nuevos materiales que satisfagan las necesidades del mercado; pero siempre en estrecha colaboración con el área de producción. De este modo ha sido posible utilizar el conocimiento desarrollado en casa para poner en funcionamiento una de las fábricas más competitivas del mundo en Kentucky, cuyo personal fue formado, además, en el Campo de Gibraltar para el conocimiento de las técnicas y procesos que han permitido a la compañía española a llegar al lugar que hoy ocupa. Tampoco podemos olvidar el hecho de que los operarios de algunas de las empresas competidoras reciben entrenamiento en las dependencias de ACERINOX en el Campo de Gibraltar. Asimismo, la compañía española está ofreciendo servicios de asistencia técnica a todas las empresas del grupo, obteniendo mejoras en la calidad de los productos fabricados y en la eficiencia de sus procesos. No sólo las empresas del grupo obtienen beneficios de estos conocimientos, sino que algunos competidores

² ACERINOX: 25 años de historia (1975 – 1995)

directos solicitan la asistencia técnica de la compañía española, si bien esto suscita algunas controversias referentes a la transferencia de know-how a la competencia.

Además de esto ACERINOX, en el año 1985, junto con los principales productores de acero inoxidable de España y los principales suministradores internacionales de materias primas, fundó **CEDINOX**, que es un centro dedicado principalmente a la promoción, al desarrollo de nuevos productos y al servicio técnico sobre el acero inoxidable.

3.3.5. Política Financiera Saneada.

Sin lugar a dudas, una de las principales líneas estratégicas de ACERINOX durante toda su historia ha sido la política de contención de gasto y el mantenimiento de una situación financiera saneada, hecho que adquiere mayor importancia teniendo en cuenta los procesos inversores en los que se ha visto envuelta la compañía.

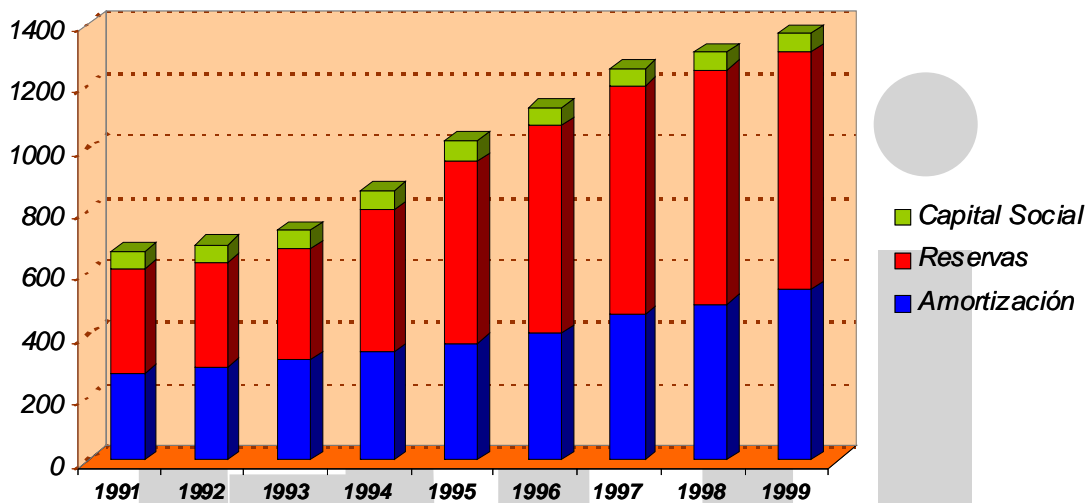
En numerosas ocasiones se ha puesto de manifiesto esta política de crecimiento utilizando sus fondos propios y la reinversión. Sin duda, la implicación de los socios fundadores en esta política ha sido decisiva: la compañía no repartió dividendos durante los primeros nueve años de vida, a pesar de haber obtenido beneficios.

Otra de las principales características de la compañía ha sido la de la contención del gasto. La necesidad de mantener unos elevados niveles de eficiencia para ser competitivos en los mercados internacionales, ha hecho que ACERINOX se haya preocupado durante toda su historia de contener el gasto en la mayor medida posible, evitando así una posible vía de escape de los logros obtenidos mediante las mejoras continuas de la productividad.

Con el objetivo de mantener el gasto contenido, se determinó que la estructura de la compañía debía de ser lo más ligera posible, permitiendo la máxima reducción de los gastos generados por la parte “no productiva”. Como ejemplo baste señalar que, a 31 de

Diciembre de 1999 el personal contratado en la oficina de Madrid era de 158 personas, en comparación a las 1903 personas contratadas en toda la empresa.

Fondos Propios de ACERINOX (millones de Euros)



Fuente.- Memoria Anual de ACERINOX S.A. año 1999

3.3.6. Compromiso con la empresa.

La gestión de los recursos humanos de la compañía es otro de los factores determinantes de su trayectoria durante todos estos años y que no ha sufrido cambios. El compromiso con la empresa es una de las constantes y un ejemplo que proviene directamente desde el equipo directivo, que apenas ha variado en treinta años.

La política de recursos humanos está fundamentada en la fidelidad y el compromiso de las personas con la empresa y de la empresa con las personas. Esto significa que, como norma general, se ha fomentado la promoción interna, la formación continua y la comunicación abierta entre todos los niveles y todas las áreas. El principal ejemplo es el equipo directivo de ACERINOX, que acumula una importantísima experiencia en el sector, vinculado a la empresa desde su fundación y pilar fundamental en el

extraordinario comportamiento de la compañía. Incluso podría decirse que, en algunos aspectos, el principal activo de la compañía es su equipo directivo.

En este sentido, es importante destacar que esta política de recursos humanos se hace efectiva a través de una serie de medidas que han demostrado ser bastante efectivas:

- Política de Retribución Variable para todos los empleados de la compañía. La vinculación de esta retribución variable a las horas de trabajo efectivas, y a los índices de productividad ha hecho que el absentismo laboral en la fábrica del Campo de Gibraltar sea notablemente más baja que la media de la industria, si bien la reducción de la misma es un objetivo continuo para todos, y que los logros desde el punto de vista de la productividad hayan sido muy importantes³.
- No excesiva jerarquización dentro de la organización, lo que facilita la toma de decisiones, y mejora el reparto de responsabilidades.
- Promoción Interna, lo que permite mantener la tasa de rotación del personal en niveles relativamente bajos.

La persona que lidera este equipo, D. Victoriano Muñoz Cava, Presidente y Consejero Delegado de la compañía, ha sido sin duda una de las piezas fundamentales en los resultados obtenidos por la compañía. La influencia de D. Victoriano es importantísima no sólo dentro de ACERINOX, manteniendo una fuerte cohesión en el equipo de trabajo, sino también en el exterior, siendo una de las principales figuras en el panorama internacional del mercado del acero inoxidable. Ha sabido, junto con su equipo directivo, liderar la empresa y convertirla en lo que es ahora, logrando el compromiso de todos con los principios estratégicos de la empresa.

³ La producción de la factoría del campo de Gibraltar se ha más que duplicado (tanto en Acería como en Laminación en Frío y en Caliente) entre los años 1990 y 1999 con el mismo número de empleados aproximadamente. Fuente.- Presentación de resultados de ACERINOX del tercer trimestre del año 2000.

Sin embargo, tal y como es habitual en las empresas que cuentan con un equipo de dirección con tan larga experiencia, la tarea del relevo generacional, cuando llegue el momento de que este se produzca, se podría convertir, en caso de no estar correctamente planificado, en algo de importancia casi estratégica para el futuro de la compañía. ¿Estará ACERINOX preparada para llevar a cabo esta transición con éxito?



4. MIRANDO HACIA EL FUTURO.

4.1. Situación Actual de la Compañía.

Como se mencionaba en la introducción de este caso, tras treinta años de vida, ACERINOX se encuentra en la élite del sector a nivel mundial en capacidad productiva, presencia en los mercados, innovación tecnológica y competitividad.

Durante todo este tiempo ha superado con relativo éxito diversos ciclos económicos recesivos del sector que parecen estar reduciéndose en lo que a la duración de los mismos se refiere. Además, la compañía ha sufrido la volatilidad de los precios tanto de las materias primas como del producto final, respondiendo hábilmente a las cambiantes condiciones de los mercados. Y, por último, está en el centro del huracán que está afectando a los sectores de comercio entre empresas con la llegada del e-business.

Todos los objetivos para los que nació han sido cumplidos hace diez años y todos los nuevos objetivos a largo plazo que se plantearon diez años atrás también han sido cumplidos. La compañía cuenta con dos fábricas integrales de producción de productos planos de acero inoxidable, en España y Estados Unidos, y además, la situación financiera de la misma está totalmente saneada, y con recursos acumulados como para emprender nuevos retos.

Desde el punto de vista comercial, la presencia en Europa está muy consolidada, en Latinoamérica está en plena fase expansiva, y se cuenta con muchos factores a favor para consolidar fuertemente la presencia en Estados Unidos, mercado muy interesante por su tamaño y por la posición con la que cuenta la empresa una vez finalizado el proceso inversor en Kentucky.

Algunos de los principales retos que se avecinan están puertas adentro, con la preparación de la organización para la transición del equipo de gobierno, que en algún momento será necesario llevar a cabo. Sin embargo, no es posible relajarse en un momento en el que la industria se está enfrentando a importantes procesos de

concentración (acelerados en los últimos meses), preocupándose en cómo resolver los retos internos, sino que hay que dar respuestas a los mercados internacionales y adoptar nuevas políticas externas.

La compañía española ha demostrado que está perfectamente capacitada para buscar nuevas vías de expansión de su actividad y ahora es el momento de tomar nuevas decisiones. Muchos de los integrantes del equipo directivo son conscientes de que los resultados de las decisiones que tomen ahora probablemente llegarán cuando ellos ya no estén ocupando sus puestos; pero el nivel de compromiso adquirido con la compañía les obliga a seguir adelante, más allá de sus propias ambiciones personales.

4.2. Enfrentándose al futuro.

Hacia ya varios meses que el equipo directivo, en sus habituales reuniones diarias, estaba trabajando sobre diferentes alternativas estratégicas para continuar con el crecimiento. Todos compartían la idea de que una empresa no puede permanecer inmóvil en el tiempo, porque eso supondría el camino hacia su desaparición, por lo tanto, necesitaban nuevas fórmulas con las que responder a los retos del mercado.

4.2.1. Globalización y Coordinación Internacional.

El concepto de globalización, desde el punto de vista de los mercados, no es demasiado novedoso en sectores como el del acero inoxidable. No es sino un paso adelante en los procesos de intercambio comercial internacional que comenzó hace ya varias décadas. Lo novedoso en el proceso de globalización, y de lo que incluso las empresas competidoras en mercados altamente internacionalizados pueden obtener importantes ventajas competitivas, son las nuevas posibilidades que ha descubierto el desarrollo de la tecnología en el campo de las telecomunicaciones.

ACERINOX, como en otras cosas, fue pionera en la coordinación internacional de su red comercial. Esta coordinación permitía, por un lado, ofrecer un mejor servicio a los clientes finales, y por otro, un alto nivel de control de los stocks existentes. Pero ahora, con una mayor producción que dar salida y presencia en un mayor número de países, una red comercial más amplia y perfectamente coordinada podría suponer una fuente de ventaja competitiva en sí misma.

¿Es el momento de dar un paso más en la integración de la cadena comercial?. Este podría ser un buen momento de abordar la siguiente fase en la internacionalización de ACERINOX y crear una estructura que funcione globalmente, de un modo integrado y soportada por una plataforma tecnológica común, consiguiendo mejoras en la integración de los procesos de la cadena de suministro. ¿Es quizá el momento de desarrollar una plataforma integrada para todo el grupo utilizando los nuevos avances de las telecomunicaciones? ¿Ha llegado el momento de convertir a ACERINOX en una compañía global, no sólo por presencia, sino por integración de los procesos de la cadena de suministro entre las diferentes empresas del grupo, y hacia el cliente final?

4.2.2. E-Commerce.

Uno de los temas favoritos del Consejo de Dirección durante las últimas reuniones ha sido el E-Commerce. El desarrollo del comercio electrónico está impactando de un modo muy importante a todos los sectores de comercio entre empresas, y el sector del acero inoxidable no es una excepción.

ACERINOX, con el objetivo de mantenerse en la vanguardia del sector, se planteaba la apertura hacia el negocio electrónico. Sin embargo, no todos los integrantes del consejo de dirección estaban de acuerdo con este nuevo canal de distribución.

Por un lado, un grupo de directivos de la compañía se muestra partidario de llevar a cabo este nuevo proyecto apoyándose en la conveniencia de estar en el grupo que lidere este cambio en los mercados internacionales. Desde el punto de vista competitivo, la

apertura hacia el comercio electrónico podría ofrecer a ACERINOX la oportunidad de sacar mayor partido de su diferencial de productividad con respecto a los principales competidores, compitiendo en un entorno más exigente desde el punto de vista de la eficiencia. Teniendo en cuenta que la compañía española ha demostrado ser una de las más eficientes del mercado, la posición competitiva de la misma de cara a la competencia en este nuevo canal de distribución es inmejorable.

Pero, el otro grupo de directivos no está tan de acuerdo en la apertura de la compañía hacia este nuevo canal de distribución. Se basan en el hecho de que, en estos momentos, el control que tiene ACERINOX de toda su cadena logística, en especial en lo que se refiere a la distribución de sus productos, le proporciona una importante ventaja con respecto al resto de competidores. La entrada en el negocio electrónico obligaría a la compañía española a incrementar la transparencia en toda su cadena logística, obligándola a ceder parte del control que ejerce sobre ella, lo que supondría un importante impacto en la comercialización de sus productos. Además, opinan que el comercio electrónico abriría la puerta a aquellos posibles competidores que, si bien no siendo muy eficientes en los procesos productivos, pudieran obtener alguna ventaja competitiva en la gestión de la cadena de distribución de sus productos, lo cual va en contra de los intereses de ACERINOX. Según su punto de vista no hay que mantener una actitud cerrada hacia la “revolución” electrónica, pero si es conveniente no precipitar el cambio, y esperar a que fuese una exigencia de los mercados internacionales.

A pesar de que aún no ha sido decidida cual va a ser la estrategia definitiva de la compañía en este sentido, se tomó la decisión de participar, desde un primer momento, tanto en la plataforma Metal Spectrum, como en la plataforma europea 24:7, adquiriendo, por lo tanto, una importante experiencia en este ámbito.

4.2.3. Crecimiento Orgánico Vs Crecimiento Integrado.

Una de las principales características de la historia de ACERINOX en términos de crecimiento había sido la negativa a crecer mediante fusiones o alianzas con otras empresas, es decir, siempre habían defendido el crecimiento orgánico. Sólo en el caso de la inversión en MEXINOX habían intentado colaborar con sus competidores en el desarrollo de una compañía productora, pero el proyecto nunca acabó por salir bien, retirando gran parte de la inversión algún tiempo después.

Sin embargo, este era un momento interesante para revisar esta política por dos razones principales: el proceso de concentración de la industria, acelerado en los últimos meses, y la necesidad de compartir el riesgo en el posible asalto a los nuevos mercados.

El proceso de concentración de la industria del acero inoxidable es un hecho que viene ocurriendo desde hace ya bastantes años, si bien se ha acelerado recientemente. ¿Es necesario responder a este proceso mediante una fusión a nivel global? ¿Quién puede ser el candidato? ¿Corre el peligro ACERINOX de sufrir una OPA por parte de un competidor?

En cualquier caso, lo que verdaderamente hacía que el consejo de dirección contemplase la posibilidad de cambiar la política de crecimiento, aceptando la posibilidad de acometer proyectos conjuntos de inversión, era la oportunidad de entrar en nuevos mercados. Uno de los ejemplos más evidentes de la necesidad de buscar alianzas para penetrar en nuevos mercados es el del sudeste asiático (en el que ACERINOX no tiene una presencia muy importante desde el punto de vista productivo, si bien está dentro del principal grupo de exportadores al área). Pero otra de las posibilidades que siempre existía era la de acometer un proyecto de inversión productiva que pusiese en marcha una nueva fábrica de bajos costes y que permitiese a la compañía española incrementar notablemente la presencia en el mercado del sudeste asiático.

Sin embargo, era el mercado norteamericano el que verdaderamente hacía replantearse la política de crecimiento de la compañía. Una vez finalizado el proceso inversor en la fábrica integral de Kentucky, la empresa española tenía la oportunidad de asaltar el mercado norteamericano con ciertas garantías de éxito. A pesar de ello, la estructura del mercado en Estados Unidos, en el que son los distribuidores y no los productores los que gozan del control del mismo, plantea muchas dudas al consejo de dirección acerca del método idóneo para acceder a él. Quizá era necesario plantear una alianza de carácter vertical, intentando aprovechar el know-how de alguno de los principales almacenistas del mercado americano para conseguir una presencia importante.

Otra alternativa era la integración horizontal, es decir, establecer una alianza con otro productor que permitiese compartir el riesgo de penetración en dicho mercado. Pero quizá era más interesante mantenerse firmes en la política de crecimiento orgánico, intentando replicar en el mercado americano la fórmula utilizada en otros mercados internacionales. Ya que la situación financiera de la compañía era lo suficientemente buena, quizá fuese el momento de acometer un nuevo proyecto inversor en Estados Unidos, centrándose en el negocio de la distribución e intentar replicar lo que ya se hizo en España con la adquisición de GRUPINOX.

Otras preguntas que surgían durante las reuniones del consejo de dirección giraban en torno a la fórmula idónea a utilizar en el caso de optar por la opción del crecimiento integrado. ¿Qué sería más interesante para ACERINOX, intentar hacerse con el control de alguna empresa mediante la fórmula de compra, o por el contrario, iniciar un proceso de alianzas estratégicas con otras compañías del sector instrumentalizadas mediante el intercambio de acciones? ¿Le interesaría hacerse con una empresa especializada en el área de la comercialización/distribución o, por el contrario, fusionarse con alguno de las empresas productoras del mercado buscando las posibles sinergias existentes entre ambas?

Las ventajas e inconvenientes de cada una de estas alternativas giraban en torno al control total de la política de penetración en el mercado, al aprovechamiento de la oportunidad existente gracias a la fábrica de Kentucky, a la distribución del riesgo, y a

la pérdida de Know-how (o la adquisición del mismo). En cualquier caso, tomar una decisión favorable a la apertura a posibles alianzas significaba cambiar uno de los principales principios estratégicos de la compañía, ¿merecía la pena? ¿estaba preparada ACERINOX para abrirse a proyectos conjuntos?



5. Y AHORA, ¿QUÉ?

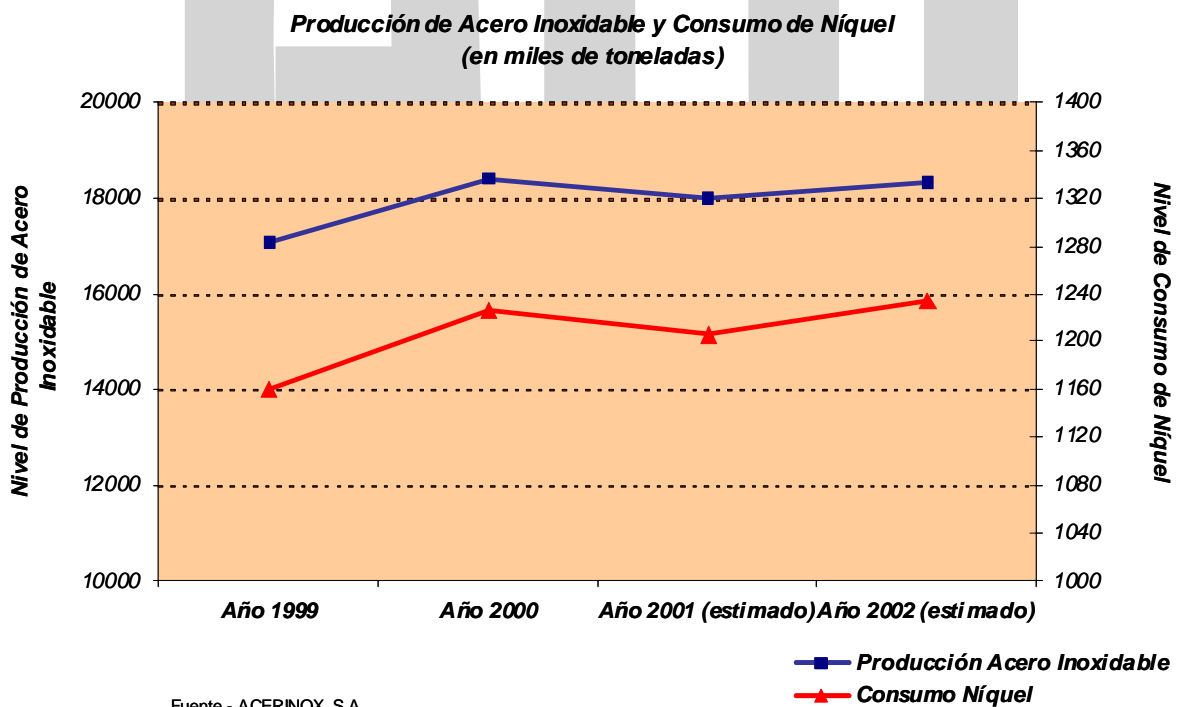
De acuerdo con la situación en la que se encuentra la compañía a principios del siglo XXI y teniendo en cuenta todos los factores externos que ejercen su influencia en ACERINOX, sería interesante realizar una reflexión acerca de los siguientes temas:

- ¿Es éste el momento de plantearse el inicio de un proceso de fusión con alguno de los grandes grupos industriales competidores de ACERINOX o, por el contrario, sería más interesante, desde el punto de vista competitivo, mantenerse independiente y con una estructura ligera que permita responder con flexibilidad a los nuevos retos?
- ¿Debería ACERINOX, desde el punto de vista comercial, repetir en los mercados internacionales la fórmula empleada en el mercado nacional? ¿Bajo qué condiciones debería realizarlo?
- ¿Sería interesante aumentar la capacidad productiva de la compañía? En el caso de que sea así, ¿dónde debería realizarse este incremento productivo? ¿Le interesaría a ACERINOX comprar alguna empresa con el objetivo de incrementar la producción?
- ¿Debería ser la penetración en el mercado norteamericano un objetivo estratégico de la compañía? ¿Es lo suficientemente importante la oportunidad que surge para ACERINOX en este mercado?
- ¿Cuál debería ser la actitud de ACERINOX ante el comercio electrónico? ¿Es interesante invertir en este campo ahora, o es mejor esperar a que se consolide el cambio?
- Por último, ¿podrían surgir dificultades relacionadas con el relevo generacional dentro de la compañía? ¿Corre la compañía el peligro de acomodarse en el conformismo?

ANEXO I (El consumo de níquel y la producción de acero inoxidable)

Desde el punto de vista de los costes de producción del acero inoxidable, es necesario tener en cuenta que las materias primas, cuyo precio final es incontrolable por parte de los productores, representan un porcentaje muy importante del coste final del producto.

Dentro del conjunto de materias primas empleado en la producción de acero inoxidable, la que representa un mayor volumen desde el punto de vista de los costes es el níquel, cuyo precio está sometido a cotización en los principales mercados de commodities del mundo, y que experimenta una volatilidad muy importante. Si bien el consumo de níquel depende la tipología existente de acero inoxidable (austenítico o ferrítico), la media de consumo de esta materia prima respecto al total de acero inoxidable producido se sitúa en torno al 9%.



ANEXO II (La demanda de productos de Acero Inoxidable)

World Apparent Consumption of Stainless Steel

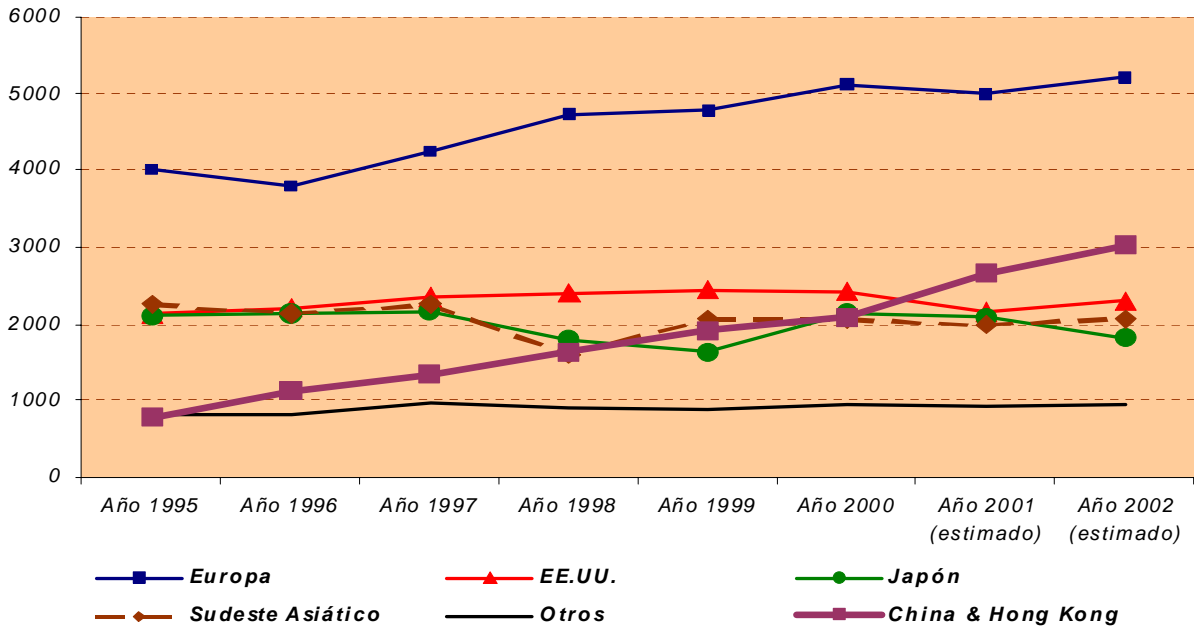
by Product Group

000 Tonnes

Year 1999	Hot Rolled Plate & Sheet	Cold Rolled Sheet & Strip	Bars Hot Rolled & Cold Finished	Wire Products	Semis	Total
France	81	275	58	64	27	505
Germany	251	800	71	47	114	1.283
Italy	256	750	101	126	134	1.367
Spain	87	232	36	43	23	421
United Kingdom	76	196	17	11	13	313
Other Europe	187	543	29	89	20	868
Total Western Europe	938	2.796	312	380	331	4.757
Canada	38	149	25	10	18	240
U.S.A.	377	1.559	212	33	116	2.297
Total North America	415	1.708	237	43	134	2.537
Brazil	55	125	10	4	-	194
Mexico	26	86	10	9	-	131
Other Latin America	15	49	8	1	2	75
Total Latin America	96	260	28	14	2	400
India	80	460	25	25	20	610
Indonesia	3	48	2	3	1	57
Japan	398	918	96	185	70	1.667
Malaysia	11	46	3	11	2	73
Philippines	2	25	3	2	8	40
Singapore	5	81	16	5	-	107
South Korea	204	487	23	111	19	844
Taiwan	203	493	13	136	6	851
Thailand	19	88	6	18	1	132
Total Asia	925	2.645	186	497	126	4.379
Total Australasia	20	69	10	5	-	104
South Africa	39	60	7	6	-	112
Other Africa	7	23	4	2	-	36
Total Africa	46	83	11	8	-	148
Turkey	4	102	4	1	-	111
Other Middle East	4	54	3	1	-	62
Total Middle East	8	156	7	2	-	173
Total Western World	2.448	7.717	791	949	593	12.498
CIS	56	46	23	32	23	180
Eastern Europe	18	90	30	11	15	164
P.R. of China (including Hong Kong)	187	1.306	87	54	29	1.663
TOTAL WORLD	2.710	9.159	930	1.046	660	14.505

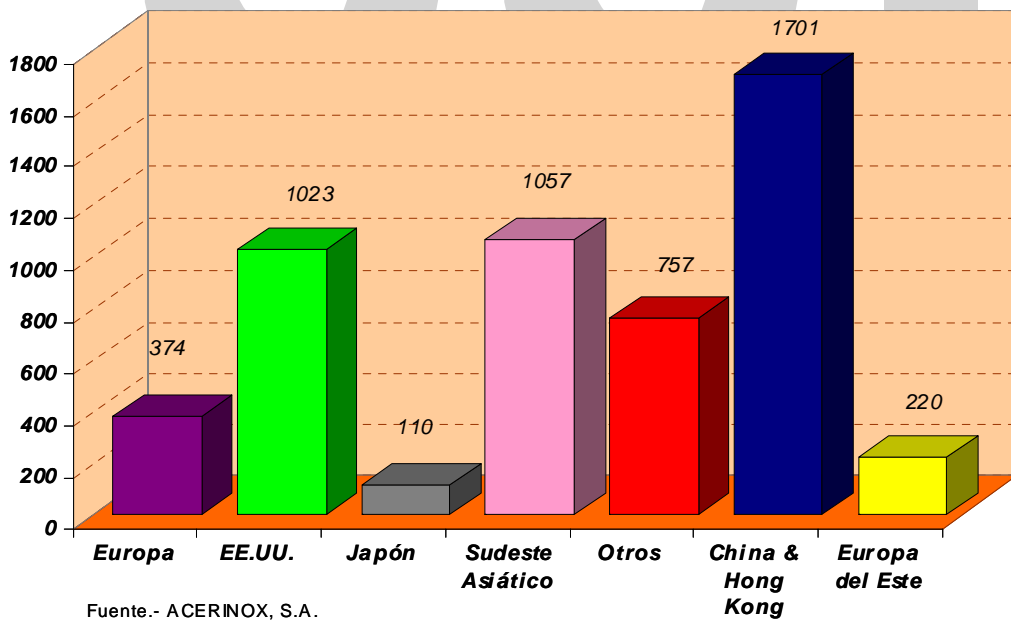
Fuente.- ACERINOX, S.A.

Evolución del Consumo Aparente de los Productos de Acero Inoxidable (en miles de toneladas)



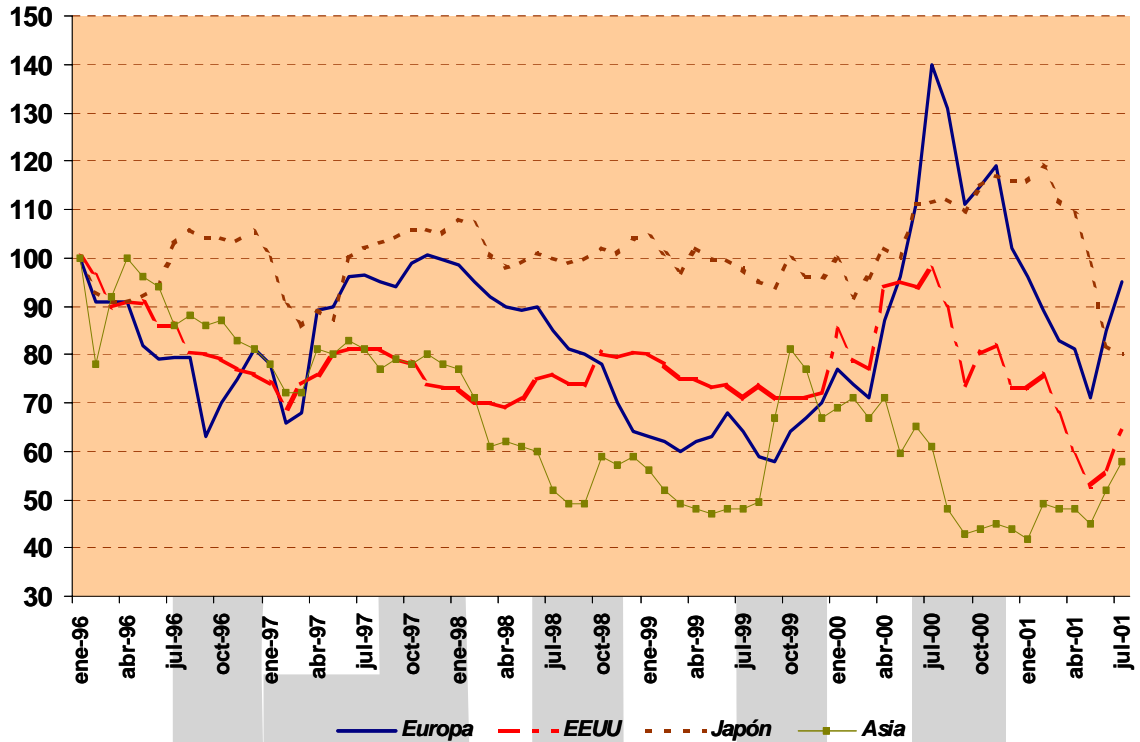
Fuente.- ACERINOX, S.A.

Datos de Importación año 1999 (en miles de toneladas)



Fuente.- ACERINOX, S.A.

**Evolución del "margen de conversión" teórico en moneda local
(Base 100 Enero 1996)**



Fuente.- ACERINOX, S.A.

El margen de conversión teórico es un ratio que se calcula por la diferencia entre el precio por kilogramo del producto final de acero inoxidable y el coste del Níquel y del Ferrocromo utilizado para la fabricación de 1 kilogramo de acero inoxidable.

De acuerdo con lo que nos muestra este gráfico, la evolución de los precios en los mercados de materias primas y de producto final hacen que la rentabilidad del producto tenga una elevada volatilidad. Además, como podemos observar, el comportamiento difiere de un modo muy importante entre las diferentes zonas geográficas.

ANEXO III (El mercado norteamericano de acero inoxidable)

En la actualidad, en el mercado de los productos planos de acero inoxidable en Estados Unidos, desde el punto de vista productivo, están presentes los siguientes competidores:

Allegheny Technologies:

Tiene una capacidad en inoxidable frío de 580.000 tns.

Además de inoxidable fabrican aleaciones especiales como Titanio, Circonio... etc Han sido los líderes del mercado por los últimos 10 años en inoxidable, aunque parece que quieren dejar un poco el "commodity stainless" y dedicarse mas a productos especiales, ultra finos, etc aunque hoy son los mayores suministradores de inoxidable en USA.

AK Steel:

Tienen una capacidad en inoxidable frío de 700.000 tns.

Suministran principalmente acero ferrítico para la industria del automovil (suministra el 80%, 400,000 tns del inoxidable para autos). Fuera de ese nicho de mercado están intentando tomar posiciones en "commodity grade".

J&L:

Capacidad en frío de 250.000 tns.

Pertenecen al grupo francés Ugine. Realizaron una inversión en 1998 en una línea de recocido y decapado y laminación en línea que no acabó de salir bien, condicionando mucho sus posibilidades de futuro..

NAS:

Capacidad en frío de 300.000 tns.

Cuenta con las instalaciones más modernas, y es la única fábrica integral de inoxidable plano en el mismo recinto, considerada como el “low cost producer”.

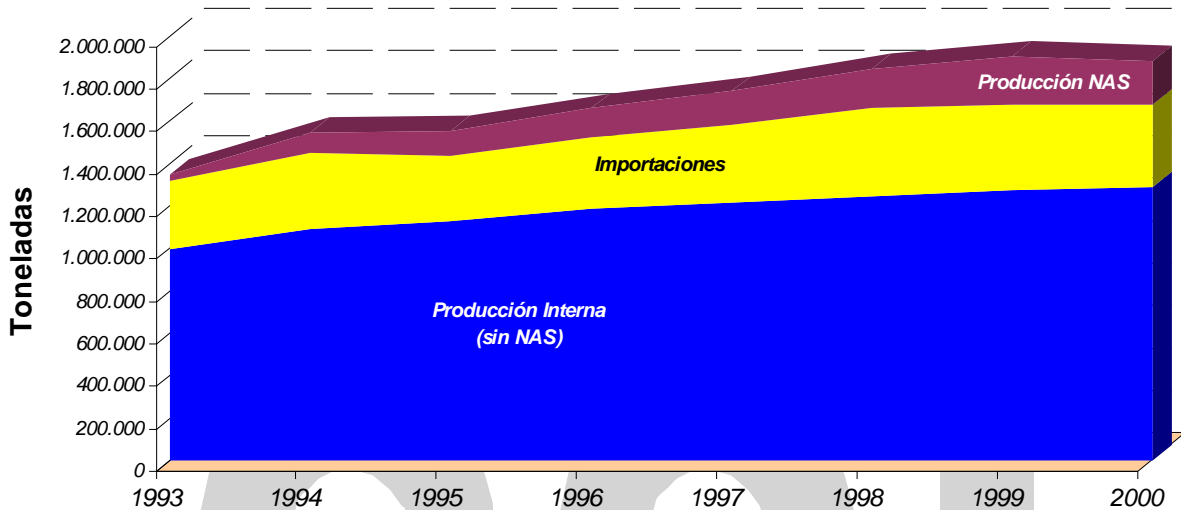
En frío existe otra fábrica pequeña, **Jindal Stainless** que tiene una capacidad de 80.000 tns pero que no está fabricando más de 25.000 y no es un competidor significativo en la industria.

Aunque no americanas si dentro de NAFTA está **Atlas Steel** en Canadá, con 125.000 tns de capacidad y **Mexinox** en México con 200.000 tns de capacidad.

Stainless Steel Plate Products in USA								
(toneladas)	Producción Interna	Importaciones	Consumo Aparente	Crecimiento Consumo Aparente	Penetración Importaciones	Producción NAS	Penetración NAS	
1993	186.869	35.241	222.110	14,52%	15,87%	7.869	3,54%	
1994	189.921	41.844	231.765	4,35%	18,05%	21.956	9,47%	
1995	231.545	40.640	272.185	17,44%	14,93%	27.062	9,94%	
1996	194.832	49.516	244.348	-10,23%	20,26%	30.462	12,47%	
1997	221.622	60.887	282.509	15,62%	21,55%	40.871	14,47%	
1998	209.897	56.572	266.469	-5,68%	21,23%	46.818	17,57%	
1999	189.651	60.304	249.955	-6,20%	24,13%	70.258	28,11%	
2000	186.454	65.622	252.076	0,85%	26,03%	56.712	22,50%	

Fuente: ACERINOX, S.A.

Stainless Steel Cold Rolled products in USA



Sin embargo, la característica principal del mercado americano es la escasez de poder negociador en el mismo por parte de los productores de acero inoxidable, cedido en casi su totalidad a los distribuidores del producto. De este modo, se trata de un mercado en el que las condiciones están impuestas por los principales grupos distribuidores de productos planos de acero inoxidable, escapando al control de los productores presentes en el mercado.

Hasta el momento no existe, por parte de ninguna de las empresas productoras mencionadas anteriormente, iniciativa alguna de tomar una presencia importante en el ámbito de la distribución de los productos planos de acero inoxidable dentro del mercado estadounidense.

ANEXO IV (Balances y Cuentas de Resultados Consolidados del Grupo)

BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO DE ACERINOX S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

(expresado en miles de euros)

	1997	1998	1999	2000
ACTIVO				
Inmovilizado	559.613	688.896	766.705	823.987
<i>Inmovilizado Material</i>	527.453	644.537	737.794	786.225
<i>Resto Inmovilizado</i>	32.161	44.359	28.911	37.762
Deudores a Largo Plazo	230	194	174	182
Activo Circulante	779.111	718.662	855.430	1.905.973
<i>Existencias</i>	454.288	442.010	512.794	716.286
<i>Deudores</i>	312.922	259.282	323.312	336.390
<i>Tesorería</i>	10.765	12.723	11.053	37.654
<i>Resto Activo Circulante</i>	1.135	4.647	8.271	815.643
Resto Activo	610	278	24	-809.735
TOTAL ACTIVO	1.339.565	1.408.030	1.622.333	1.920.407
PASIVO				
Fondos Propios	890.090	892.456	979.049	1.217.984
<i>Capital Suscrito</i>	56.235	56.235	58.479	59.240
<i>Prima de Emisión</i>	120.215	102.641	102.641	114.428
<i>Reservas</i>	610.782	698.599	728.537	797.451
<i>Resto Fondos Propios</i>	102.858	34.981	89.392	246.865
Acreedores a Largo Plazo	94.333	111.116	132.658	169.496
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	76.653	96.823	95.570	105.433
<i>Resto Deudas a Largo Plazo</i>	17.680	14.293	37.088	64.063
Acreedores a Corto Plazo	320.829	366.077	467.824	482.596
<i>Deudas con Entidades de Crédito</i>	87.101	133.503	140.646	191.111
<i>Acreedores Comerciales</i>	155.160	164.303	212.632	189.106
<i>Resto de Acreedores a Corto Plazo</i>	78.568	68.271	114.546	102.379
Resto Pasivo	34.312	38.381	42.802	50.331
TOTAL PASIVO	1.339.565	1.408.030	1.622.333	1.920.407

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS CONSOLIDADA DE ACERINOX S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES

(expresado en miles de euros)

	1997	1998	1999	2000
INGRESOS	230.941.434	1.319.480	1.447.738	2.196.532
GASTOS	205.530.687	1.236.364	1.285.724	1.790.519
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	25.410.747	83.116	162.014	406.013
RESULTADOS FINANCIEROS	762.918	-6.582	-306	-9.368
PARTICIPACIÓN EN SOCIEDADES	457.597	0	0	0
ORDINARIAS	26.631.262	76.534	161.708	396.645
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	1.801.327	1.369	16.154	1.307
GASTOS EXTRAORDINARIOS	68.752	10.651	892	346
RESULTADO CONSOLIDADO AI	28.363.837	67.252	176.970	397.606
IMPUESTO BENEFICIOS	6.780.491	11.742	49.492	106.478
RESULTADO CONSOLIDADO	21.583.346	55.510	127.478	291.128
RES. ATRIB. A SOCIOS EXTERNOS	-184.003	142	-2.283	-3.607
RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE	21.399.343	55.652	125.195	287.521



PRIMERAS ACCIONES: COLUMBUS

1. INTRODUCCIÓN.

El comité de dirección de ACERINOX S.A., debido a la trayectoria de éxito seguida por la compañía durante su existencia, estaba acostumbrado a recibir multitud de ofertas, tanto de colaboración conjunta como de venta, realizadas por diferentes empresas presentes en casi todos los ámbitos del sector del acero inoxidable, desde la extracción de mineral a la comercialización de productos. Sin embargo, hasta el inicio de las conversaciones con Columbus, durante el año 2001, todas las ofertas recibidas habían sido rechazadas.



2. COLUMBUS.

Columbus es una joint venture sudafricana productora de productos planos de acero inoxidable. La compañía tiene su sede en Middelburg (al noreste de Johannesburgo), y fue fundada en 1991 por Samacor Ltd. (participada por Angloamerican plc Group) que es uno de los mayores productores de ferrocromo del mundo, y Highveld Steel and Vanadium Corporation Ltd, que es una empresa perteneciente a Angloamerican plc Group, y que se dedica a la producción de acero común y de productos relacionados con el vanadio. Además, el estado sudafricano, mediante un organismo similar a la SEPI en el caso español, cuenta con una pequeña participación en el capital de la compañía.

En sus orígenes, los objetivos de Columbus eran muy similares a los de ACERINOX, pretendían construir una fábrica integral de producción de productos planos de acero inoxidable que sirviese tanto para cubrir las necesidades del mercado local como para exportar producción a los mercados exteriores de una manera competitiva. Al mismo tiempo pretendían convertirse en los impulsores del proceso de desarrollo de la industria del acero inoxidable en el país.

Tras una inversión de 1.000 millones de dólares desde 1993 a 1996, Nelson Mandela inauguró en este último año la fábrica integral de productos planos de acero inoxidable de Columbus, con capacidad para producir cerca de 700.000 toneladas al año.

3. ¿POR QUÉ COLUMBUS?

En la actualidad Columbus cuenta con una fábrica integral de productos planos de acero inoxidable tecnológicamente muy avanzada, y prácticamente nueva. Esta fábrica se encuentra junto a la planta productiva de uno de los mayores productores de ferrocromo del mundo, Samancor Ltd.

Además de su situación con respecto a la fábrica de ferrocromo, la principal ventaja de la fábrica de Columbus es que se encuentra situada en un lugar en el que el precio de electricidad (medida en Kw/h), utilizada masivamente en el proceso de fabricación, es relativamente muy barato (aproximadamente la mitad del precio en España), lo que le permite incrementar su competitividad en el proceso de producción.

Sin embargo, el principal inconveniente con el que cuenta la planta de Columbus es su situación geográfica. El mar se encuentra a unos 600 Km. de distancia y, aunque la fábrica cuenta con acceso para ferrocarril, este hecho podría incrementar los costes fijos asociados al transporte.

Desde el punto de vista de la comercialización de productos, el principal problema con el que se encuentra la compañía es que no son capaces de vender toda la capacidad que serían capaces de producir por falta de una estructura comercial lo suficientemente sólida, no permitiéndoles alcanzar las economías de escala necesarias para ser suficientemente competitivos.

Sin embargo, el mayor problema de Columbus es de tipo gerencial. Los socios de la compañía no son especialistas en la producción del acero inoxidable, y no parece que ninguno de ellos quiera tomar la responsabilidad de empujar a la compañía hacia los niveles de eficiencia que son necesarios en todos los ámbitos de la misma para ser competitivos en los mercados internacionales. Por otra parte, el importante nivel de deuda que tiene acumulada la compañía en estos momentos complica la viabilidad de la misma tanto en el corto como en el largo plazo si no se ponen remedios rápidamente.

4. EL ACUERDO DE ACERINOX Y COLUMBUS.

Debido a todos estos factores, los socios propietarios del fabricante sudafricano tomaron la decisión de buscar un socio especializado en el sector que permitiese a la compañía salir de la situación en la que se encontraba.

En este sentido, ACERINOX era un candidato ideal. Desde el punto de vista de Columbus, la compañía española contaba con una serie de características que la hacían idónea para sacar adelante al fabricante sudafricano:

- Larga experiencia en el sector del acero inoxidable.
- Una importante estructura comercial internacional.
- Se trata de una de las empresas más eficientes desde el punto de vista productivo en el panorama internacional.
- Cuenta con un importantísimo know-how en la gestión de tecnología de producción.

A diferencia de otras ocasiones, los miembros del consejo de dirección de ACERINOX entendieron la oferta de Columbus como una importante oportunidad. En el caso de que fuesen capaces de llegar a negociar un acuerdo económicamente viable para la compañía española, las características de la fábrica integral sudafricana resultaban especialmente interesantes:

- Se trata de una fábrica moderna, que incorpora los últimos avances tecnológicos.
- Es una fábrica muy competitiva desde el punto de vista de los costes, debido a dos razones fundamentales:
 - La proximidad a la fábrica de Ferrocromo, lo que abarata los costes de esta materia prima.
 - El bajo coste de la electricidad, que permite reducir de un modo importante los costes de fabricación debido a la utilización intensiva que se hace de la misma en dicho proceso.

- Desde el punto de vista geográfico se encuentra en una posición idónea para la exportación a los mercados del sudeste asiático.
- Suponía una oportunidad de incrementar la capacidad productiva global de la compañía.

Debido a estos motivos, los directivos de la compañía española iniciaron un proceso negociador con los propietarios de Columbus que dio lugar a un acuerdo de adquisición de la compañía surafricana por parte de ACERINOX a principios del 2002. El acuerdo contaba con los siguientes puntos principales:

- Los socios de Columbus crearán una nueva sociedad que asumirá las tres cuartas partes de la deuda de la compañía, de modo que ACERINOX sólo asumirá una pequeña parte de la misma.
- ACERINOX tomará una participación del 64% en el fabricante sudafricano, y asumirá la gestión del mismo a partir de enero de 2002.
- La operación está valorada en unos 40.000 millones de pesetas, y se articulará mediante una entrada en el capital de ACERINOX por parte de los propietarios de Columbus.
- La compañía española realizará una ampliación de capital por el valor total de la operación, que supone un 8% aproximadamente de su capital social en estos momentos.
- De acuerdo con estos hechos, los antiguos socios de Columbus pasarán a tener una participación minoritaria del 8% en el capital de la compañía española.

5. CONCLUSIONES.

Una vez realizada la operación de compra de Columbus por parte de ACERINOX, la compañía española ocupará el tercer lugar del mundo en cuanto a capacidad productiva de acero inoxidable.

A partir de enero de 2002, la empresa española contará con tres fábricas integrales de productos planos de acero inoxidable en tres continentes diferentes, situándola en una posición ventajosa desde el punto de vista del acceso a tres de los principales mercados internacionales:

- Europa
- Estados Unidos
- Sudeste Asiático

De acuerdo con esta estructura productiva internacional, ACERINOX estará en disposición de optimizar su producción internacional, distribuyendo la fabricación de sus productos de acuerdo a criterios de optimización.