



MADRID, 25 DE MARZO DE 2026

INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES de la Comisión de Estrategia

correspondiente al ejercicio cerrado
a 31 de diciembre de 2025

Junta General de Accionistas 2026

Índice

1. Introducción	3
2. Regulación	3
3. Composición y perfil de sus miembros	4
4. Reuniones mantenidas en el ejercicio	11
5. Funciones y actividades desempeñadas en 2025	12
6. Evaluación del desempeño	13
7. Previsiones para 2026	13
8. Conclusiones	14

1. Introducción

A los efectos de que el Consejo de Administración de Acerinox, S.A. (“**Acerinox**” o la “**Sociedad**”) pueda complementar su evaluación anual y la de sus Comisiones conforme a lo previsto en el artículo 529 nonies del texto refundido de la **Ley de Sociedades de Capital**, aprobado por el Real Decreto legislativo 1/2010, de 2 de julio (la “Ley de Sociedades de Capital”), la Comisión de Estrategia de la Sociedad emite este informe anual de actividades que ha sido aprobado en la reunión de la Comisión de fecha 9 de marzo de 2026.

Este informe estará a disposición de accionistas, inversores y de otros interesados a través de la página web de la Sociedad (www.acerinox.com) desde la publicación del anuncio de convocatoria de la Junta General Ordinaria de Accionistas de conformidad con lo dispuesto en la Recomendación 6ª del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (“**CBG**”).

2. Regulación

La Comisión de Estrategia de Acerinox se regula en el artículo 12.1. y en el Anexo III del Reglamento del Consejo de Administración de Acerinox (“**Reglamento del Consejo**”), que incorpora los aspectos básicos en cuanto a la composición, funciones y funcionamiento de la Comisión incluidos en las Recomendaciones del CBG.

Las menciones al Reglamento del Consejo recogidas en el presente Informe Anual de Actividades se entienden realizadas al Reglamento del Consejo vigente a 31 de diciembre de 2025.

La versión vigente del referido Reglamento del Consejo se encuentra disponible en la página web de la Sociedad (www.acerinox.com), dentro del apartado “Accionistas e Inversores”, en la sección “Gobierno Corporativo”, concretamente en el subapartado “Normativa interna”.

3. Composición y perfil de sus miembros

De acuerdo con lo establecido en el artículo 1 del Anexo III del Reglamento del Consejo, la Comisión de Estrategia estará compuesta por un número de miembros que determine el Consejo de Administración, entre cinco (5) y ocho (8). Asimismo, se establece que la Comisión estará compuesta en su mayoría por Consejeros Independientes y que se procurará que el número de Consejeros Dominicales y el de Consejeros Independientes se corresponda con la proporción de capital social representado por los primeros y la proporción de capital representado por el resto de accionistas, respectivamente. Además, si el Presidente de la Sociedad no ostentara la condición de Consejero Delegado, este será miembro necesario de la Comisión.

En fecha 24 de marzo de 2025 el Consejo de Administración acordó la reforma del Reglamento del Consejo. Entre otras modificaciones, sustituyó la denominación de la Comisión Ejecutiva por la de Comisión de Estrategia, realizándose asimismo una modificación de las competencias de la Comisión. Todos los miembros de la Comisión Ejecutiva pasaron a formar parte de la Comisión de Estrategia.

La Comisión de Estrategia ha estado compuesta por los siguientes miembros durante el ejercicio 2025:

Miembros	Cargo en la Comisión	Categoría del Consejero/a	Fecha de primer nombramiento como miembro de la Comisión (antes Comisión Ejecutiva, ahora Comisión de Estrategia)
D. Carlos Ortega Arias-Paz	Presidente	Dominical	16 de junio de 2022
D. Bernardo Velázquez Herreros	Vocal	Ejecutivo	27 de julio de 2010
D. Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín	Vocal	Dominical	21 de julio de 2008
D ^a . Rosa María García Piñeiro	Vocal	Independiente	22 de marzo de 2018
D. Francisco Javier García Sanz	Vocal	Independiente	22 de octubre de 2020
D. George Donald Johnston	Vocal	Independiente	29 de julio de 2015

Ejerce como Secretario de la Comisión D. Luis Gimeno Valledor, Secretario no Consejero del Consejo de Administración de la Sociedad.

Los perfiles profesionales de los miembros de la Comisión a fecha 31 de diciembre de 2025 son los siguientes:



Carlos Ortega Arias-Paz

Presidente

Consejero Externo Dominical en representación de Corporación Financiera Alba, S.A.

D. Carlos Ortega Arias-Paz, de nacionalidad española, es el Presidente del Consejo de Administración de Acerinox desde el 9 de mayo de 2022, así como miembro de la Comisión de Estrategia.

Formación

Es licenciado Cum Laude en Economía por la Universidad de Harvard y Master en Business Administration por la Harvard Business School.

Experiencia

En 2017 se incorporó a Corporación Financiera Alba, S.A. como Director de Estrategia, liderando la estrategia internacional de la Sociedad y colaborando en las inversiones en España. En la actualidad es Director General de Corporación Financiera Alba, S.A.

Anteriormente fue consultor en McKinsey & Company y tiene más de 23 años de experiencia en banca de inversión internacional en Goldman Sachs y Crédit Agricole Corporate & Investment Bank, entre Nueva York, Londres y Madrid.

Además, con anterioridad ha sido Presidente de Artá Partners, S.A. y miembro del Consejo de Administración de Artá Capital SGEIC, S.A y de Rioja, S.à.r.l.

Consejos de Administración de los que forma parte

A fecha 31 de diciembre de 2025 es miembro de los siguientes Consejos de Administración:

- Technoprobe S.p.A.;
- Verisure Plc;
- KKR Apple Holdings Corporation; y
- Deyá Capital IV SCR, S.A. (Presidente).

Además, es Patrono del Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, Patrono de la Fundación Consejo España-Estados Unidos y miembro de la Junta Directiva de la Asociación Harvard Club de España.



Bernardo Velázquez Herreros

Vocal

Consejero Ejecutivo

D. Bernardo Velázquez Herreros, de nacionalidad española, es Consejero Delegado de Acerinox desde el 27 de julio de 2010, así como miembro de la Comisión de Estrategia. Anteriormente, fue miembro de la Comisión de Sostenibilidad desde 2020 hasta 2023.

Formación

Es Ingeniero Industrial por la Universidad Pontificia Comillas (ICA).

Experiencia

Desde que se incorporó al Departamento de Marketing de Acerinox en 1990, Bernardo Velázquez ha ido asumiendo puestos de responsabilidad creciente dentro de la empresa, acumulando una gran experiencia en el negocio internacional del acero inoxidable. Tras su estancia en México y Australia, a su regreso a España desempeñó los cargos de Adjunto al Director General, Director de Sistemas y Director de Estrategia. En 2007 fue nombrado Director General, cargo que ocupó hasta su nombramiento como Consejero Delegado en julio de 2010.

El Sr. Velázquez participa en diferentes foros, entre los cuales destacan, el Alto Consejo Consultivo del Instituto de la Ingeniería de España, la Asociación de grandes empresas consumidoras de energía eléctrica (AEGE), el Grupo Asesor de Empresas no financieras del Banco Central Europeo y el Foro de Alto Nivel de la industria española del Ministerio de Industria y Turismo.

Consejos de Administración de los que forma parte

A fecha 31 de diciembre de 2025 es miembro de los siguientes Consejos de Administración:

- North American Stainless, Inc. (Presidente);
- VDM Metals Holding GmbH (Presidente del Consejo Asesor);
- VDM Metals GmbH (Presidente del Consejo Supervisor);
- UNESID (Unión Nacional de Empresas Siderúrgicas) (Presidente);
- World Stainless (Asociación Internacional del Acero Inoxidable) (Vicepresidente); y
- Eurofer (Asociación de Fabricantes Siderúrgicos Europeos).

También es miembro del Consejo Asesor de Fundación A LA PAR y Patrono de la Fundación SERES.



Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín

Vocal

Consejero Externo Dominical en representación de Corporación Financiera Alba, S.A.

D. Santos Martínez-Conde Gutiérrez-Barquín, de nacionalidad española, es miembro del Consejo de Administración desde el 30 de mayo de 2002, así como miembro de la Comisión de Estrategia y de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo.

Formación

Es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, tiene un Máster en Dirección y Administración de Empresas por Universidad Pontificia Comillas (ICADE) y es Diplomado en Tecnología Nuclear por la misma Universidad.

Experiencia

El Sr. Martínez-Conde ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en Corporación Financiera Alba, S.A., donde ha sido Consejero Delegado. Anteriormente trabajó en Sener Técnica Naval e Industrial, S.A., Técnicas Reunidas, S.A., Bestinver, S.A., Corporación Borealis, S.A. y Banco Urquijo, S.A.

Asimismo, ha sido miembro del Consejo de Administración de Banca March, S.A., Banco Inversis, S.A. y de sociedades cotizadas como ACS Actividades de Construcción y Servicios, S.A., Unión Fenosa, S.A., BME, Sociedad Holding de Bolsas y Mercados Españoles, S.A., Indra Sistemas, S.A. y CIE Automotive, S.A., así como de numerosas sociedades no cotizadas de diversos sectores.

Consejos de Administración de los que forma parte

A fecha 31 de diciembre de 2025 es miembro del Consejo de Administración de Corporación Financiera Alba, S.A.



Francisco Javier García Sanz

Vocal
Consejero Externo Independiente

D. Francisco Javier García Sanz, de nacionalidad española, es Consejero Independiente desde el 22 de octubre de 2020, así como miembro de la Comisión de Estrategia y de la Comisión de Nombramientos Retribuciones y Gobierno Corporativo.

Formación

Es licenciado en Administración de Empresas y Doctor honoris causa por la Universidad de Stuttgart (2008) y fue Condecorado con la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil.

Experiencia

El Sr. García Sanz fue Director Ejecutivo de Compras a nivel Mundial en General Motors Corporation en Detroit (EE.UU.). Posteriormente pasó a trabajar en el Grupo Volkswagen donde llegó a ejercer las responsabilidades de Vicepresidente, así como Vicepresidente Ejecutivo de Seat, S.A.

Asimismo, anteriormente desempeño el cargo de Consejero y Presidente de Seat, S.A., Consejero de Critería Caixa, S.A., Indra Sistemas, S.A. y de Tubacex, S.A. En 2009 fue nombrado Presidente del equipo de fútbol Wolfsburg, cargo en el que se mantuvo hasta 2018. También fue Presidente de la ANFAC (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones).

Consejos de Administración de los que forma parte

A fecha 31 de diciembre de 2025 es miembro de los siguientes Consejos de Administración:

- Hochtief AG;
- Fersa Bearings, S.A. (Vicepresidente); y
- Hnos Sesé Asensio, S.L.



Rosa M.ª. García Piñeiro

Vocal

Consejera Externa Independiente

D.ª. Rosa M.ª. García Piñeiro, de nacionalidad española, es Consejera Independiente desde el 26 de abril de 2017, preside la Comisión de Sostenibilidad y es miembro de la Comisión de Estrategia.

Formación

Es Ingeniera Industrial y posee un Máster en Organización y Gestión Industrial por la Universidad de Vigo, así como un Máster en Ingeniería Ambiental por la escuela de Organización Industrial de Madrid y Executive MBA por la Haute École de Commerce, entre otros estudios.

Experiencia

La Sra. García Piñeiro ha desarrollado su carrera profesional en la industria de la Minería y los Metales, siendo sus últimos puestos el de Vicepresidenta de Sostenibilidad Global de Alcoa y Presidenta de la Fundación Alcoa y anteriormente Presidenta de Alcoa - España.

Consejos de Administración de los que forma parte

A fecha 31 de diciembre de 2025 es miembro de los siguientes Consejos de Administración:

- CaixaBank, S.A.;
- ENCE Energía y Celulosa, S.A.; y
- PowerCo (Grupo Volkswagen).



George Donald Johnston

Vocal

Consejero Externo Independiente

D. Donald Johnston, de nacionalidad estadounidense y británica, es Consejero Independiente desde el 29 de octubre de 2014. Asimismo, es Consejero Independiente Coordinador desde junio de 2022. También es miembro de la Comisión de Estrategia y de la Comisión de Auditoría.

Formación

Es Bachelor of Arts en Ciencias Políticas por la Middlebury College y Master of Arts en Economía Internacional y Estudios Latinoamericanos por la Johns Hopkins University.

Experiencia

A lo largo de su carrera ha ostentado cargos como los de Presidente europeo del Grupo de M&A de Deutsche Bank, S.A., Consejero del Bankers Trust International PLC y miembro de su Comité Ejecutivo Mundial. También ha trabajado como Managing Director en las oficinas de Nueva York y Londres de Salomon Brothers PLC. El Sr. Johnston reúne más de 35 años de experiencia en banca de inversión en Estados Unidos, Europa y América Latina.

Consejos de Administración de los que forma parte

A fecha 31 de diciembre de 2025 es miembro de los siguientes Consejos de Administración:

- Merlin Properties Socimi, S.A. (Consejero Independiente Coordinador); y
- Banco Sabadell, S.A. (Consejero Independiente Coordinador).

Todos los miembros de la Comisión tienen los conocimientos, aptitudes, experiencia y dedicación necesarios para desempeñar sus funciones y, en particular, suficiente formación en estrategia empresarial, financiera, contable y experiencia de gestión. A su vez, los miembros de la Comisión reúnen, en su conjunto, los conocimientos técnicos pertinentes en relación con el sector industrial al que pertenece la Sociedad.

En la página web de la Sociedad está a disposición de los accionistas, inversores y otros interesados la información detallada sobre los miembros de la Comisión y su trayectoria profesional.

4. Reuniones mantenidas en el ejercicio, número de asistentes y otras personas que han comparecido

Durante el ejercicio 2025 la Comisión de Estrategia ha celebrado dos (2) reuniones:

Fecha	Tipo de reunión	Asistencia de sus miembros
28 de agosto de 2025	Telemática	Todos
23 de octubre de 2025	Presencial/Telemática	Todos

Además de la asistencia de los miembros de la Comisión y de su Secretario, comparecieron las siguientes personas:

- Secretario General, **D. Alexander Kolb**, en dos (2) ocasiones.
- Chief Corporate Officer (CCO), **D. Miguel Ferrandis Torres** en dos (2) ocasiones.
- Chief Financial Officer (CFO), **D.ª Esther Camós García**, en una (1) ocasión.
- Director de Estrategia, **D. Antonio Gayo Piriz**, en dos (2) ocasiones.

Además, diversos asesores externos colaboraron con la Comisión en el análisis de asuntos estratégicos clave.

La asistencia de las personas referidas se ha producido siempre previa invitación del Presidente de la Comisión y se ha limitado a aquellos puntos del orden del día para los que fueron convocadas, no habiendo asistido a las fases de deliberación y votación de la Comisión. De todo ello se ha dejado constancia en las actas correspondientes de las reuniones.

La relación de la Comisión con la Dirección de la Sociedad ha sido constante y fluida y no se han puesto de manifiesto dificultades a la hora de obtener cuanta información o apoyo ha sido preciso.

Además, el Presidente de la Comisión, con la cooperación del Secretario, ha canalizado y facilitado la información necesaria al resto de los miembros de la Comisión, con el tiempo suficiente para que pudieran analizarla de forma previa a sus reuniones.

Asimismo, el Presidente de la Comisión ha fomentado el diálogo constructivo entre sus miembros, promoviendo su libre expresión y su capacidad de análisis.

5. Funciones y actividades desempeñadas en 2025

Las funciones de la Comisión de Estrategia son esencialmente las siguientes:



Proponer al Consejo de Administración el plan estratégico del Grupo a medio y a largo plazo, así como cualquier posible revisión del mismo.



Analizar los planes de inversiones para su presentación y aprobación al Consejo de Administración.



Analizar cualquier operación relevante para el Grupo para su posterior presentación y deliberación por el Consejo de Administración.



Estudiar cuestiones de naturaleza similar a las anteriores, a iniciativa del Presidente.

Las reuniones de la Comisión comenzaron con el análisis de la situación de la Sociedad y de su Grupo en los mercados en los que opera, la evolución del coste de las materias primas y de la energía, así como con un análisis en materia de competencia, de la situación de la producción, de la facturación y de la situación financiera.

Asimismo, la Comisión de Estrategia ha realizado el seguimiento del plan estratégico del Grupo, de la evolución de la cotización y del accionariado de la Sociedad, entre otras cuestiones.

La Comisión ha estudiado, analizado y propuesto al Consejo de Administración, a instancia de este, asuntos de contenido esencialmente estratégico, en particular respecto de operaciones corporativas, así como la definición de las líneas estratégicas de la Sociedad para los próximos años.



La Comisión ha orientado sus funciones hacia la revisión estratégica, con el objetivo de mantener la resiliencia y competitividad del Grupo en un contexto de inestabilidad económica y conflictos geopolíticos.

En el ámbito operativo, la actividad de la Comisión durante el ejercicio 2025 ha estado marcada por la supervisión de la integración de Haynes International, Inc. en la estructura del Grupo, tras su adquisición a finales del ejercicio 2024. En particular, se ha realizado el seguimiento del plan de inversiones de 200 millones de dólares (USD) destinado a la creación de la plataforma integrada de aleaciones de alto rendimiento en Estados Unidos, con especial atención a las instalaciones de Kokomo (Indiana). Asimismo, la Comisión ha evaluado el progreso en la obtención de las sinergias previstas y el desarrollo de la nueva división de Aleaciones de Alto Rendimiento, consolidando el posicionamiento estratégico de Acerinox en sectores de alto valor añadido, como el aeroespacial, y reforzando su presencia en el mercado estadounidense.

6. Evaluación del desempeño

Recomienda el CBG que una vez cada tres (3) años, al menos, la evaluación del Consejo y de sus Comisiones se realice por un experto independiente. La evaluación del ejercicio 2023 se realizó por *J&A Garrigues, S.L.P.* en 2024 y la evaluación del 2024 se realizó internamente en 2025. Se decidió que la evaluación del ejercicio 2025 se realizase internamente y ha sido liderada por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo, bajo la coordinación de su Presidente, contando con la colaboración de los servicios internos de la Sociedad, manteniendo la metodología empleada en años anteriores para facilitar el seguimiento de los resultados y la evolución del proceso año tras año.

Los órganos objeto de evaluación han sido el Consejo de Administración, sus Comisiones, el Presidente del Consejo, el Consejero Delegado y el Secretario del Consejo, y las áreas evaluadas, las siguientes: (i) la composición, funcionamiento y tamaño del Consejo; (ii) el cumplimiento de los deberes de los Consejeros; (iii) la estrategia y planificación del Consejo; (iv) el sistema de remuneración del Consejo; (v) la Política de diversidad; (vi) las relaciones con los Directores de la Sociedad; (vii) la integración y formación del Consejo; (viii) la composición, funciones y tamaño de las Comisiones; y (ix) el desempeño del Presidente, del Consejero Delegado y del Secretario no Consejero del Consejo.

A la fecha de aprobación de este informe, la Sociedad ha concluido ya la evaluación del ejercicio 2025 y el informe de evaluación y las conclusiones se han presentado a la Comisión primero y después al Consejo de Administración.

La mencionada evaluación correspondiente al ejercicio 2025 ha concluido que el funcionamiento del Consejo de Administración y de sus Comisiones resulta satisfactorio. Tampoco han sido detectadas deficiencias que requieran la implementación de medidas para su corrección.

7. Previsiones para 2026

Respecto del año en curso, la Comisión de Estrategia se reunirá a instancia de su Presidente con la frecuencia que este determine o a instancia de la mayoría de sus miembros. A la fecha de emisión del presente Informe están previstas dos (2) reuniones de la Comisión.

La Comisión prevé un especial seguimiento de las inversiones realizadas por el Grupo Acerinox, de los planes de mejora de eficiencia en las empresas del Grupo, del desarrollo de futuro, de la estrategia de crecimiento, de la estrategia de mejora de la competitividad, de las estrategias financiera y comercial, así como de la evolución de los mercados.

8. Conclusiones

Sobre la base de lo anterior, la Comisión de Estrategia de la Sociedad ha evaluado su composición, funcionamiento y el ejercicio de sus competencias durante el ejercicio 2025, considerando que:



Los miembros de la Comisión han tenido a su disposición, con carácter previo a las reuniones, la información necesaria en relación con los distintos puntos del orden del día para deliberar y tomar decisiones informadas. Asimismo, cuando ha sido necesario, la Comisión ha contado con el asesoramiento de expertos externos.



La Comisión se ha reunido siempre que ha resultado necesario en atención a los temas a tratar en la misma.



Todas las reuniones de la Comisión han contado con las mayorías suficientes para su celebración y sus actas han sido aprobadas por unanimidad.



Finalmente, **la Comisión ha deliberado y adoptado acuerdos** sobre los asuntos de su competencia.

De lo anterior se concluye que la Comisión de Estrategia ha cumplido con las normas legales y estatutarias en cuanto a composición, frecuencia de reuniones, asistencia, participación informada de sus miembros y competencias.

Carlos Ortega Arias-Paz

Presidente

Comisión de Estrategia

Fecha de aprobación por la Comisión de Estrategia: 9 de marzo de 2026
Fecha de aprobación por el Consejo de Administración: 25 de marzo de 2026

