

# ***GRUPO TUBACEX***



***Madrid, 5 de Octubre de 2004***



# Contenido

- **Hoy somos un Grupo multinacional, en crecimiento rentable**
- **Panorama competitivo en nuestro mercado**
- **Nuestra situación de partida**
- **El Plan Tubacex 2010 persigue convertirnos en el primer productor mundial...**
- **Principales líneas estratégicas**
- **Nuestra posición futura**



# Somos un Grupo multinacional, en crecimiento rentable

## Fase I: “La apuesta por el inoxidable sin soldadura”

1992-93

Reestructuración del grupo: estrategia, mercados, productos, procesos y management

## Fase II: “La expansión internacional”

1995

Adquisición en USA de Salem Tube

1999

Adquisición de SBER (Austria) y ALTX (USA)

2002

Éxito en la consolidación del Grupo en Europa y reorientación de la producción en USA

## Fase III: “El crecimiento orgánico rentable”

2003-2004

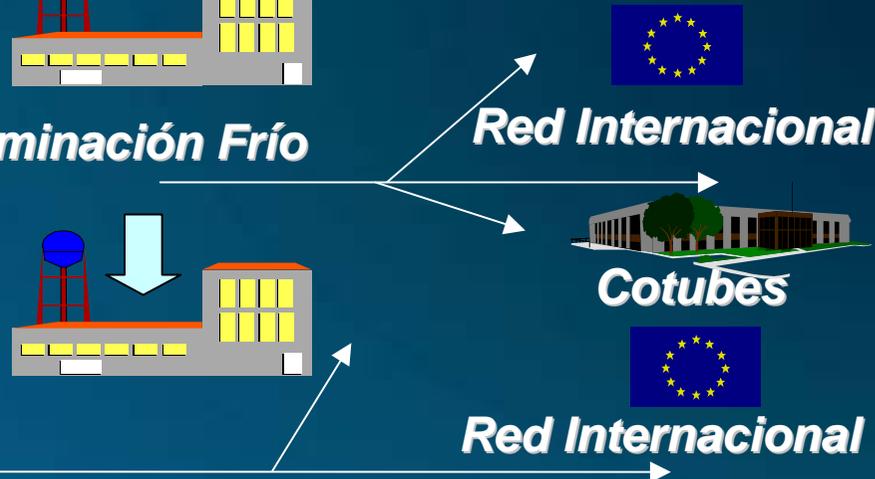
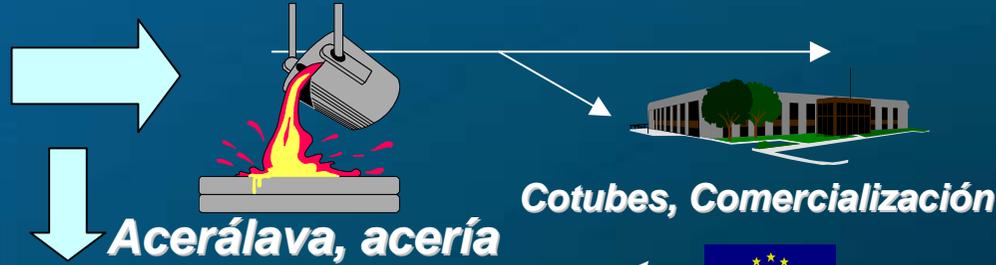
Implantación del **Plan de Competitividad** en Acerálava, TTI y SBER



# Somos un Grupo multinacional verticalmente integrado

Materias Primas

- \* Níquel
- \* Ferrocromo
- \* Chatarra Inox
- \* Otros



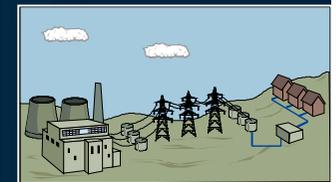
**TTI, SBER**



**TTI, SBER, SALEM**



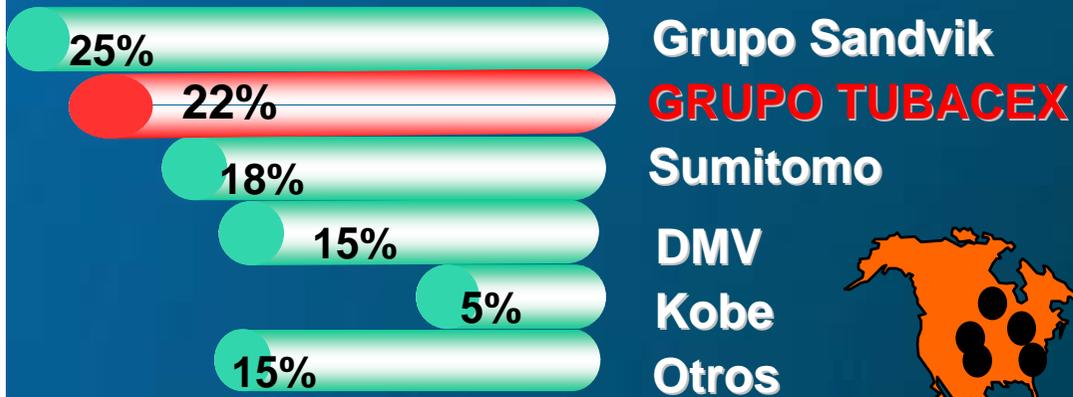
**DISTRIBUIDORES**



**M E R C A D O**



# Somos el segundo Grupo mundial, con presencia en todas las regiones relevantes y con una sólida cuota de mercado

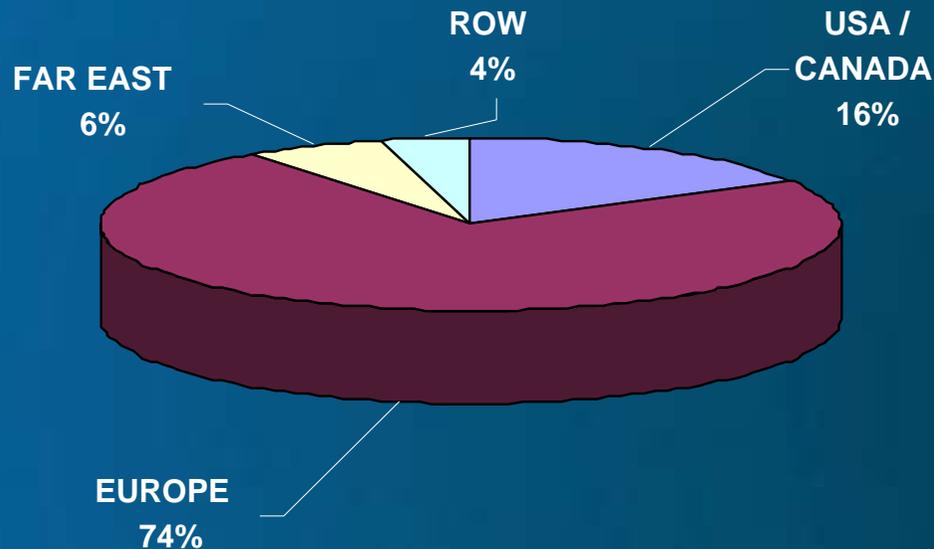


**22% cuota del mercado mundial en nuestra gama**

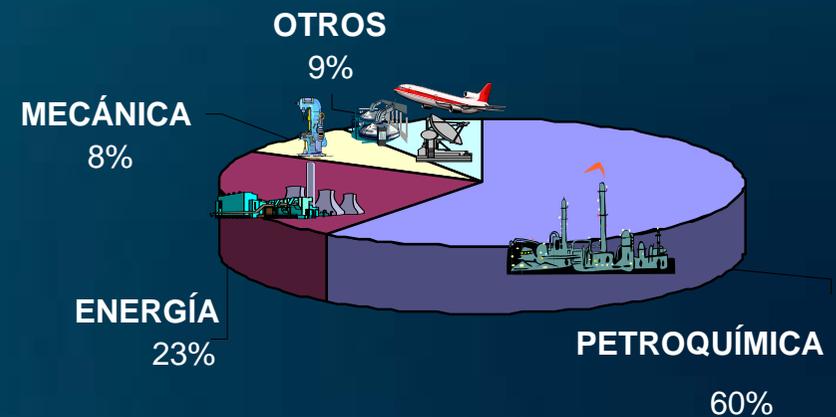


# La distribución de las ventas es excelente

## Área geográfica



## Sector



**Tubacex está posicionado hoy en las zonas del mundo y sectores más atractivos**



# Contenido

- Hoy somos un Grupo multinacional, en crecimiento rentable
- **Panorama competitivo en nuestro mercado**
- Nuestra situación de partida
- El Plan Tubacex 2010 persigue convertirnos en el primer productor mundial...
- Principales líneas estratégicas
- Nuestra posición futura

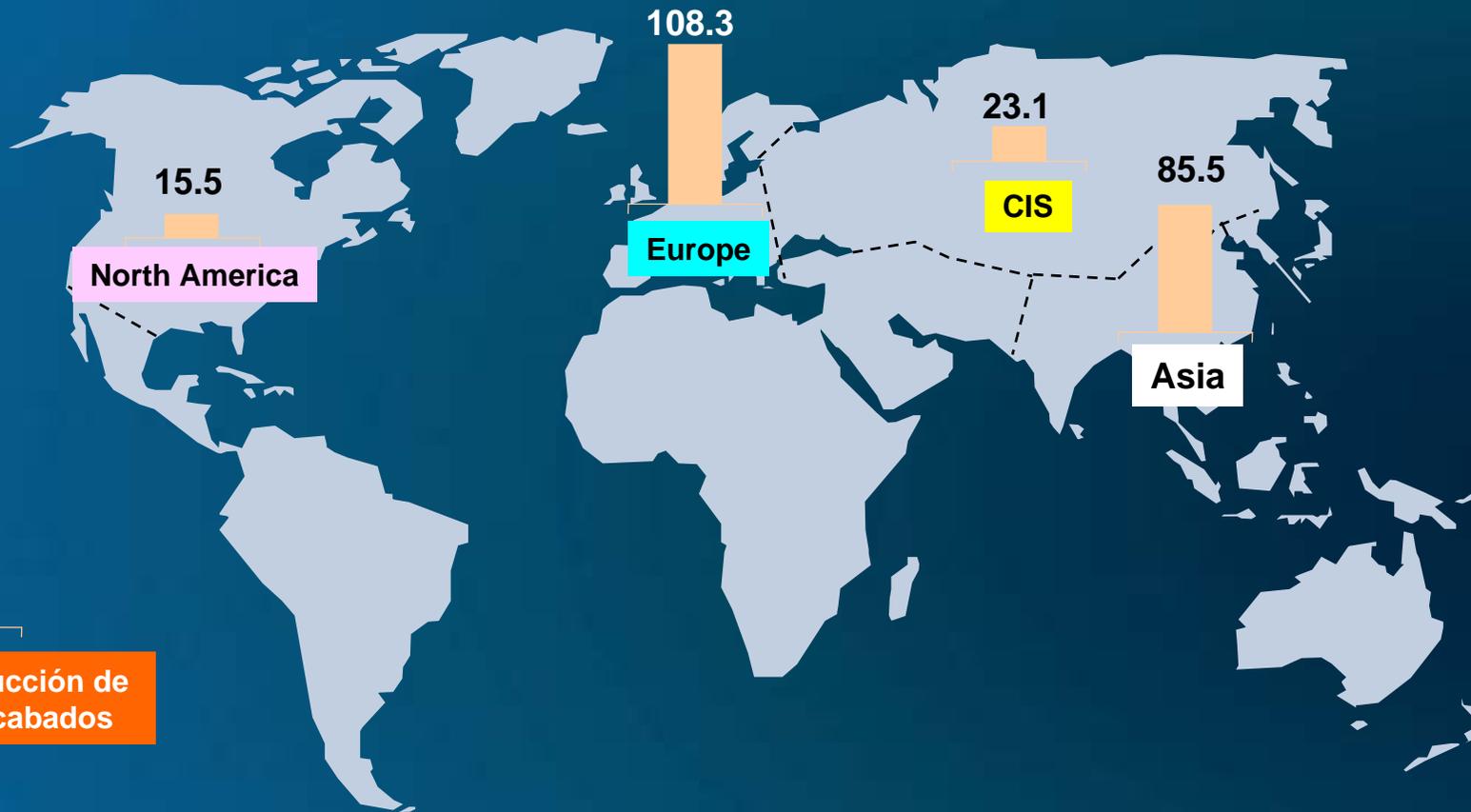


# 4 Puntos clave del mercado SSST

- 1º Buen crecimiento medio anual para el periodo 2003-2010 ( 3,1%)
- 2º Elevado nivel de consolidación ( ~75% del consumo mundial en 2003 controlado por Sandvik, Tubacex, DMV y tres competidores japoneses)
- 3º Es un mercado global pero permite definir estrategias diferenciadas por región
- 4º El mercado SSST presenta dinámicas regionales y canales independientes
  - sistemas de precios diferentes en Europa y Norteamérica – "alloy surcharge"
  - arbitraje limitado entre regiones (cuando el tipo de cambio modifica la rentabilidad)
  - no hay contaminación de precios entre el canal de distribución y las ventas directas a usuarios finales y fabricantes



# Producción mundial de tubos de acero inoxidable sin soldadura (SSST) - Año 2003 -

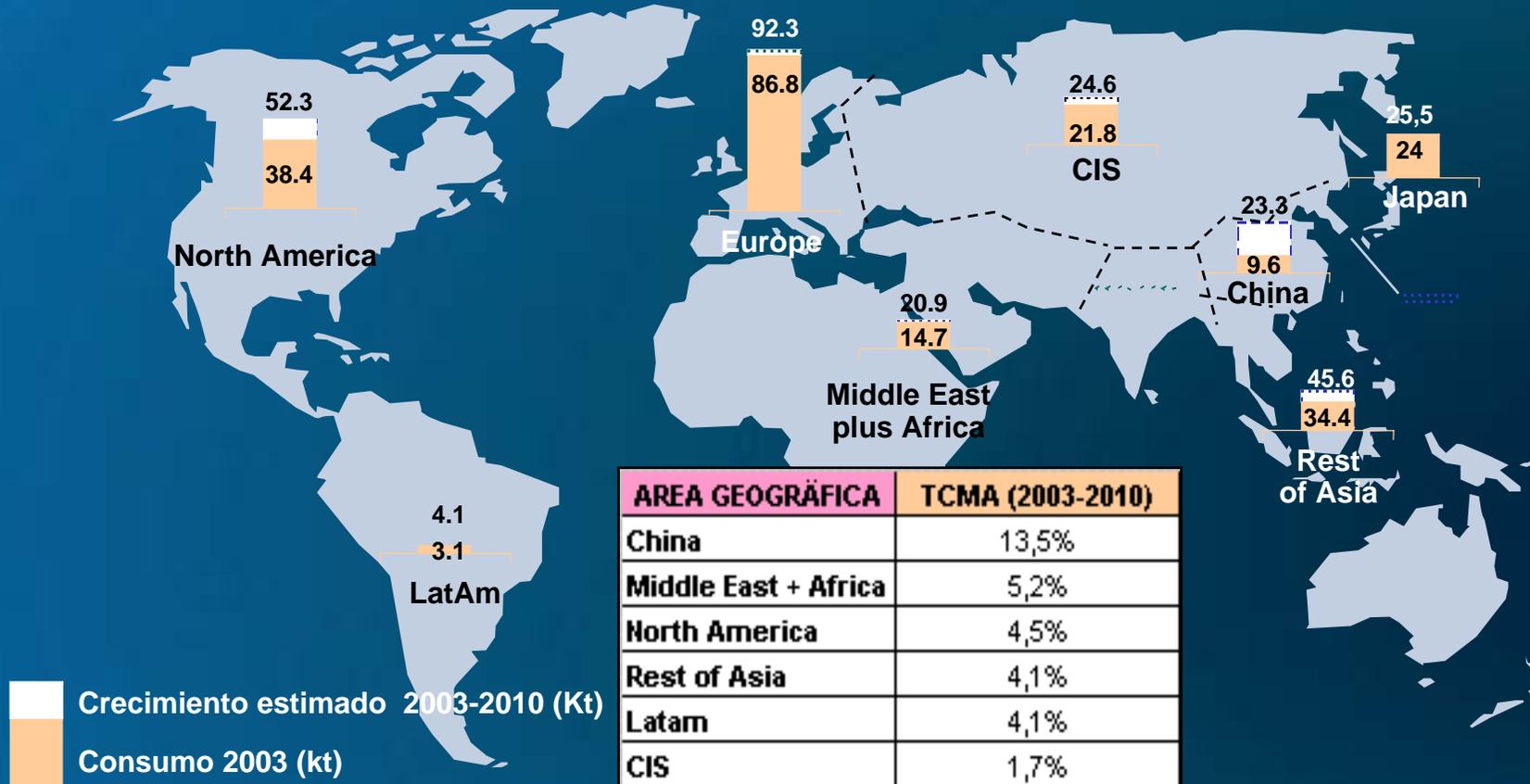


x  
Tons de Producción de productos acabados

**Producción Mundial 2003: 232 kt**



# Consumo mundial - 2003 vs 2010 -



**Europa, Norte América y Asia representan el 83% del consumo global**



# Panorama del consumo SSST - 2003 vs 2010 -

INDUSTRIA	2003	2010	TCMA (2003-2010)
Ind Naval	3%	3%	5,3%
Ind Mecánica	8%	8%	2,4%
Extracción de gas y petróleo	15%	16%	4,0%
Generación eléctrica	16%	17%	4,0%
Petroquímica / química	56%	54%	2,6%
Otros	2%	2%	1,1%

En 2003 las industrias química, petroquímica y energética supusieron el 72% del consumo mundial

Las industrias química, petroquímica y energética concentrarán el ~63% del crecimiento estimado hasta 2010



## **3 Referencias clave de la demanda mundial futura**

- **1ª Norte América y China serán las regiones con una mayor inversión en generación eléctrica (con casi 19 miles de millones de US\$ de inversión anual prevista hasta 2020 vs. Europa con 13 miles de millones). La capacidad instalada actual de China se habrá duplicado en 2020**
- **2ª China e India son dos de las regiones con mayor crecimiento previsto en cuanto a capacidad de refino y ventas de productos químicos.**
- **3ª Las inversiones en extracción de gas y petróleo se concentrarán en Norte América, Oriente Medio, África y Rusia**



# Contenido

- Hoy somos un Grupo multinacional, en crecimiento rentable
- Panorama competitivo en nuestro mercado
- **Nuestra situación de partida**
- El: Plan Tubacex 2010 persigue convertirnos en el primer productor mundial...
- Principales líneas estratégicas
- Nuestra posición futura



# TUBACEX cuenta con 3 grandes fortalezas...

- 1ª Mejoras muy importantes derivadas del **Plan de Competitividad**:
  - Incrementos significativos en productividad
  - Reducción de costes
  - Potencial de producción sin incremento importante de inversiones: “fábrica oculta”
  - Oportunidades claras de especialización: “common allocation”<sup>(1)</sup>
- 2ª Sólida **estructura financiera**:
  - proceso de reducción de la deuda neta
  - disminución del CAPEX anual
  - base de activos fuertemente amortizada
- 3ª Liderazgo en **Gobierno Corporativo**

(1) Common allocation: aprovechamiento de las sinergias entre plantas en base a un mejor mix



## ...que se traducen para TUBACEX en:

- Un posicionamiento competitivo líder en costes
- Una Cuota de mercado consolidada. Solidez en nuestra base de clientes
- Un compromiso de pay-out estable en rango 30-40% del resultado anual del grupo



# 4 Referencias para valorar nuestra evolución

## 1ª Buena estructura financiera:

 Deuda Neta / FFPP

2000: 64%  
2003: 51%

## 2ª Sólida estructura patrimonial:

 FFPP / Total Pasivo

2000: 46%  
2003: 51%

## 3ª Importante crecimiento en ventas

 Ventas 2003 vs. 1998

+59%

## 4ª Consistencia en la rentabilidad

 EBITDA / Ventas  
medio (periodo 1998-2003)

13,25%



## Con el Plan de Competitividad, TUBACEX ha creado una “nueva fábrica”

- 1 INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN PRENSAS: (+24%)
- 2 INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN FRÍO: (+10%)
- 3 INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE ACERALAVA: (+21%)

Los objetivos potenciales doblan lo alcanzado en los 3 ejemplos anteriores

- 4 OPTIMIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO
- 5 APROVECHAMIENTO DE LAS SINERGIAS DEL GRUPO

Este salto en nuestra escala productiva no requiere inversiones significativas, ni incrementos de plantilla (con la consiguiente reducción del coste medio por tonelada)

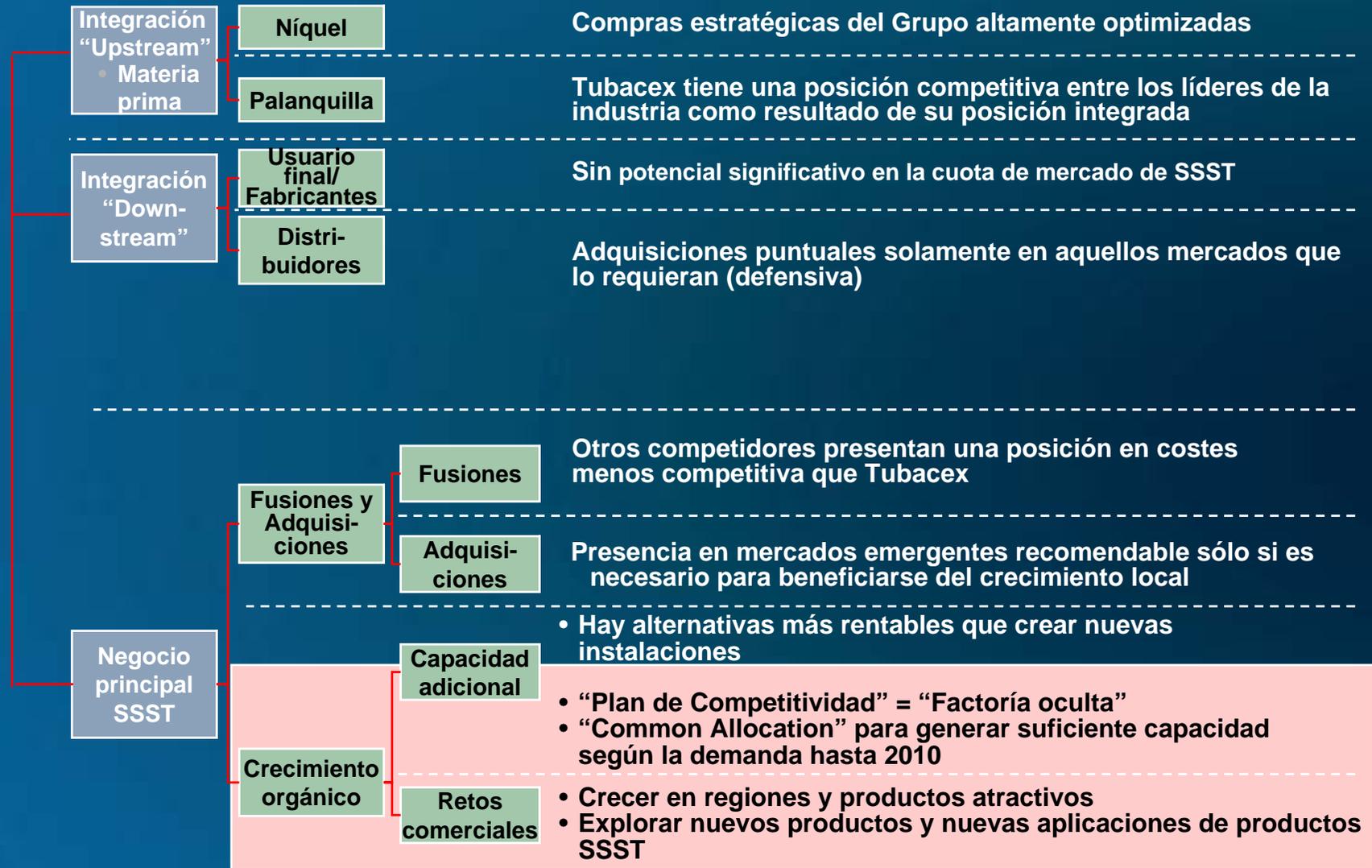


# Contenido

- Hoy somos un Grupo multinacional, en crecimiento rentable
- Panorama competitivo en nuestro mercado
- Nuestra situación de partida
- **El Plan Tubacex 2010 persigue convertirnos en el primer productor mundial...**
- Principales líneas estratégicas
- Nuestra posición futura



# Lograr un fuerte crecimiento en el negocio principal de SSST es la mejor opción para TUBACEX ...





## ... Lo cual posibilita un mejor posicionamiento futuro

### **Apalancándose en la base de activos de SSST...**

- Fabricar el mix de productos más apropiado por planta: Implantar “common allocation”

### **...defender la posición de Tubacex en Europa...**

- Proteger el canal de distribución
- Crecer selectivamente en países y clientes potenciales

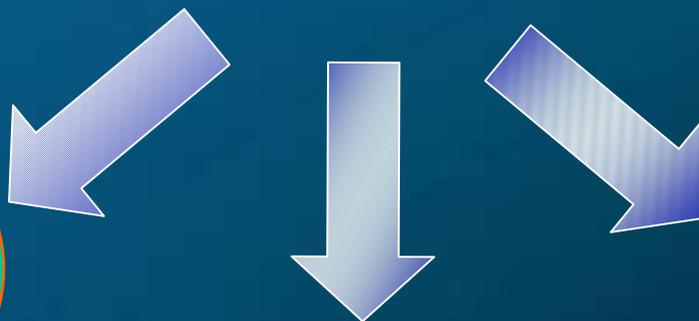
### **... y crecer en regiones y productos atractivos.**

- Consolidar el posicionamiento en el canal de distribución en Norteamérica
- Penetrar en el canal de usuarios finales en Norteamérica y Europa
- Consolidar la entrada en productos de margen elevado
- Fortalecer la presencia comercial en Asia



# La estrategia hasta el 2010 permitirá a TUBACEX...

**1º Maximizar el valor  
para los accionistas**



**2º Reducir  
las necesidades  
de inversión**

**3º Optimizar  
las capacidades  
del grupo**

**... Lo que permitirá a TUBACEX situarse a la  
cabeza del Sector SSST en el 2010**



# El Plan permite una gran mejora de los indicadores económicos y un mejor margen ...

Medida	2003	2010	Incremento 2003-2010 (%)
--------	------	------	--------------------------

**Mejores indicadores económicos**

Notable aumento de las ventas	260	428	65%
Refuerzo del volumen de producción	-	-	30%
Claro aumento del EBITDA	25	57	125%

... Con un posicionamiento de mercado más global

**Margen más diversificado**

Contribución al margen de Europa	77%	66%
Contribución al margen de Norte América	11%	18%
Contribución al margen de RoW	12%	16%



# Contenido

- Hoy somos un Grupo multinacional, en crecimiento rentable
- Panorama competitivo en nuestro mercado
- Nuestra situación de partida
- El Plan Tubacex 2010 persigue convertirnos en el primer productor mundial...
- **Principales líneas estratégicas**
- Nuestra posición futura



# Tres ejes claros para desarrollar la estrategia

- 1 **Implementar la “common allocation” (utilización óptima de nuestras capacidades productivas)**
- 2 **Reforzar nuestra excelencia comercial (organizar la fuerza comercial por área geográfica, marca, canal de distribución y reforzar nuestra cartera de productos)**
- 3 **Una nueva estructura organizativa que garantice el éxito de la implantación**

**Eficiencia en costes, excelencia comercial y organización estructurada para un grupo Global, bajo una única cultura**



# 1ª La “common allocation” permite una mejora sustancial a TUBACEX

Common allocation



- Desde la perspectiva de costes de productos en caliente, TTI está entre los mejores competidores a nivel mundial
- Desde la perspectiva de costes de productos en frío, TTI y SBER organizarán su fabricación para apalancar sus respectivas ventajas en costes
- Implantar la “common allocation” minimiza los requisitos de capacidad adicional hasta 2010 permitiendo aumentar más de un 10% la producción con inversiones limitadas

+

Fábrica oculta



- El Plan de Competitividad junto con esta iniciativa permite un incremento potencial conjunto de la producción del 30%

Nueva escala de productividad y rentabilidad

El aprovechamiento de las sinergias entre plantas mejora sustancialmente la posición competitiva del Grupo TUBACEX, sin acometer inversiones de importancia



## 2ª La excelencia comercial persigue:

### - A) Garantizar la buena posición consolidada en Europa -

#### Entorno del mercado

- Entorno estable que funciona de forma autónoma con relación a la dinámica de otras regiones:
  - Posibilidad de establecer relaciones “win-win” con los distribuidores que minimicen la entrada de competidores “exóticos”
    - restricciones de plazo, capital y de marca hacen que sea difícil acceder a los distribuidores
  - Baja contaminación de precios prevista en Europa vs Norteamérica

#### Posición de Tubacex

- Bien posicionado en costes frente a otros competidores Europeos
- Tubacex tiene una posición consolidada con los principales distribuidores europeos
- Sólida posición comercial en los principales clientes y en especial en el mercado de proyectos
- Oportunidades para aumentar la rentabilidad en algunos países y clientes



## - B) Crecer en regiones y productos atractivos -

1

**Consolidar las posiciones del canal de distribución en Norteamérica:**

- especializarse por canal
- mejorar la propuesta de valor por canal

2

**Aumentar la penetración en el canal de usuarios finales en Norteamérica y Europa**

- depurar el enfoque comercial hacia proyectos analizando cada uno individualmente
- analizar la rentabilidad de cada proyecto realizando el trade-off precio/volumen

3

**Consolidar la entrada en productos, aceros y aplicaciones de margen elevado hasta alcanzar una posición significativa en 2010**

4

**Fortalecer la presencia en Asia:**

- entrar en China para capturar crecimiento potencial realizando acuerdos comerciales/JVs con empresas locales
- como resultado de “common allocation”, los requisitos de capacidad de Tubacex podrían aplazarse a medio plazo
- la sólida estructura financiera del Grupo hace posible afrontar posibles adquisiciones si fuera necesario



# Contenido

- Hoy somos un Grupo multinacional, en crecimiento rentable
- Panorama competitivo en nuestro mercado
- Nuestra situación de partida
- El: Plan Tubacex 2010 persigue convertirnos en el primer productor mundial...
- Principales líneas estratégicas
- Nuestra posición futura



# TUBACEX va a completar un buen 2004...

**Ventas (\*)**



**+25%**

**Producciones medias (\*)**



**+10%**

**EBITDA (\*)**



**+35%**

**Beneficio Neto (\*)**



**2003 X 2**

**Deuda Neta / FFPP**



**46%**

**CAPEX**

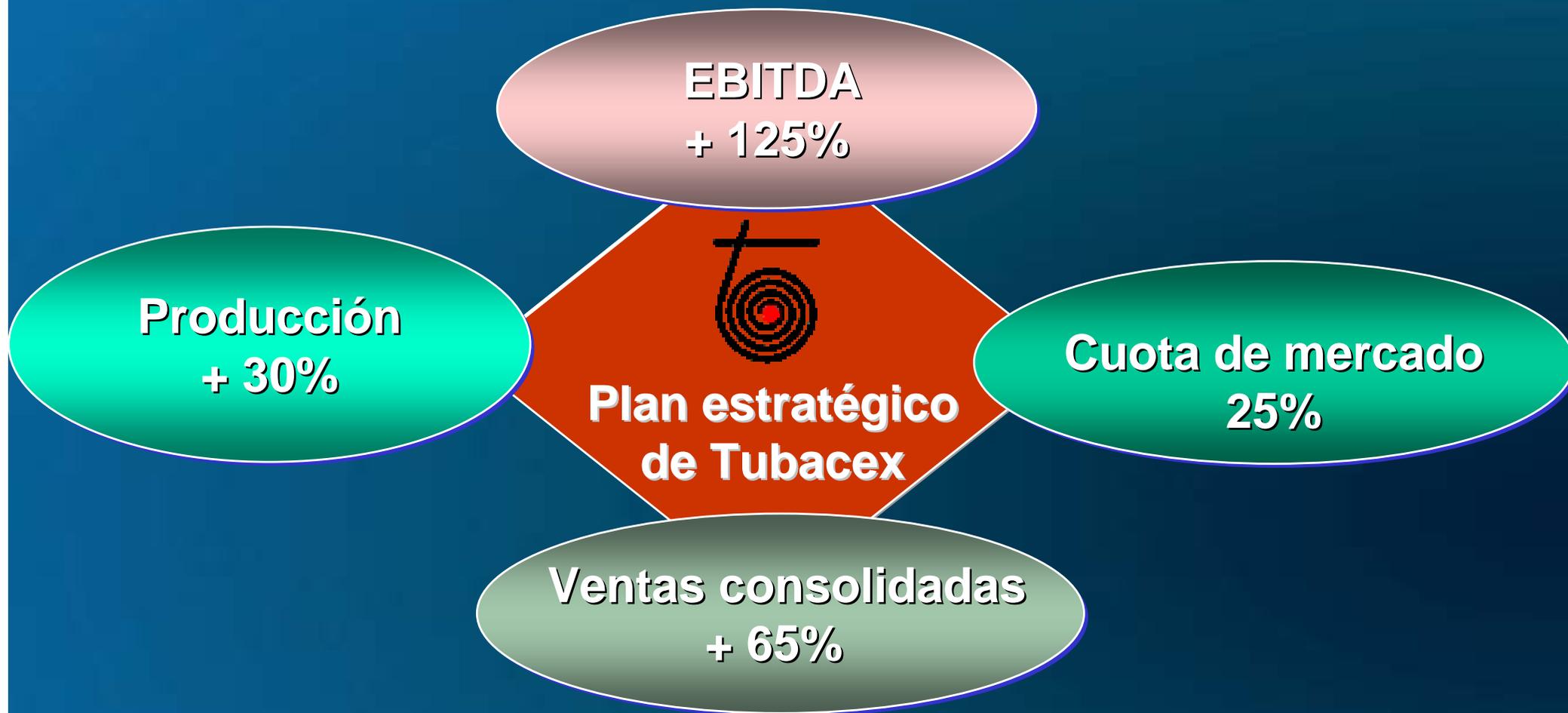


**11 MM euros**

(\*) Incrementos esperados respecto al 2003



# ... y TUBACEX crecerá muy fuerte hasta el 2010



**TUBACEX SERÁ EL PRIMER PRODUCTOR MUNDIAL EN 2010,  
CON UN PROYECTO EN  
EXPANSIÓN Y ALTA RENTABILIDAD**

# **GRUPO TUBACEX**



**Madrid, 5 de Octubre de 2004**