



Guillermo Ulacia, Director General del sector Planos de Arcelor

“La globalización exige un cambio de orientación estratégica de las empresas”

Guillermo Ulacia Arnáiz, Consejero y Director General de Aceralia, ha sido nombrado Director General del Sector Planos de Arcelor, la mayor empresa siderúrgica

del mundo creada tras la integración de Aceralia, Arbed y Usinor.

Nacido en Baracaldo, es licenciado en Informática por la Universidad de Deusto y Master en Dirección de Empresas. Hasta su incorporación a Aceralia en 1995, ha trabajado en diferentes áreas de General Motors España, desempeñando distintos puestos como Director de Compras, Director de Logística y Director General de Operaciones. Además de su responsabilidad en Aceralia, es miembro del Comité de Dirección de Arbed, como responsable de la política de Investigación y Desarrollo del Grupo Arbed-Aceralia a escala mundial.

-DYNA.- ¿Qué retos deberá superar Arcelor para hacer realidad el proyecto diseñado?

- Guillermo Ulacia.- La progresiva globalización de los mercados requiere un cambio de orientación estratégica de las empresas. La creación de Arcelor constituye una respuesta adaptada al desafío del crecimiento, mediante la unión de los esfuerzos de tres compañías que ya operaban a escala internacional. El sector siderúrgico a escala mundial aparece muy atomizado, escasamente concentrado con respecto a otros sectores como el automóvil, sector estratégico para nosotros, el petrolero, el químico, el vidrio o el sector del electrodoméstico. La industria del acero debe crecer con la reorganización de sus mercados. En este sentido, nuestro primer reto es dar respuesta a nuestros clientes en todo el mundo, ofreciéndoles una amplia gama de productos renovada permanentemente para adaptarnos a sus necesidades y ofrecerles el mejor servicio. Estoy convencido de que Arcelor no será la última gran concentración en el sector siderúrgico. El mercado demanda este tipo de agrupaciones bien sea mediante fusiones o acuerdos.

-D.- ¿Cómo ve al equipo humano de Aceralia para afrontar estos retos?

-GU.- Aceralia y su socio estratégico Arbed venían operando en los mercados internacionales por lo que su equipo humano ya conoce cuales son las nuevas condiciones de competitividad y está preparado para hacerle frente. En este contexto, Aceralia, Arbed y Usinor unen sus fuerzas y el *know how* de su personal para desarrollar soluciones industriales y comerciales económicas en términos de inversión, eficaces en términos de costes e innovadoras en términos de productos. En este contexto, se ofrece a todos los colaboradores oportunidades de desarrollo personal acordes con sus aspiraciones. El éxito del Grupo se basa en la motivación y eficacia individual y colectiva, donde la aportación de cada persona será reconocida.

-D.- ¿Cómo se beneficiarán de este proceso los centros españoles de innovación?

-GU.- Entre las prioridades de Arcelor está potenciar una política de innovación activa como respuesta a las necesidades futuras de nuestros clientes. Para ello se utilizarán las sinergias generadas por la integración de los tres grupos. La competencia de los investigadores de Arcelor harán de esta compañía la referencia en el mercado mundial. Sumando esfuer-

zos nos beneficiaremos de unas economías de escala que permitirán alcanzar resultados más exigentes. La especialización de los centros supondrá un aprovechamiento mayor de sus recursos. Con todo ello, se logrará una mejora continua de la oferta. Se podrán abrir nuevos campos de aplicación para el uso del acero, optimizando costes de desarrollo y, sin duda, que se mejorará en la capacidad de respuesta. De esta política se beneficiará positivamente la parte española de Arcelor y todos los centros técnicos colaboradores, ya que van a estar con nosotros en la vanguardia de la innovación.

-D.- ¿Qué efecto tendrá la fusión sobre las instalaciones españolas?

-GU.- Las instalaciones de Aceralia vienen demostrando un alto nivel de competitividad, competitividad que tiene que ser necesariamente mejorada en el próximo futuro ya que el mercado así lo exige. Se trata de plantas que fueron modernizadas y donde se han realizado un importante esfuerzo inversor entre 1998-2000 por valor de 156.000 millones de pesetas. Esto ha permitido mantener nuestro nivel de eficiencia y adecuación al mercado. Por esta razón, toda la estructura industrial de Aceralia va a continuar y se verá beneficiada de los importantes ahorros que se van a producir. La integración con Arbed y Usinor generará elevadas sinergias en producción, distribución, compras y administración. Estimamos unos ahorros de costes de 300 millones de euros en 2003 y se espera que se incrementen gradualmente hasta alcanzar los 700 millones de euros en 2006. Asimismo, los planes de *benchmarking* entre factorías para la búsqueda de las mejores prácticas permitirá ampliar este campo de acción. Igualmente, un Grupo de las características de Arcelor posibilitará la especialización de la fabricación en sus plantas lo que redundará en mayores ahorros.

-D.- ¿Cuáles serán las principales inversiones en las fábricas españolas en los próximos años?

-GU.- El Plan de Inversiones que contempla Arcelor coincide básicamente con las previsiones que manejábamos en Aceralia orientadas a la mejora de la eficiencia de las instalaciones, la reducción de los costes, un *mix* de productos de mayor valor añadido y una mejor capacidad de respuesta a la demanda de nuevos productos y aplicaciones. En este sentido se tienen en marcha planes para aumentar la competitividad de las plantas y la fabricación de productos más competitivos, fundamentalmente en el campo de los recubiertos. También está contemplada la culminación del proceso productivo de ACB, hasta alcanzar los 1,8 millones de toneladas, tras las últimas reformas de los hornos eléctricos que han supuesto mayor productividad, un importante ahorro energético y un mejor *ratio* de consumo de carga férrea. Asimismo, se contempla la construcción de un horno eléctrico en Gijón para equilibrar la demanda de acero para la fabricación de perfiles, lo que nos va a proporcionar una gran flexibilidad al conjugar la producción mediante horno eléctrico y el proceso integral. Están contempladas otras actuaciones para mejorar la productividad de las acerías eléctricas de Redondos y Productos largos.

-D.- La capacidad de producción de cabecera no cubierta, al tener que enajenar una serie de instalaciones acabadoras ¿con qué otros productos se va a saturar?

-GU.- Las desinversiones marcadas por la Comisión Europea para Aceralia se ha concentrado únicamente en Galmed y ese exceso de producción de cabecera se destinará a equilibrar nuestras necesidades internas de bobina caliente para transformación.

-D.- ¿Cuál es la estrategia para el desarrollo sostenible?

-GU.- El Grupo Arcelor participa en la inquietud por promover un verdadero desarrollo sostenible en la misma línea como se venía haciendo en las tres empresas y que estaba recogido como un valor estratégico en el *Proyecto Crecer Siglo XXI de Aceralia*. El objetivo es establecer un equilibrio duradero entre el medio ambiente, el bienestar y la economía. En este sentido, todas las fábricas en España están encaminadas a la obtención de la certificación ISO 14001 y algunas de ellas ya lo han conseguido. Asimismo, se han puesto en marcha planes para la reducción del consumo de recursos naturales, aumento del reciclado de residuos, reutilización de las aguas y aumento de la tasa de reciclaje del acero. También se tiene en marcha un plan de prevención de la contaminación global mediante la mejora continua de los procesos de producción.

-D.- La integración en el nuevo Grupo, ¿hará cambiar las fuentes de adquisición de materias primas?

-GU.- La globalización del mercado exige aumentar la competitividad en las compras y localizar los suministradores más eficientes en todo el planeta. Esto no significa una sustitución inmediata de todos los suministradores a todos los niveles, sino la identificación de los más eficientes. Esto implica un riesgo para los proveedores que no se hayan adaptado a las nuevas condiciones de mercado y no hayan mejorado en eficiencia, servicio y calidad. Arcelor significará una gran oportunidad para los suministradores, incluso de mediano tamaño, que hayan mejorado sus sistemas de producción, para adaptarlos a las nuevas condiciones lo que permitirá alcanzar una nueva dimensión en su negocio.

-D.- ¿Cuál es la posición del acero europeo frente al de Japón y al de EE.UU.?

-GU.- En el mercado asiático estamos asistiendo a un proceso de concentración de compañías a la búsqueda de la dimensión más apropiada para el nuevo marco de competitividad en el que nos movemos con el objetivo de poder hacer una oferta global en producto y servicio a los clientes. Arcelor cuenta con una alianza con Nippon Steel Corporation, que abarca todos los productos y funciones y permite beneficiarnos mutuamente de la puesta en común de las actividades de I+D en términos de rapidez de respuesta, optimización de costes de desarrollo y aprovechamiento de las competencias. Por lo tanto, no podemos excluir acuerdos transcontinentales para poder dar una respuesta eficaz y rápida. En cuanto al mercado norteamericano, está atravesando un periodo de crisis con una respuesta proteccionista de su mercado por parte de la Administración. Medidas que desde Europa se contemplan como negativas para el mercado mundial y que retardarán la puesta en competitividad de la industria norteamericana. En este caso, Eurofer está jugando un papel muy importante reclamando unas reglas del juego del mercado internacional más transparentes. Cualquier restricción en Norteamérica tendrá efecto en el resto de los mercados por la desviación de los flujos comerciales. A este panorama, hay que añadir el Este Europeo, que significa un potencial de mercado muy importante en el terreno de los aceros más desarrollados, pero a la vez una competencia en los productos más básicos con precios que muchas veces rayan el nivel *dumping*. Y este es un terreno en el que la UE tiene mayor sensibilidad, en cuanto que estamos obligados a contribuir tanto a su desarrollo como a su estabilidad política y económica.

-D.- ¿Cuál es la situación competitiva frente a materiales tales como aluminio, plástico, composites, etc.? ¿Qué evolución espera en el próximo futuro? ¿Qué nuevos productos de acero verán la luz a corto plazo?

-GU.- Yo suelo decir que cada día reinventamos el acero buscando nuevas características que se adecúen a los nuevos usos y a las nuevas necesidades del cliente. Más del noventa por ciento de los aceros que hoy utilizamos no se empleaban a principios de la década de los noventa. Esto da una dimensión de la tremenda evolución en la que estamos inmersos. El sector de Automoción nos ha demandado una importante evolución con aceros mucho más resistentes, más ligeros para cuadrar sus necesidades de coches más seguros, de menor peso, sin perder las actuales prestaciones y más resistentes a la corrosión. El acero en la Construcción está registrando importantes avances, lo que redundará en una mayor pene-

tración en el mercado. En el sector del embalaje se aprecia un potencial de despegue muy importante, especialmente en el campo alimenticio, para lo que se requieren aceros más exigentes. Una de las mayores ventajas competitivas del acero reside en su fácil separación de otros desechos y su reciclabilidad. La capacidad del acero de ser reutilizado indefinidamente lo diferencia de cualquiera otro material mencionado.

-D.- Conocemos su decidida apuesta por el comercio electrónico en el mercado del acero como un pionero en la materia ¿Qué nuevos proyectos tiene el Grupo en este campo?

-GU.- Las tres empresas que componen Arcelor vienen participando, junto con otros productores siderúrgicos, en dos plataformas especializadas de comercio electrónico, una para compras "*Buyformetal.com*", y otra de ventas "*Steel24-7.com*" que recientemente ha hecho su lanzamiento. A través de estos dos canales, esperamos poder ofrecer mejor servicio y mayor transparencia en el mercado mundial. En Aceralia, se está trabajando en Constructalia, un nuevo canal para la promoción del acero donde se reúnen de forma estructurada todos los productos del Grupo destinados a la Construcción, bien sean productos, planos, redondos, largos o transformados. Además, contendrá distintas herramientas de apoyo para la aplicación de estos productos. Esta herramienta, creada aquí en España, englobará los productos de Arcelor y en un próximo futuro podría estar preparada para hacerse transaccional y poder vender con las correspondientes funciones de facturación y cobro, además de poder ofrecer proyectos llave en mano.

-D.- Antes hablábamos del importante papel del Equipo Humano. En él están presentes los Ingenieros de distintas especialidades ¿Qué espera del Ingeniero tanto en su vertiente técnica, como en la directiva, para que haga la mayor aportación posible al éxito de la nueva Empresa?

-GU.- En el mercado altamente competitivo en el que nos movemos, en el que la misma tecnología está al alcance de todas las empresas, lo que marca la diferencia es el equipo humano como motor de creatividad. La búsqueda continua de la excelencia en todos los procesos primando las actividades que añaden valor y eliminando las que son innecesarias es el motor que empuja la innovación y al éxito. Esto sólo es posible alcanzarlo dando protagonismo al equipo humano y es aquí donde los Ingenieros cuentan con un importante potencial por su gran nivel de preparación técnica.

-D.- ¿Qué demanda hace a las Escuelas de Ingenieros y a los Colegios que agrupan a este colectivo profesional, para que puedan dar el mejor servicio y apoyo a la Industria y más concretamente a la del acero?

-GU.- Una mayor conexión Universidad-Empresa constituye una línea básica de trabajo que proporciona un importante beneficio social para ambas partes. Las condiciones económicas e industriales en las que nos movemos van a ser muy cambiantes y la Universidad, las Escuelas de Ingeniería, deben estar muy expectantes para asimilar esos cambios y adecuar la enseñanza con nuevas especialidades, potenciar Cursos de postgrado y convertirse en plataforma para el reciclaje técnico. La universidad debe asumir que la competencia global también le afecta. La movilidad de técnicos de unos países a otros es una realidad y la falta de adecuación de los jóvenes puede convertirse en un *handicap* frente a los de otros países. La calidad de la enseñanza, al igual que en la empresa, debe ser rigurosa. Se debiera intensificar la enseñanza en alternancia permitiendo que, a lo largo del periodo lectivo, los estudiantes pudieran realizar estancias en las empresas. Esto les permitiría tomar mayor conciencia de la realidad industrial, orientar sus preferencias y una más fácil inserción en el mercado laboral. Todo ello, por supuesto, sin descuidar la formación humanística del alumno.

Agradecemos el tiempo que nos ha dedicado don Guillermo Ulacia y le deseamos mucha suerte en esta nueva etapa que, sin duda, permitirá consolidar la industria siderúrgica en el continente europeo y seguir siendo una referencia a escala mundial. ■