

«**Líneas Estratégicas de Altos Hornos de Vizcaya**»

Ponencia presentada en el Seminario-Jornadas

«Perspectivas 2005: Internacionalización de la Economía y de los Mercados»

El sector siderúrgico, regulado por el Tratado de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, suscrito en 1951, ha sido utilizado como modelo para la coordinación de las políticas nacionales en la búsqueda de la construcción del mercado único europeo. En este trabajo, Enrique Antolín, Presidente de Altos Hornos de Vizcaya, expone la estrategia de su compañía frente a un mercado cada vez más internacionalizado, progresivamente más desregularizado y caracterizado por una mayor concentración empresarial entre suministradores y consumidores. Ante este escenario, la Comunidad Europea es un objetivo prioritario en la política comercial de Altos Hornos de Vizcaya, que apuesta por un mayor acercamiento al usuario final.

Sektore siderurgikoa, 1951n izenpentutako Ikatzaren eta Altzairuaren Komunitate Europarreko Tratatuak erregulatua izan dena, politika nazionalak koordinatzeko eredu bezaia erabili izan da Europako merkatu bakarra eraikitze bidean. Lan honetan, Bizkaiko Labe Garaietako Lehendakari den Enrique Antolin-ek, bere konpainiak zein estrategiarekin jokutzen duen azaltzen digu merkatu gero eta internacionalizatuago baten aurrean, pixkana-pixkana gero eta deserregulatuago eta hornitzaile eta kontsumitzaileen arteko enpresa-kontzentrazio handiago batez bereizten den merkatu baten aurrean. Eta ikusmira horren aurrean, Europako Komunitatea lehentasunezko helburu bat da Bizkaiko Labe Garaien merkatal politikan eta azken usuarioarengana oraindik gehiago hurbiltzearen aldeko apostua egiten du.

The steel sector, regulated by the European Coal and Steel Community Treaty signed in 1951, has been used as a model for the coordination of national policies in order to build the European Single Market. In this article, Enrique Antolín, President of Altos Hornos de Vizcaya, explains the strategy of the company facing a more and more internationalised market, with fewer and fewer regulations and characterised by larger groupings of suppliers and consumers. Faced with this scenario, the European Community is a prior objective in the commercial policy of Altos Hornos de Vizcaya and a closer relationship with the final user is advocated.

1. El Futuro del Sector Siderúrgico
2. Líneas Estratégicas de Altos Hornos de Vizcaya

Palabras clave: Siderurgia, planificación estratégica, Vizcaya.
Nº de clasificación JEL: L1, L2, L21, L23, L61.

La internacionalización del mercado siderúrgico ha sido una constante en la evolución de las empresas de este sector. Para justificar esta rotunda afirmación me basta aportar unos pocos elementos.

En primer término se constata que estamos en presencia de un producto extraordinariamente intercambiado entre los países. Aproximadamente, una cuarta parte de la producción mundial siderúrgica es objeto de comercio internacional y la distancia no es un obstáculo para esta mercancía. Los países de la Comunidad Europea exportan la mitad de su producción como término medio.

La empresa siderúrgica española no ha sido una excepción, de forma que su actividad exportadora viene de antiguo. Pero cabe añadir que en su gestión, todas las áreas funcionales desarrollan su actividad en constante conexión con los mercados internacionales.

Desde otro punto de vista, el sector siderúrgico constituye el germen de la

Comunidad Europea, hoy ya una esperanza plenamente aceptada y que se desarrolla a gran velocidad. En efecto, a partir del Tratado de la Comunidad Europea para el Carbón y el Acero los países firmantes establecen políticas comunes para el seguimiento y control de esta industria. Desde la experiencia obtenida, el sector siderúrgico ha sido utilizado como modelo para la coordinación de las políticas nacionales en la búsqueda de la construcción del mercado único europeo.

El contenido de mi análisis tiene dos partes bien diferenciadas: el tratamiento de las variables a mi juicio fundamentales que afectan al futuro del sector siderúrgico y la relación de las estrategias de Altos Hornos de Vizcaya. Me voy a servir para desarrollar ambos temas del recientemente elaborado Plan Estratégico a Largo Plazo de mi Empresa y mis afirmaciones tienen la pretensión de poder aplicarse a los tres subsectores clásicos en que se divide a la siderurgia: el acero integral, el acero común y el especial.

1. EL FUTURO DEL SECTOR SIDERÚRGICO

Abandonando aquellos conceptos que son más conocidos y divulgados, voy a volcar mi atención en los seis factores fundamentales que van a determinar la evolución de este sector económico.

Desde mi punto de vista éstos son:

- la situación del entorno económico;
- la supresión de las barreras de entrada entre subsectores;
- la interconexión de los mismos a través de los distribuidores y almacenistas;
- la concentración de empresas entre suministradores y consumidores del sector;
- la evolución económica de los países del Este europeo y,
- la evolución tecnológica del proceso productivo.

Todas las previsiones económicas que se manejan para los próximos cuatro años, tanto las de la Comisión de la Comunidad Europea como las del Gobierno español, muestran una economía estable, con un crecimiento equilibrado y sostenido, aunque puedan

presentarse cortos episodios de debilidad que no serán significativos.

En tal escenario, el consumo mundial de acero seguirá siendo ligeramente creciente, desde los 780 millones de Tm. al año actuales, contradiciendo con este importante volumen a aquéllos que ven al acero como un material en decadencia (véase cuadro n.º 1). Si a ello añadimos el desigual desarrollo por países de las capacidades de producción y de los tipos de productos, ampliándose fuertemente en los países de nueva industrialización, cabe esperar en el mundo occidental, particularmente en la Comunidad Europea, ciertas tensiones por un grado de ocupación insuficiente en las instalaciones para los productos largos y estabilidad para los planos (Cuadros n.ºs 2 y 3).

En esta situación de equilibrio es natural esperar una progresiva desregulación administrativa impulsada por la Comunidad Europea, menores trabas al comercio con otros países, responsabilización de las propias empresas en sus políticas comerciales o de inversiones; en suma, un aumento de la competencia entre productores.

Tradicionalmente hemos dividido a la siderurgia en los tres subsectores

Cuadro n.º 1. Previsiones sobre Consumo de Acero por Áreas Geográficas

(Millones de Tm. de acero bruto)

| | CONSUMO APARENTE | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------|------|------|------|
| | 1989 | 1990E | 1991 | 1995 | |
| | | | | Baja | Alta |
| — Países industrializados | 372 | 369 | 362 | 355 | 373 |
| • EEUU | 102 | 101 | 98 | 113 | 119 |
| • CE | 123 | 122 | 120 | 120 | 125 |
| • Japón | 94 | 99 | 96 | 85 | 90 |
| • Otros | 53 | 47 | 48 | 37 | 39 |
| — Países en desarrollo | 122 | 128 | 135 | 148 | 160 |
| — Países de economía centralizada | 292 | 282 | 276 | 279 | 295 |
| Total mundial | 786 | 779 | 773 | 782 | 828 |

Fuente: IISI.

Cuadro n.º 2. **Previsión sobre Consumo de Acero por Productos en la CE**

(Millones de Tm.)

| | 1988 | 1992 | 1995 |
|------------------------------|-------|-------|----------|
| Acero bruto | 137,7 | 138,9 | 138,3/14 |
| Planos en caliente | - | 68,6 | 70,2/7 |
| Planos en frío y recubiertos | - | 48,4 | 50,9/5 |
| Largos | - | 44,5 | 43,8/4 |

Fuente: Comisión Europea.

anteriormente citados, pero ésta es hoy una visión totalmente anticuada que no podemos mantener en nuestros análisis. Efectivamente, la diferenciación de instalaciones productivas ha supuesto una barrera eficaz a la interpenetración de los tres subsectores. Sin embargo, en la actualidad, para los productos largos, el acero común y el acero especial disponen del mismo esquema de instalaciones productivas. Por lo tanto, ambos compiten por el mismo producto en los mismos mercados.

El ejemplo más actual y cercano, pues ha tenido lugar en el propio País Vasco, lo constituye las negociaciones para la venta de la empresa ACENOR. Los potenciales compradores son importantes productores de acero común que buscan la sinergia por su fusión con el acero especial.

También la siderurgia integral tiene un componente de producto largo, aunque con un esquema productivo bien distinto. En este producto concreto hoy estamos, por lo tanto, frente a una interconexión completa entre subsectores. Además, como tendremos ocasión de verlo más adelante, las más recientes innovaciones tecnológicas anuncian la misma evolución a corto plazo de las instalaciones para los productos planos, en lo que puede llegar a ser el factor de cambio más trascendente de la siderurgia en la actualidad.

Esta interconexión entre subsectores se constata igualmente en los canales de comercialización. Distribuidores y primeros transformadores independientes entremezclan nuestros productos, de tal forma que sus iniciativas empresariales afectan fundamentalmente a la estrategia de los productores,

Cuadro n.º 3. **Producción Mundial de Acero**

(Millones de Tm. de acero bruto)

| | 1982 | 1989 | % Aumento |
|-----------------------------------|-------|-------|-----------|
| — Países industrializados | 338,3 | 395,0 | 2,2 |
| • EEUU | 67,7 | 88,9 | 4,0 |
| • CE | 125,1 | 139,8 | 1,6 |
| • Japón | 99,5 | 107,9 | 1,2 |
| • Otros | 46,0 | 58,4 | 3,5 |
| — Países en desarrollo | 59,9 | 100,9 | 7,7 |
| — Países de economía centralizada | 246,7 | 287,6 | 2,2 |
| • Europa Este | 203,8 | 219,5 | 1,1 |
| • Asia | 43,0 | 68,2 | 6,8 |
| Total mundial | 644,8 | 783,5 | 2,8 |

Fuente: IISI.

forzando así a extender nuestra reflexión al conjunto de la siderurgia.

El cuarto factor estratégico considerado era la concentración empresarial en los sectores suministradores y consumidores de la siderurgia. Son bien conocidos por la opinión pública los anuncios de fusiones o alianzas entre empresas fabricantes de automóviles, o de electrodomésticos, o de envases metálicos. Esta concentración supone que unos pocos clientes compran una gran parte del producto siderúrgico a un gran número de productores, lo que implica un gran poder de compra en manos de los primeros con un gran riesgo para los segundos.

Este factor conducirá inexorablemente, y no será la única razón, como tendremos ocasión de comprobarlo más adelante, a una disminución de los centros de decisión en el campo de los productores de la Comunidad Europea.

El quinto factor que debemos examinar y seguir con gran atención en el próximo futuro es la evolución económica de los países del este europeo, con los riesgos y oportunidades que nos ofrece. Al margen de las incertidumbres sociales y políticas que el proceso de transformación lleva consigo,

opino que la variable clave que influye en nosotros es su escasez de recursos.

Su propia crisis económica tendrá a corto y medio plazo un doble efecto. Por una parte puede dar lugar a una disminución de los consumos de productos siderúrgicos. Dada la importancia de las exportaciones de la Comunidad Europea a estos países, nos veríamos abocados a un exceso de oferta y tensiones en los precios.

Por otra parte, también en el corto plazo, ya sea considerado o no como un mecanismo de ayuda occidental, es previsible que aumente la oferta de productos de estos países en la Comunidad Europea. Pienso que sólo pueden ofrecer productos de un menor grado de desarrollo; es decir, semiproductos, productos largos o bobina laminada en caliente. En estos productos se concentraría el riesgo de un próximo exceso de oferta en los mercados europeos.

Por lo tanto, en este análisis sólo soy optimista en la visión a largo plazo, esperando un importante crecimiento económico. El ciudadano de estos países es un fuerte consumidor desarrollado potencial y por ello un muy importante cliente del producto siderúrgico plano de

Cuadro n.º 4. Productores Siderúrgicos Integrales de la CE

(Millones de Tm. de acero bruto)

| Orden | Empresa | Producción 1989 | País | Productos | | |
|-------|-------------------------|-----------------|------|-----------|--------|----------|
| | | | | Planos | Largos | Ac. Esp. |
| 1.º | Usinor Sacilor | 22,9 | F | Sí | Sí | Si |
| 2.º | British Steel | 14,2 | RU | Sí | Sí | Sí |
| 3.º | Thyssen | 11,9 | RFA | Sí | Sí | Si |
| 4.º | Ila | 11,5 | I | Sí | Sí | Si |
| 5.º | Arbed | 7,0 | L | Sí | Sí | No |
| 6.º | Hoogovens | 5,4 | PB | Sí | Sí | No |
| 7.º | Krupp Stanl | 4,6 | RFA | Si | Sí | Si |
| 8.º | Peine Salzgitter | 4,5 | RFA | Sí | Si | No |
| 9.º | Cockerill Sambre | 4,5 | B | Sí | No | No |
| 10.º | Hoesch | 4,1 | RFA | Sí | Sí | No |
| 11.º | Ensidesa | 4,0 | E | Sí | Sí | No |
| 12.º | Klockner | 3,6 | RFA | Sí | Si | No |
| 13.º | Mannesmann | 3,6 | RFA | No | Sí | No |
| 14.º | Saarstani Volklingen | 2,8 | RFA | No | Sí | Si |
| 15.º | Altos Hornos de Vizcaya | 1,7 | E | Sí | No | No |

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n.º 5. Comercio Siderúrgico CE-Europa del Este. Año 1989

(En %)

| IMPORTACIONES | | EXPORTACIONES | | | |
|---------------|---------------------------|---------------|-------------------------------|--------------------------|------|
| 1.º | Chapa gruesa | 22,0 | 1.º | Bobina en frío | 33,0 |
| 2.º | Pert. estr. pesados | 11,1 | 2.º | Tubo con soldadura | 22,7 |
| 3.º | Bobina en caliente | 10,2 | 3.º | Tubo sin soldadura | 17,9 |
| 4.º | Barra y perf. forj. | 7,0 | 4.º | Chapa gruesa | 13,4 |
| 5.º | Alambrón | 6,7 | | | |
| 6.º | Perf. estr. ligeros | 6,0 | | | |
| <i>Origen</i> | | | <i>Destino</i> | | |
| 1.º | Checoslovaquia | 18,9 | 1.º | URSS | 88,6 |
| 2.º | RDA | 19,2 | | | |
| 3.º | URSS | 17,5 | | | |
| 4.º | Polonia | 15,9 | | | |
| | | | Export - Import = 608.834 Tm. | | |

alta calidad. En el futuro inmediato, sin embargo, su influencia será seguramente negativa para nuestra siderurgia.

El último factor que pretendo analizar es la evolución tecnológica del proceso productivo. En el campo de la siderurgia integral su actual esquema presenta varios problemas bien conocidos. Así, la periódica reconstrucción y permanente modernización de sus instalaciones de cabecera requieren muy importantes desembolsos de capital, que difícilmente pueden ser obtenidos de la generación de fondos de la propia explotación. Igualmente, sus características de funcionamiento se van mostrando insostenibles desde el punto de vista de la progresiva mayor exigencia social de calidad medioambiental.

La investigación sobre el proceso de productos planos ha avanzado mucho en los últimos años y con evidente éxito, pues en estos momentos existe disponible en el mercado tecnología alternativa. Es extraordinariamente esperanzador un nuevo esquema productivo que, tomando como base el horno eléctrico, el cual puede combinar chatarra y mineral de hierro como materia prima, utiliza una colada continua modificada para obtener planchones muy delgados, lo que permite diseñar un tren de laminación de bandas en caliente en línea y muy sencillo.

Un esquema con estas características tendría como particularidades un volumen de inversión para primera instalación y mantenimiento muy bajos y unos costes de explotación inalcanzables desde la siderurgia integral actual. Representa para este subsector una revolución en todo semejante a la que supuso la aparición de las miniaceras para la producción de productos largos. Muestra también la caída de una barrera tradicional entre los subsectores, pues el producto plano era hasta ahora inabordable desde el acero común, con el cual queda así perfectamente intercomunicado.

La siderurgia integral tiene la oportunidad de introducir modificaciones en su esquema productivo en cada reconstrucción de sus hornos altos. Estos tienen campañas de hasta diez años y la inversión de reconstrucción alcanza los 5.000 millones de pesetas. Sin embargo, los trenes de bandas en caliente tienen una vida útil muy larga y los europeos son en general modernos, por lo que en ellos no es previsible que el cambio pueda producirse tan rápidamente.

En resumen, para la siderurgia integral este factor tecnológico representa una oportunidad para reducir sus necesidades financieras y para convertir en muy competitivos sus costes de fabricación. Implica un riesgo ampliado de aparición

de nuevos competidores procedentes de los otros subsectores por medio de la adaptación de su proceso, cuando poco antes veíamos la interconexión que se producía por la vía de los canales de comercialización compartidos.

Dado un escenario definido por este conjunto de factores expuesto hasta aquí, cabe preguntarse por la respuesta estratégica adoptada por la empresa siderúrgica integral europea. Podemos constatar que no existe una fórmula de general aceptación, incluso encontramos situaciones directamente contrapuestas. Así, hay casos de apuesta de la empresa por el liderazgo en costes de producción de semiproductos, pretendiendo competir de este modo desde un país desarrollado con los países en vías de industrialización, junto a otros en que se busca la diferenciación de su producto por medio de la incorporación de tecnología para ponerse fuera del alcance de esa misma competencia.

Aunque, como hemos visto, no existe una respuesta estratégica única en las empresas de nuestro entorno, es posible señalar algunas acciones que van a caracterizar este próximo futuro.

Opino que es una evidencia la necesidad de una integración empresarial vertical. Aguas arriba en el proceso productivo en búsqueda de las materias primas, dada su influencia en el coste final del producto y la inseguridad del suministro cuando disminuye el número o la independencia de los oferentes. También aguas abajo hacia los canales de comercialización y los primeros transformadores de nuestros productos, buscando un mayor valor añadido y la rentabilidad de nuestro proceso.

Igualmente será característica una mayor integración horizontal, por medio de acuerdos de colaboración, alianzas o fusiones de los actuales productores. La siderurgia, especialmente la integral, debe imperiosamente disminuir sus necesidades financieras derivadas del proceso inversor que requiere su esquema productivo y el objetivo permanente de reducción de costes. Los estrechos márgenes de rentabilidad impiden generar recursos propios suficientes para abordar estas inversiones.

Existe una nueva causa que conduce a las empresas hacia su mayor integración:

la exigencia de reducir el riesgo en sus decisiones de inversión. Hoy, la siderurgia integral está asistiendo a un desarrollo tecnológico acelerado en sus líneas de productos planos. La decisión de adaptación de sus instalaciones, por reforma de las actuales o creando nuevas líneas de fabricación, encierra importantes incertidumbres en cuanto a la evolución del entorno económico y a las futuras selecciones de producto por parte de unos decisivos clientes, que además se hallan en un proceso acelerado de concentración, como hemos tenido ocasión de ver.

Para este cercano futuro dibujo unos entornos de cambios y redimensionamiento de la siderurgia europea que, en mi opinión, son de segura realización, aunque la denominación de cambio no la asociemos con ideas de crisis en el sector. En ese entorno es transcendental que la empresa española adopte una actitud atenta y decida cuál es el papel que quiere jugar en el esquema emergente.

2. LINEAS ESTRATÉGICAS DE ALTOS HORNOS DE VIZCAYA

La segunda parte de mi análisis trata de superar la ambigüedad que se deriva de la multiplicidad de estrategias puestas en práctica por las empresas, aportando un caso concreto como ejemplo que pudiera ser de alguna utilidad, el de Altos Hornos de Vizcaya.

Quiero comenzar precisando el campo en que se mueve la empresa, porque además constituye una relevante decisión estratégica. Altos Hornos de Vizcaya concentró todas sus actividades en productos planos, abandonando por completo los largos. Actualmente la gama de fabricación abarca las bobinas laminadas en caliente, en frío, recubiertos de cinc, ya sea galvanizados o electrocincados, recubiertos de cromo o de estaño, como la hojalata, pintados, todo ello en cualquier formato y cantidad deseada por el cliente, además de productos derivados de la chapa, como son los tubos soldados, perfiles abiertos y chapa ondulada.

Para ilustrar esta decisión estratégica diré de una manera muy sintética que la chapa es hoy un producto siderúrgico de países desarrollados para consumidores desarrollados.

Es un producto de países desarrollados, puesto que los principales productores se hallan en este grupo de países. Entre todos los productos siderúrgicos, los planos son los que registran un menor volumen de comercio internacional. En España las importaciones de planos proceden en su inmensa mayoría de la Comunidad Europea. En suma, es un producto poco afectado por la competencia de los países de nueva industrialización, que permite la especialización, la evolución tecnológica, la adaptación de nuevas aplicaciones y su introducción en el sector del consumo.

Desde Altos Hornos de Vizcaya rechazamos rotundamente la estrategia del mínimo coste; es decir, renunciamos sin duda a ser la empresa europea líder en coste de producción de la bobina laminada en caliente. Nosotros pretendemos que nuestros productos sean valorados no especialmente por el precio de venta, sino por otros conceptos como su calidad, su adaptación a las necesidades del cliente, la resolución de sus problemas, nuestro servicio, la regularidad y garantía del suministro. Son las claves de nuestra acción comercial en el futuro. Por lo tanto, estamos hablando de la utilidad de nuestro producto para un usuario final que tiene un comportamiento de consumidor desarrollado.

Cuando utilizo el término competencia quiero expresar la idea en su sentido más amplio. No sólo me refiero a la confrontación de productores siderúrgicos, sino también a la que tienen lugar entre éstos y los distribuidores o primeros transformadores, e igualmente entre materiales. Merece ser destacada por su importancia la competencia abierta entre materiales en un sector de consumo como es el de los envases para alimentos o bebidas, donde el acero se enfrenta al plástico, al vidrio, al aluminio y al cartón. En esta lucha son factores para el éxito las características técnicas del material y la garantía de reciclado.

Como consecuencia ineludible derivada de estas elecciones, en permanente contacto con la evolución del producto para adaptarse a las necesidades del cliente. Altos Hornos de Vizcaya potencia en estos momentos sus actividades en investigación, propia y en concertación con centros especializados o con otros

productores, y diseña un ambicioso plan de inversiones para los próximos cinco años que asegura la obtención de estos objetivos.

Nos planteamos además la necesidad de equilibrar los intercambios comerciales con los otros países de la Comunidad Europea, con los que la situación es absolutamente insatisfactoria. El desequilibrio es común para toda la siderurgia española. Baste un simple dato para ilustrarlo: España exporta a la Comunidad productos por un total que equivale al 1,5 % de su consumo, mientras que importa de ella el 24,5 % de nuestro consumo, cuando este país representa el 9,2 % de su producción de acero. Esta situación no puede mantenerse por más tiempo y es el fundamento de las recientes manifestaciones de la siderurgia integral española sobre la comprensión que debe acompañar una nueva ordenación de los mercados interiores europeos.

La Comunidad Europea es un objetivo prioritario en la política comercial de Altos Hornos de Vizcaya. Nuestras exportaciones totales en 1989 han sido de un 18 % en términos de producto, repartidas a partes iguales entre la Comunidad y terceros países. El objetivo de 1994 es alcanzar un 27 % de exportaciones con un destino distinto, 2/3 en la Comunidad y 1/3 en el resto del mundo. Como en este período aumentarán las ventas totales de la empresa, nuestro objetivo se resume en que pretendemos conseguir clientes permanentes hasta casi triplicar las ventas actuales en la Comunidad Europea.

Altos Hornos de Vizcaya busca como cliente al consumidor de un producto lo más transformado posible, al usuario final. Esta política implica especialmente para Europa la toma de participaciones en distribuidores o transformadores ya establecidos y hemos adoptado ya variadas iniciativas, algunas de ellas coronadas por el éxito y que han sido noticia a lo largo de este año. Así hemos abierto en Lisboa un centro distribuidor de nuestros productos para todo Portugal, o hemos tomado una participación de un 33 % en CARTILL, empresa suiza transformadora de la hojalata, para la penetración en el centro de Europa. En los próximos meses se harán realidad otras acciones del mismo tipo que hoy están en fase de negociación.