

# Abengoa

José Antonio MORENO DELGADO

## I. Trayectoria de Abengoa

### 1. Etapa Fundacional: Primeras actividades. Expansión Regional

El día 4 de enero de 1941 se funda en Sevilla la Sociedad Abengoa S.L. con un capital de 180.000 ptas. El objetivo inicial es la fabricación de un contador monofásica de 5 de Amperes. Los fundadores son dos jóvenes Ingenieros del ICAI: Javier Benjumea Puigcerver y José Manuel Abaurre y Fernández-Pasalagua, que habían estudiado la carera en Bélgica durante la República. La vocación técnica y empresarial de los fundadores fue la única base de partida de la nueva sociedad.

En 1942 se organiza un Taller para la reparación de maquinaria eléctrica y mecánica.

En 1943 se reorienta la actividad hacia la elaboración de Proyectos y Estudios Técnicos y hacia la ejecución de Montajes Eléctricos. El Taller amplía sus actividades desde las reparaciones de maquinaria a otras complementarias de los montajes eléctricos especialmente la fabricación de cuadros eléctricos.

En 1946 se comienza la expansión regional y se abren oficinas de representación en Huelva, Cádiz, Córdoba y Málaga, y también la delegación de Madrid. se crea la filial Comercial Abengoa, SL, primera empresa especializada del grupo abengoa.

El objeto de esta sociedad es la venta de material eléctrico.

En los años siguientes Abengoa reestructura sus actividades en torno a cuatro grupos operativos:

- *Energía:* Líneas de A.T., Subestaciones, Redes de Distribución y Cuadros Auxiliares de Centrales Eléctricas.
- *Industria:* Proyectos y Montajes Eléctricos en Industrias, Edificios Comerciales y Viviendas. Iluminación. Cuadros de B.T. y paneles de mando.
- *Transporte:* Instalaciones eléctricas en Puertos Marítimos. Instalaciones auxiliares de Estaciones de Ferrocarril y proyectos de Línea aérea de contacto para las Electrificaciones del Plan General de Renfe. Productos para señalización viaria.
- *Medio Ambiente:* Estaciones de bombeo para aguas residuales, Abastecimiento de poblaciones, y riegos agrícolas.

Abengoa acababa la década con un equipo humano del 149 personas y unos recursos propios de 5.737.000 ptas. y había facturado durante la misma 45.297.000 ptas.

Estos años 40 son muy difíciles para la economía nacional. España acaba de salir de la guerra civil y se encuentra con una guerra mundial que dura todo el primer lustro y que dificulta la colaboración internacional y durante el segundo sufre el bloqueo

de las potencias occidentales. La economía española de estos años se orienta hacia la autarquía.

## 2. La década de los 50. La expansión nacional

Las sólidas bases establecidas por Abengoa en su 1ª década de actividad le permiten afrontar con confianza un mercado potencial en España de gran importancia y en proceso de rápido crecimiento. En España la economía se recupera aceleradamente, activada por los planes oficiales y por el empuje de la empresa privada. España se reencuentra con el mundo occidental, incorporándose a las Naciones Unidas, OCDE, UNESCO y se firman los acuerdos con los Estados Unidos.

Durante esta década Abengoa irrumpe de forma destacada en el Mercado Nacional de la Energía estableciendo implantaciones fijas y de obras en distintos puntos de España: Barcelona, Vigo, Santander, Ceuta... y potenciando su Organización en la Sede principal de Sevilla. Asimismo continua con su política de innovación añadiendo nuevas actividades: Centrales Eléctricas, Telecomunicaciones para el Transporte, y Estaciones de regadío. Se crean nuevas empresas especializadas: Nicsa, Apresa y Retesa.

Es la época de los Planes de regadío: Badajoz y Jaén. Se inicia el despegue de la industria automovilística y naval. Se triplica la potencia eléctrica instalada en España.

Abengoa acaba la década con un equipo humano de 866 personas y unos recursos propios de 52 Mptas. habiendo facturado durante la misma 872 Mptas.

## 3. La década de los 60. Iniciación de la actividad internacional

El Plan de Estabilización de la Economía Española, en los principios de esta década, conlleva una gran escasez de obras en el sector público, encarecimiento financiero y una fuerte elevación de costos. Abengoa afronta con éxito estas dificultades gracias a su sólida implantación en el mercado nacional y a su rigurosa política de autofinanciación, con aumento del capital social y las reservas.

La recuperación económica tras la estabilización, encuentra unas vías de materialización con los planes de desarrollo (Polos de Desarrollo y de Promoción: Huelva, Tarragona, Zaragoza etc.), así como el crecimiento de actividad en el Mopu y en Renfe lo que sumado a las iniciativas empresariales privadas, potenciaron un mercado de gran diversidad e importancia para el desarrollo de las actividades de Abengoa, durante esta década 1961-1970.

Las ideas básicas empresariales de Abengoa continúan muy presentes en la toma de decisiones de estos años. Se establecen objetivos para conseguir progresos notables en la técnica de Proyectos, en los métodos de trabajo y en la selección y formación de personal. La Innovación mantiene su protagonismo incorporándose nuevas actividades técnicas como son: Control y Automatización, Electricidad Naval, Montajes Mecánicos y Telecomunicaciones. A mediados de la década se define una política de incremento de la participación en el Mercado Nacional e iniciación en el Internacional especialmente Hispanoamérica.

La organización de Abengoa se estructura en divisiones ejecutivas:

- Estudios y Proyectos
- Instalaciones
- Líneas
- Taller

Y se define la actividad en torno a seis grandes mundos operativos:

- Energía
- Industria
- Transporte
- Medioambiente
- Telecomunicación
- Electrónica

Las primeras obras internacionales se ejecutan en Colombia (Petroquímica del Atlántico), Venezuela (Nitroven) y Guatemala (Línea de Jurún-Marinal). Se crea la primera filial internacional: Teyma en Argentina.

En estos años también se crean Sainco dedicada a Sistemas de Control y Protisa para distribución y montaje de refractarios y aislantes industriales.

Una obra de gran envergadura es Zorita, 1ª Central Nuclear española.

Abengoa acaba la década con un equipo humano de 2.702 personas y unos recursos propios de 182 MPtas. habiendo facturado durante la misma 4.880 MPtas.

#### 4. Los años 70. Uninsa y el PEN. Consolidación Internacional

La crisis del petróleo de 1973 provoca un cambio radical en la política del mundo entero. Particularmente en España cuya dependencia del petróleo supera el 60%, la necesidad de diversificación con nuevas fuentes energéticas de ocasión al estudio y puesta en marcha del 1º PEN 1978-1987. Este PEN cuenta con la energía nuclear 9.000 MW y con el carbón 15.000 MW como fuentes energéticas principales. El PEN es una gran oportunidad para Abengoa.

A principio de la década Abengoa ejecuta una gran obra industrial: el suministro e instalación llave en mano de la red eléctrica de Uninsa y el montaje de los trenes de laminación. Uninsa es una siderúrgica integral que produce 2MTn de acero, y se construye en un tiempo record. La obra por su volumen permite doblar las capacidades de Abengoa y supone el logro de importantes hitos tecnológicos. Abengoa programa e instala el primer ordenador. Se proyecta e instala el primer telemando electrónico. El primer sistema de protecciones electrónicas, extraordinariamente innovador. El taller fábrica 60 cabinas de 30 Kv y 300 de 6.000 V etc.

A mediados de la década se ejecutan dos obras tecnológicas muy importantes, el Juego de la Guerra de la Armada Española y el Despacho de Generación y Transporte de la Compañía Sevillana de Electricidad que consolidarán a Sainco como líder nacional de Sistemas de Control.

Se ejecutan las grandes estaciones de elevación del post-transvase Tajo-Segura: Ojós, Alhama...

Abengoa crea la División de Telecomunicaciones como respuesta al programa de ampliación de redes de Telefónica y a la creciente demanda de sistemas de transmisión.

En Europa Abengoa ejecuta una gran obra de montajes mecánicos en el complejo nuclear de Eurodif en Francia donde mantiene un equipo de más de 200 personas durante varios años.

En Iberoamérica se van creando las sociedades nacionales entre ellas Bargoa en Brasil y Abengoa Venezuela, S.A. que tienen vida propia a u que combinan un trabajo estable y continuado con la realización de proyectos singulares apoyadas por la organización española.

Abengoa acaba la década con un equipo humano de 4.634 personas y unos recursos propios de 2.441 MPtas. habiendo facturado durante la misma 52.396 MPtas.

#### 5. Década de los 80. Focus. La CEE. Telefónica

En estos años España consolida su democracia. En 1986 se incorpora a las CEE, hecho de gran transcendencia que se convierte en el primer factor de modernización de nuestra economía. Se inicia el acceso masivo de la juventud a la Universidad. España se va convirtiendo en un país ilustrado. La mayor preocupación es la extensión del paro.

En 1982 se crea la Fundación Focus-Abengoa. Fondo de la Cultura de Sevilla. La Fundación tiene como objetivo promover la cultura en sus diversas manifestaciones artísticas y científicas, atendiendo a la conservación, difusión y desarrollo del patrimonio histórico-cultural de Sevilla y a su proyección en Iberoamérica. La pintura y la música han sido los grandes protagonistas en la vida de Focus-Abengoa, seguidos por el libro y el grabado. Además, Focus-Abengoa promueve y financia actividades culturales, mediante la concesión de ayudas económicas, la dotación de becas de estudio, bolsas de viaje, ayudas de investigación, así como premios a la mejor Tesis Doctoral sobre Sevilla y de Pintura. Durante todo el año se celebran distintas exposiciones, conciertos, seminarios, congresos, y se continúa la labor de edición de nuevas publicaciones.

Durante la década Abengoa consolida su expansión geográfica. Al final de 1990 Abengoa tienen presencia permanente en todas las Comunidades Autónomas de España y en el ámbito

Internacional en los siguientes países: USA (1986), Argentina (1968), México (1979), Venezuela (1971), Brasil (1974), Uruguay (1978), Chile (1986), Perú (1982), Marruecos (1976), Argelia (1976), Portugal (1988), Bélgica (1990), Hungría (1990), Rusia (1990), y Francia (1971).

Se integran en estos años 23 nuevas Empresas Especializadas, que dan cumplimiento a los objetivos de renovación tecnológica y expansión internacional. De estas sociedades doce tienen su sede en España y once en el Exterior.

La ralentización del PEN hace que Abengoa acometa el desarrollo de nuevas actividades tecnológicas: Plantas de Cogeneración y de Energías Renovables, Gestión Medioambiental, Plantas de Residuos, Tratamiento Integral del Agua, Sistemas de Vigilancia Medioambiental, así como la potenciación de las relacionadas con los Sistemas de Control: Electrónica, Informática y Comunicaciones aplicadas a los más diversos campos: Tráfico, Espacio, Electricidad, Petróleo y Gas, Meteorología, Agua, Edificios Inteligentes, Defensa, etc.

Por su volumen el cliente más importante de estos años es Telefónica y especialmente la actividad de Planta Exterior con realizaciones de ingeniería, instalación y mantenimiento de redes telefónica, instalación y conexionado de cables de comunicación en fibra óptica, coaxiales y de pares, etc. En algún momento para esta actividad trabajan más de 3.000 personas.

Abengoa acaba la década con un equipo humano de 5.468 personas y unos recursos propios de 8.529 MPTas. habiendo facturado durante la misma 190.564 Mptas.

## 6. Los años 90. El Desarrollo Corporativo

1992 es un año clave para España. Por una parte se produce la incorporación plena a Europa. Nace la Unión Europea. Por otra la celebración del 5º Centenario del Descubrimiento de América con la Expo-92 de Sevilla y los Juegos Olímpicos de Barcelona, conlleva un importante programa de inversiones públicas que hace crecer la actividad durante los primeros años. Después se produce una importante crisis económica que obliga a las empre-

sas a aplicar austeros programas de reingeniería en detrimento del empleo. Finalmente y a partir de 1996 se inicia un ciclo económico con unas características nuevas de estabilidad y fuerte crecimiento, a cuya fase expansiva todavía hoy en el año 2000 no se le ve el final. Existe una importantísima creación de empleo con una disminución del paro de 8 puntos desde el 23% al 15% y con la expectativa de que esta tendencia continúe. En España se produce la privatización del sector público y la liberalización de los monopolios. Desde el punto de vista internacional las empresas españolas vuelven a descubrir América. Se produce un inédito movimiento inversor en la zona. Nuestros bancos, Telefónica, las empresas eléctricas, las empresas de Petróleo y Gas, las constructoras y otros muchos sectores asumen importantes compromisos en la región que convierten a España en socio de referencia de aquellos países.

Abengoa aprovecha este contexto de cambio nacional e internacional para dar un importante giro a su estrategia. Durante los primeros 50 años Abengoa se ha desarrollado como una empresa de contratos. Hasta ahora ha crecido acometiendo proyectos llave en mano y servicios diversificados generalmente con un importante contenido tecnológico a clientes que lo demandaban, estrategia de "pull". Los recursos propios generados se dedican fundamentalmente a la expansión de su estructura y a la financiación del circulante. Sin embargo a principios de la década Abengoa observa que sus dos mercados más importantes, Telefónica y el Sector Eléctrico se encuentran al final de un ciclo de inversiones y que esta crisis está siendo enmascarada por las obras del 92. Por otra parte el mercado financiero se ha sofisticado. Se difunden las técnicas de Financiación de Proyectos y nuevos instrumentos como el Factoring o el pago a proveedores por banco permiten una financiación externa del circulante también se extiende la utilización de créditos de prefinanciación en proyectos internacionales. Todo ello conlleva una importante liberación de recursos financieros a los que Abengoa va a asignar unas aplicaciones nuevas.

En estos años la actividad de Sistemas de Control alcanza a un gran desarrollo con obras emblemáticas como la Seguridad del Nuevo Edificio de la UE en Bruselas. El sistema de control del Gasoducto mejicano (Pemex), o el del puente túnel internacional de Öresund que enlaza Dinamarca con Suecia.

Se ejecutan importantes obras en el Sudeste asiático con establecimientos permanentes en China, Indonesia, múltiples países iberoamericanos y otros en el resto del mundo, consolidándose una facturación en el mercado internacional superior al 50%.

Abengoa toma una posición de liderazgo europeo en la promoción de la energía renovable y construye en Cartagena la planta de Bioetanol de Ecocarburantes de 100 Ml/año, que pasa a ser la mayor de Europa.

En América se ejecutan grandes centrales de CCGT en Argentina, Chile y Puerto Rico y se construye una Línea de AT para enlazar Chile y Argentina que bate el record mundial de altitud.

### El cambio

Para afrontar las amenazas del nuevo escenario descrito, pero también para aprovechar las muy interesantes oportunidades que aparecen y que hemos comentado. Abengoa acomete un nuevo tipo de negocios creando una nueva estrategia basada en aprovechar los retornos de la actividad tradicional para desarrollar Productos Integrados en su ciclo completo: Promoción, Inversión, Realización, Operación y Mantenimiento. Abengoa adopta una nueva estrategia de "push", promociona la construcción de nuevas plantas de las que es propietaria y las construye, las opera y las mantiene. Si en los productos convencionales construye por ejemplo centrales eléctricas para terceros, ahora construye sus propias centrales. Si hasta ahora vendía MW's, ahora venderá KWh. Con esta estrategia Abengoa no se limita a ofrecer soluciones a las demandas de otras empresas sino que toma la iniciativa y se convierte en un agente creador de nuevos escenarios como ocurre en la actividad de Bioetanol. Abengoa crea un fondo de Inversiones Siema que detenta la titularidad de las participaciones financieras en estas plantas, en estos productos integrados. Se desarrollan Plantas de Cogeneración, de Energías Renovables: Eólica, Minihidráulica, Biomasa, de Gasolina Verde (Bioetanol), de Residuos Urbanos e Industriales. Abengoa aplica a estos productos integrados los recursos financieros que ha liberado y crea una nueva dimensión de su crecimiento. En 1999 crea un nuevo fondo de Inversiones Telvent en el que reagrupa las participaciones financieras en el negocio de Internet como apoyo a la estrategia de Sainco.

Así pues Abengoa ofrece ahora dos tipos de productos:

- el tradicional basado en la ingeniería aplicada, que ha protagonizado el desarrollo de la sociedad durante los primeros cincuenta años, en el que la responsabilidad queda restringida a la ingeniería, construcción y mantenimiento, con una tecnología definida y una financiación del cliente.
- el integrado en el que Abengoa asume la responsabilidad integral: inversión, construcción y operación, con soporte tecnológico propio. Financiación con los recursos generados por el propio proyecto o con estructuras de financiación específicas y contemplando una futura rotación de la inversión.

Por otra parte Abengoa adopta una estructura corporativa y se transforma en una sociedad holding con seis tipos de negocios:

- Desarrollo Estratégico Corporativo: Negocios de Gas, Solar, Eólica, Geotermia y nuevas actividades.
- Biocarburantes: Plantas de Bioetanol.
- Energía: Biomasa, Cogeneración, Centrales Térmicas convencionales y CCGT.
- Sistemas de Control, Comunicaciones e Internet.
- Medio Ambiente y Servicios Urbanos. Tratamiento y Gestión de Residuos.
- Instalaciones.

En noviembre de 1995 Abengoa sale a cotizar en la Bolsa de Madrid. Durante estos años sus diversas empresas van implantando los sistemas de Calidad ISO 9.000 y Medioambiental, así como se establecen normas internas de obligado cumplimiento, las NOC que regularizan la complejidad y ayudan a controlar los riesgos que conlleva. También se modernizan y generalizan en los Sistemas de Información de los que se hace un uso intensivo.

El año 1999 termina con una facturación de 144.000 Mptas., con unos Fondos propios de 33.146 Mptas. y con 8.388 empleados, de los cuales 4.089 trabajan en el exterior.

En marzo del año 2.000 Abengoa toma el control de Befesa, adquiriendo una participación mayoritaria y procede a la reestructuración de sus actividades medioambientales.

## II. Descripción de Abengoa.

### Abengoa su interlocutor en recursos y soluciones técnicas

#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Fundada en Sevilla en 1941. Empresa de Ingeniería aplicada y equipamiento que aporta soluciones

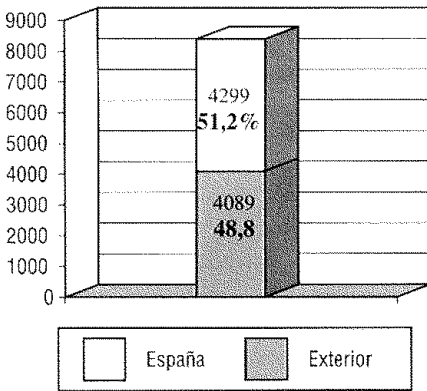
integrales en los sectores de la Energía, Telecomunicaciones, Transporte, Agua, Medio Ambiente, Industria y Servicios.

Datos consolidados	(Mill. Pesetas)	Variación		Variación		
	(Mill. Euros)	1999 (E)	en %	1998	en %	1997
Ventas:		144.100	+10,3	130.646	+13,4	115.258
	€	866,1		785,2		692,8
Resultados de operaciones ordinarias:		12.253	+145,6	4.998	+5,6	4.732
	€	73,6		30,1		28,4
Beneficio Neto atribuido a la Dominante:		3.645	+10,1	3.312	+9,9	3.015
	€	21,9		19,2		18,1
Cash Flow Neto: (Bº Neto + Amortiz. + Prov.)		9.250	+15,5	8.009	+28,9	6.213
	€	55,6		48,1		37,3
Activos totales:		174.402	+6,5	163.826	+29,1	126.919
	€	1.048,2		984,6		762,9
Fondos propios:		33.146	+7,6	30.812	+2,5	30.053
	€	199,2		185,2		180,6

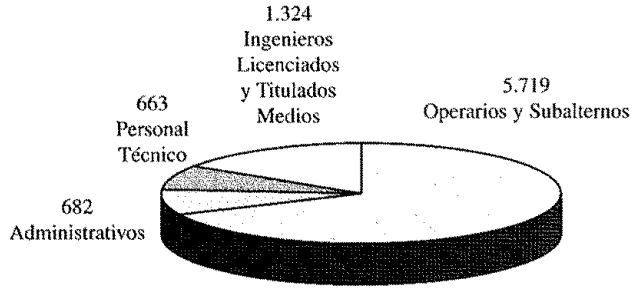
#### ACTIVIDAD EXTERIOR

(Exportaciones y ventas de soc. locales)	1999 (E)			1998		1997	
	Mill. Pesetas/Mill. Euros			Mill. Pesetas		Mill. Pesetas	
Iberoamérica	52.827,2	317,5	36,7%	58.217,7	44,6%	48.970,0	42,5%
Europa (resto)	7.754,2	46,6	5,4%	4.001,2	3,1%	4.575,0	4,0%
África	2.258,0	3,6	1,6%	1.156,1	0,9%	789,8	0,7%
Asia	1.039,6	6,2	0,7%	3.496,5	2,7%	5.365,2	4,7%
<b>Total Exterior</b>	<b>63.879,0</b>	<b>383,9</b>	<b>44,3%</b>	<b>66.685,5</b>	<b>51,1%</b>	<b>59.700,0</b>	<b>51,8%</b>
- Local	40.050,4	240,7	27,8%	44.443,6	34,0%	41.878,1	36,3%
- Exportación	23.828,6	143,2	16,5%	22.421,9	17,15%	17.822,0	15,5%
<b>Total España</b>	<b>80.221,0</b>	<b>482,1</b>	<b>55,7%</b>	<b>63.780,5</b>	<b>48,9%</b>	<b>55.558,0</b>	<b>48,2%</b>
<b>Total Consolidado</b>	<b>144.100,0</b>	<b>866,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>130.646,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>115.258,0</b>	<b>100,0%</b>

**PLANTILLA MEDIA DICIEMBRE DE 1999**

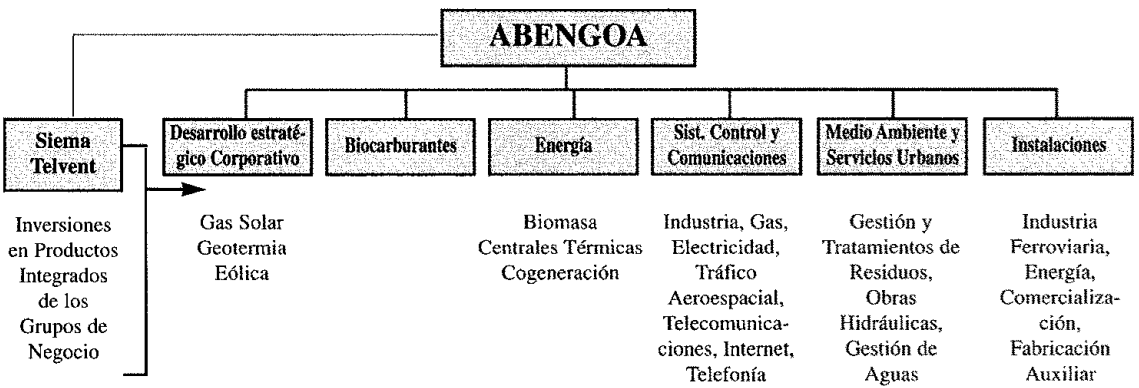
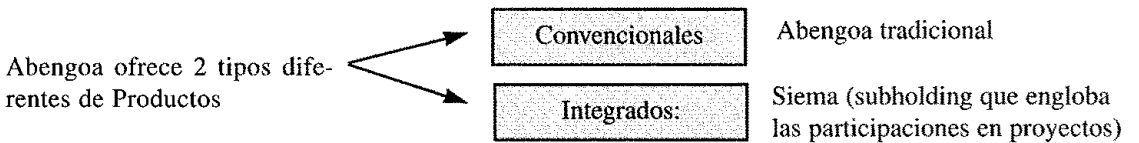


Total 8.388 - 100%



**ORGANIZACIÓN DE ABENGOA**

- Abengoa es una sociedad holding con 6 Grupos de Negocio, cada uno de los cuales está integrado por distintas unidades operativas que actúan a través de sociedades especializadas.



**Iberoamérica**

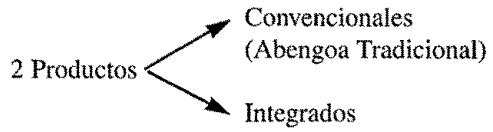
**Productos Integrados:** Responsabilidad integral: inversión, construcción y operación. Soporte tecnológico propio.

Financiación con los recursos generados por el proyecto, o por estructuras de financiación específicas. Rotación de la inversión.

**Productos Convencionales:** Responsabilidad restringida a ingeniería, construcción y mantenimiento. Tecnología establecida. Financiación del cliente.

Abengoa emplea una estrategia basada en aprovechar los retornos de su actividad tradicional para desarrollar Productos Integrados (promoción, inversión, realización mantenimiento y opera-

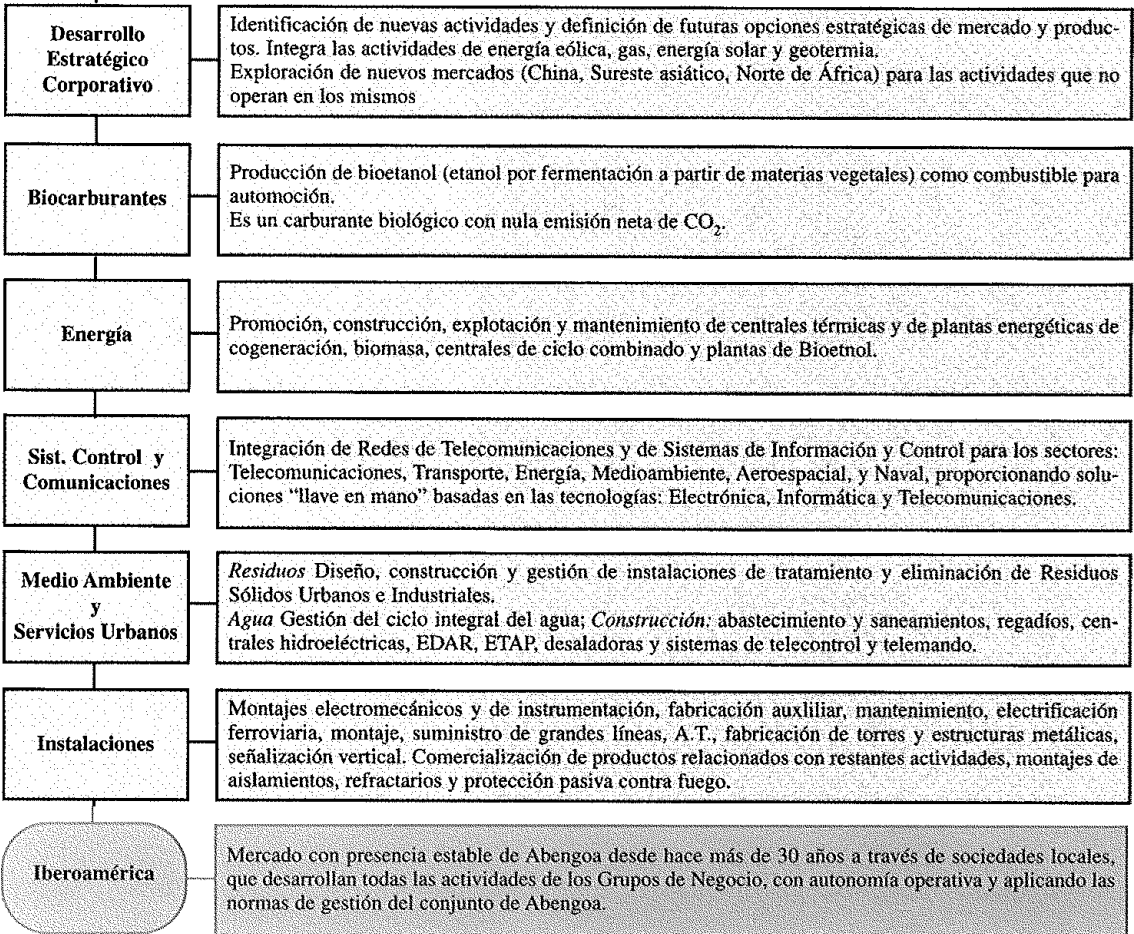
ción), para mejorar su rentabilidad y adaptar su base de negocio con la flexibilidad que demanda el mercado.



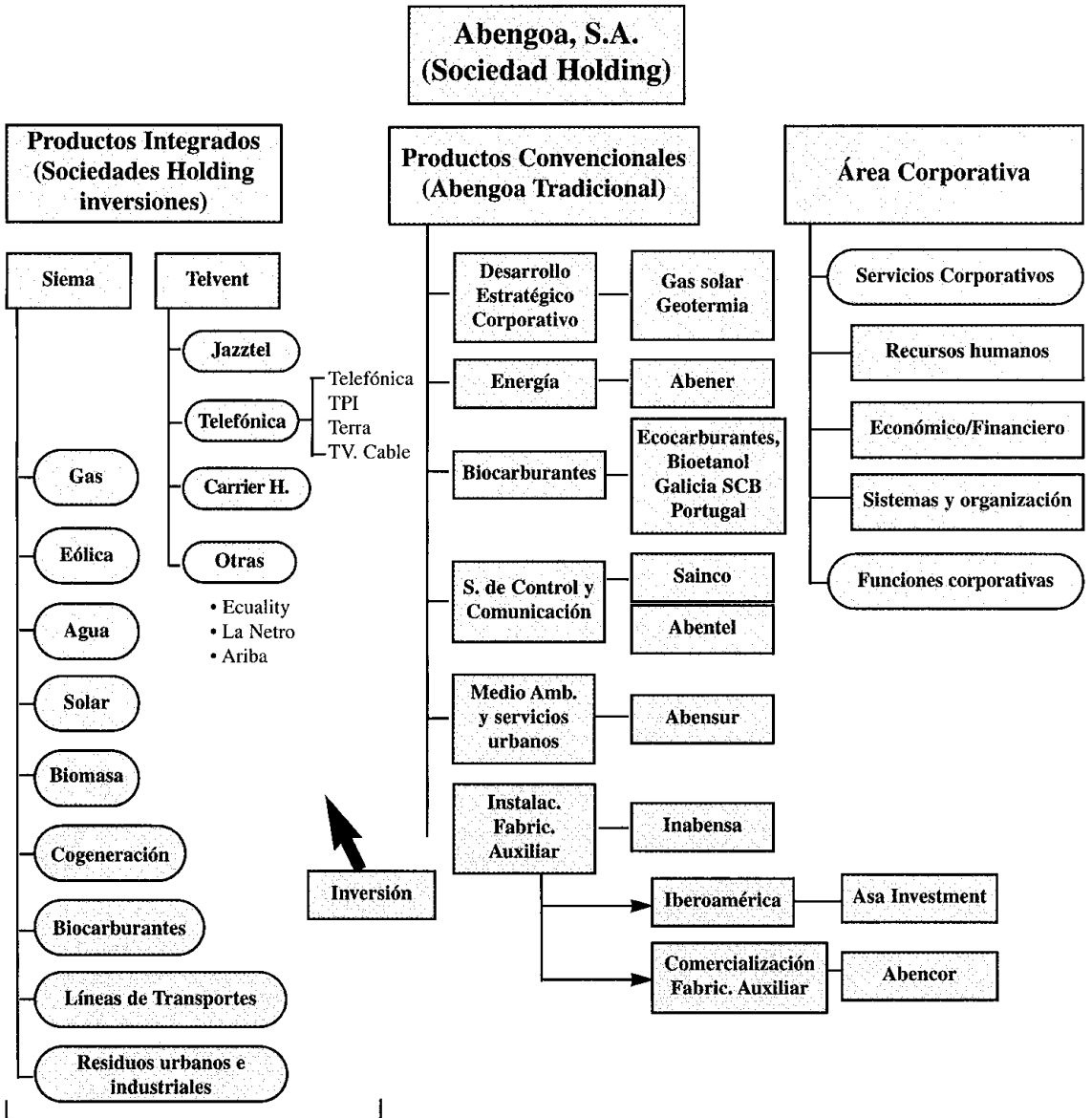
Sociedad Holding con 6 Grupos de Negocio integrando cada uno las distintas unidades de negocio.

**ACTIVIDADES GRUPOS DE NEGOCIO**

**ABENGOA**

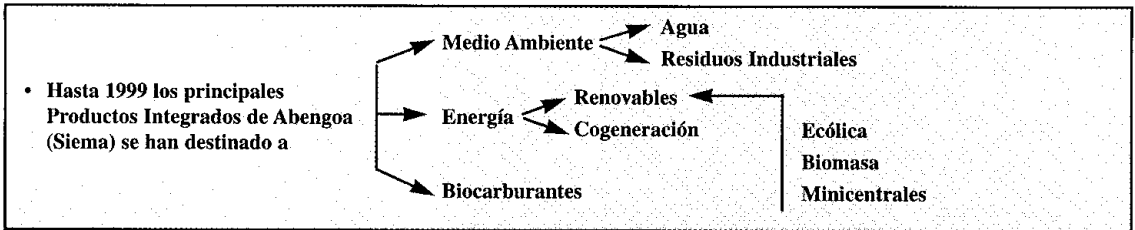
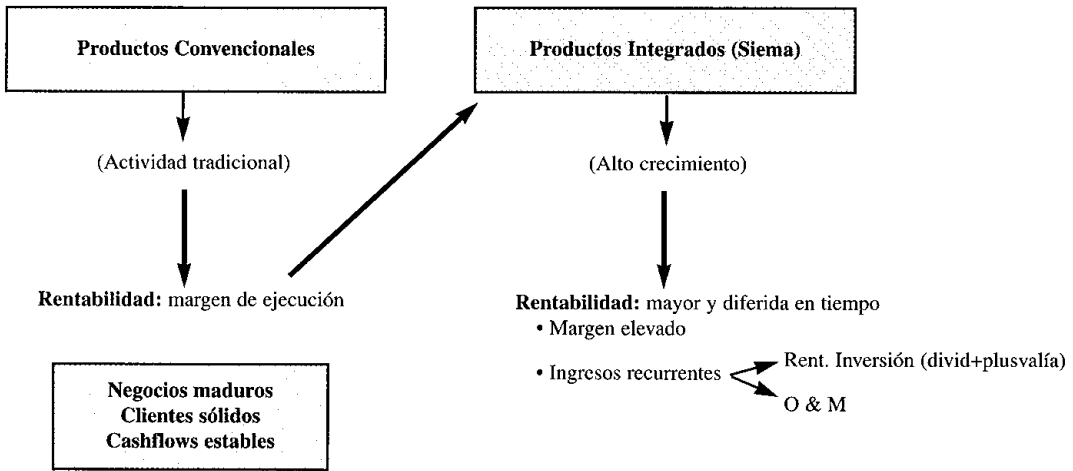


**ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN: SOCIEDAD HOLDING CON GRUPOS DE NEGOCIO**



- ▶ Rotación de inversiones específicas
- ▶ Acceso de las holding a mercado de capitales
- ▶ Sociedades holding con ventajas fiscales

**ORGANIZACIÓN DE ABENGOA**



- Hasta 1999 Siema ha invertido 16.618 M. Ptas. en el capital de distintos proyectos de energía y medioambiente.
- Tras reflejar en 1997 y 1998 las pérdidas propias del lanzamiento de los Proyectos (gastos financieros y amortizaciones), en 1999 Siema alcanza

- resultados positivos y aporta 1.501 M. Ptas. de cash flow (16,2% del C.F. de Abengoa).
- Consolidada Siema, a partir del ejercicio 2000 Abengoa reorienta su estrategia de inversión de Productos Integrados, también al sector de Telecomunicaciones e Internet a través de Telvent.

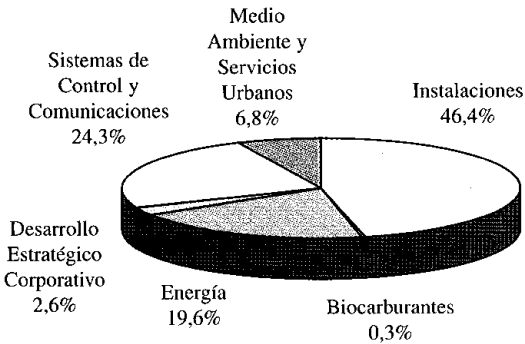
		Inversión en M. Ptas. Mill. Euros	
		31.12.99	31.12.00 (E)
P. Integrados	Siema	16.618	23.224
	Telvent	99,9	139,6
	Medio Ambiente		
	Energía		
	Telecomunicaciones	5.084	14.084
	Internet	30,6	84,6

- En su orientación estratégica Abengoa prima el objetivo de creación de valor para el accionista mediante la generación de cash-flow a largo plazo.
- Este objetivo implica una selección permanente de opciones de liderazgo en el mercado:

1. Líder en Europa en Biocarburantes
2. Líder en Europa en Energía Solar
3. Líder en España e Iberoamérica en Ingeniería Aplicada y Equipamiento a través de una amplia red de empresas locales
4. Evolución de la actividad de Sistemas de Control y Telecomunicaciones hacia soluciones integrales en Telecomunicaciones e Internet.

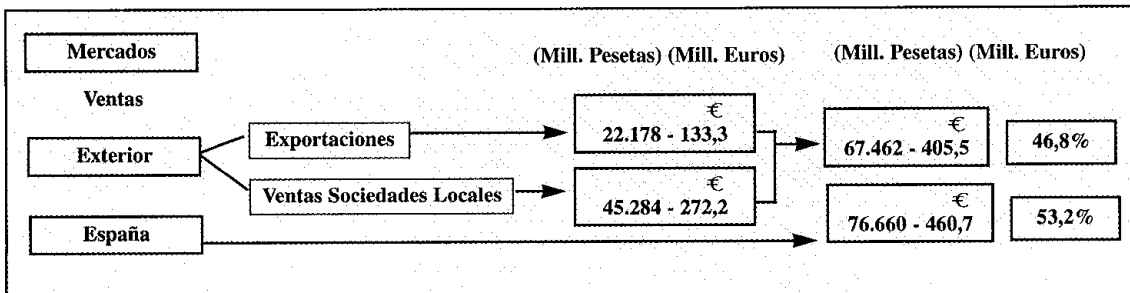
**DESGLOSE DE LA ACTIVIDAD EN 1999**

**VENTAS POR GRUPOS DE NEGOCIO**

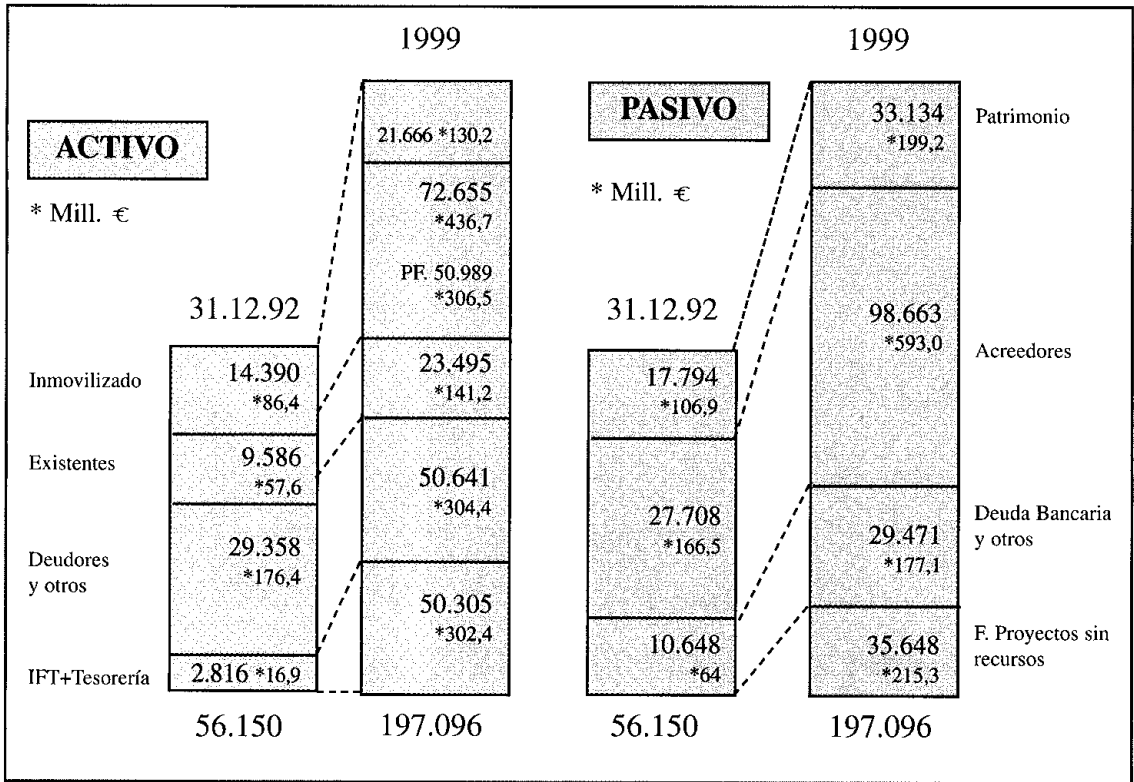


**ABENGOA TRADICIONAL Y SIEMA (P. CONVENCIONALES Y P. INTEGRADOS)**

		(Mill. Pesetas (Mill. Euros))	
Abengoa tradicional	Ventas	Cash Flow Neto	
		€	€
1997	110.658	665,0	6.156 36,9
1998	125.680	755,3	7.308 43,9
1999	132.488	796,3	7.750 46,6
% 99/98		5,4%	18,7%
<b>Siema</b>			
		€	€
1997	4.600	27,6	57 0,3
1998	4.966	29,8	701 4,2
1999	11.634	69,6	1.500 9,0
% 99/98		134,3%	114,%
<b>Total</b>			
		€	€
1997	115.258	692,7	6.213 37,3
1998	130.646	785,1	8.009 48,1
1999	144.122	866,2	9.250 55,6
% 99/98		10,3%	15,5%



**DESARROLLO DEL BALANCE CONSOLIDADO 1992-1999**



**El tamaño del Balance Consolidado de 1999 es más de 3 veces (3,51x) el de 1992**

**DESARROLLO DE RESULTADOS 1992-1999**

**DATOS CONSOLIDADOS (Mptas.) (Mill. Euros)**

Ventas			
			€
2.000 (P)	165.715	996,0	↑ 00/99 15%
1.999 (P)	144.122	866,2	
1.998	130.646	785,2	↑ 99/98 10%
1.997	115.258	692,7	
1.996	96.311	578,8	↑ 98/97 13%
1.995	85.551	514,1	
1.994	75.365	452,9	↑ 97/92 53%
1.993	74.112	445,4	
1.992	75.202	451,9	

Rtdo. Atribuido Sdad. Dom.			
			€
2.000 (P)	4.195	25,2	↑ 00/99 15%
1.999 (P)	3.645	21,9	
1.998	3.312	19,9	↑ 99/98 10%
1.997	3.015	18,1	
1.996	2.678	16,1	↑ 98/97 10%
1.995	821	4,9	
1.994	787	4,7	↑ 97/92 57%
1.993	1.229	7,3	
1.992	1.925	11,5	

Cash- Flow Neto			
			€
2.000 (P)	11.100	66,7	↑ 00/99 20%
1.999 (P)	9.250	55,5	
1.998	8.009	48,1	↑ 99/98 15%
1.997	6.213	37,3	
1.996	4.773	28,6	↑ 98/97 29%
1.995	4.410	26,5	
1.994	2.498	15,0	↑ 97/92 91%
1.993	2.859	17,1	
1.992	3.253	19,5	

### III. Abengoa. Estrategia de futuro

Abengoa es un grupo de una gran complejidad tanto por la naturaleza variada de sus actividades desde el punto de vista de la concepción de negocio como por su gran diversificación sectorial, geográfica, tecnológica y humana. Esto hace que las descripciones completas y precisas de Abengoa tengan que ser muy extensas y elaboradas. Estas descripciones exhaustivas de cada actividad y de su contexto particular así como del marco general, forman parte del Plan Estratégico y siempre sirven de referencia, tanto para el planeamiento como para la acción.

Sin embargo las descripciones estratégicas enfocadas a la elección de futuro y a la conducción de la empresa a largo plazo hacia ese futuro deben ser claras y fácilmente comprensibles y memorizables. En este sentido, y para la elección de futuro se tienen instrumentos sencillos, pero no triviales, que facilitan una visión global del negocio. Algunos de éstos como el Boston, el ciclo de vida del producto, la tabla de productos, los DAFOS o las fuerzas competitivas de Porter, son bien conocidos y difundidos.

Para la conducción de la acción estratégica sin perder de referencia el marco global o cuadro de mando que ofrecen las descripciones anteriores, se deben tener instrumentos de enfoque, que no siendo globales profundizan en la dirección elegida, ponen de manifiesto ciertas singularidades, u ofrecen una imagen desde una perspectiva determinada. Estas descripciones no pretenden ser exhaustivas, sino útiles, y al ser parciales, tampoco pretenden ser exclusivas, pero sí congruentes con las otras descripciones.

Hemos seleccionado una *descripción parcial de la estrategia de Abengoa, limitada al área de los negocios*, que entendemos es sencilla y útil para comprender la elección de futuro propuesta.

El futuro de Abengoa se dirige hacia cuatro grupos de negocios y sociedades, en los que esperamos descubrir múltiples oportunidades de negocios, "estrellas" que permitirán un flujo creciente de generación de valor. Estas cuatro "constelaciones" son:

#### 1) *Negocios relacionados con la Sociedad de la Información:*

Centrados en las TIC, Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y gravitando alrededor de Internet. El instrumento Financiero es Telvent y su brazo ejecutor es Sainco.

Telvent es un Fondo de Inversiones creado en 1999. Su objetivo es aprovechar los recursos técnicos de Sainco orientándolos hacia actividades de alto valor añadido. A través de Telvent, Sainco está migrando desde su modelo de negocios tradicional como Integrador de Sistemas a otro de Proveedor de Servicios de Aplicaciones Informáticas, en Internet ASP (Application Service Provider). Telvent tiene participaciones en muchas sociedades relacionadas con Internet: Jazztel, Lanetro, Equality, Ariba, Terra, Banda 26, etc. También está creando una serie de sociedades filiales especializadas: Carrier House, Telvent Desarrollos y Telvent Interactivas.

*Sainco* se ha desarrollado como un grupo de empresas que ofrece Soluciones Integradas de Control y Comunicaciones a los diversos sectores económicos: Sector Eléctrico, Petróleo y Gas, Telecomunicaciones, Agua, Meteorología, Protección Ambiental, Transporte Ferroviario, Tráfico Viario, Espacio, Defensa etc... Sainco tiene una fuerte implantación exterior donde hace más de un 60% de su cifra de negocios. Sus tecnologías básicas son la Electrónica, la Informática y las Telecomunicaciones. Estas capacidades se han reorientado estos últimos años hacia las aplicaciones de Internet y particularmente a integrar Internet como soporte de sus negocios tradicionales de Sistemas de Control y al diseño e instalación de las modernas Redes de Telecomunicaciones de Banda Ancha. Sainco cuenta con 1.500 personas de las cuales 700 ingenieros especializados en las TIC.

*Las estrategia de Abengoa en este Grupo de Negocio de las TIC se dirige a promover el desarrollo de Telvent y de Sainco potenciando sus sinergias y dirigiéndolas hacia las nuevas aplicaciones de Internet.* Los objetivos son:

- Servicios de construcción y explotación de redes e infraestructuras de Telecomunicaciones.
- Creación de contenidos: Portales verticales para facilitar la migración hacia el E-Business de los clientes tradicionales de Sainco.

- Promoción de infraestructuras de Telecomunicaciones neutras: Carrier House.
- Tomas de participación minoritarias sin asumir responsabilidades de gestión en empresas de Internet tanto de infraestructuras como de contenidos que puedan inducir negocio nuevo o agregado a Sainco.

## 2) Biocarburantes:

Consolidar a Abengoa como líder europeo en Biocarburantes. Los Biocarburantes son los combustibles de origen vegetal susceptibles de ser utilizados en automoción. Abengoa ha construido y explota una primera fábrica en Cartagena de 100 ML/año, que es la mayor de Europa. Está desarrollando una nueva planta en Galicia de 125 ML/año y tiene constituida una sociedad promotora en Portugal para una tercera fábrica. Actualmente la materia prima de estas fábricas es el cereal, cebada, trigo o maíz, que es la tecnología actual, utilizada en el gran mercado USA.

Por otra parte Abengoa ha tomado una participación financiera en BCI sociedad americana que está construyendo la primera planta del mundo productora de Bioetanol a partir de Biomasa, en lugar del cereal. Esta sociedad es propietaria de tecnología para la conversión de cualquier tipo de residuos de tipo lignocelulósico en Bioetanol: residuos forestales, residuos agrícolas, industriales, componente orgánico de los RSU etc. Esta tecnología se presenta como la solución de futuro para la progresiva sustitución de los carburantes de origen fósil, teniendo como características claves su carácter renovable, la no generación neta de gases invernadero CO<sub>2</sub> y el ser combustible oxigenado con lo que se evita la producción inquemados, CO y se mejora el octanaje.

*La estrategia de Abengoa en esta área es la siguiente:*

- *Promover nuevas inversiones en plantas de Bioetanol a nivel internacional.*
- Convertirse en socio industrial de referencia de BCI para construir sus nuevas plantas, hay dos proyectos avanzados en California, y un plan estratégico para abordar el mercado mundial. Estos proyectos deben ser plataformas que permitan a Abengoa *abordar el mercado norteamericano de grandes proyectos llave en mano.*

- La participación en Bci debe servir de puente para entrar en el negocio de Biotecnología, a través del concepto de *Biorrefinería* elaborado por BCI.

3) *Desarrollo sostenible:* Residuos y Medio Ambiente: La reciente toma de control de Befesa empresa especializadas en el Reciclaje y Tratamiento de residuos industriales y plásticos propiciará la sinergia con los negocios que Abengoa, cuyas fortalezas están en las plantas de tratamiento de RSU, de residuos ganaderos y de agua, para crear una sociedad, líder en su sector, que ofrezca soluciones integrales y que culminará una colaboración de varios años que se ha ido traduciendo inicialmente en la participación conjunta en varios negocios, después en la participación financiera de Abengoa en el capital de Befesa y en el acuerdo de colaboración suscrito en febrero de 2000, y en el acuerdo para la toma de control de Befesa. En la estrategia internacional Befesa se ha orientado hacia el mercado europeo, mientras que Abengoa lo ha hecho hacia el Iberoamericano por lo que se prevén sinergias comerciales importantes.

4) *La Abengoa tradicional:* La ejecución de proyectos "llave en mano" y el suministro de servicios para tercero seguirá siendo el principal mercado de las empresas de la Abengoa tradicional: Inabensa, Abener, Abensur, la red exterior de sociedades y las filiales correspondientes. En la Abengoa tradicional existe una gran experiencia acumulada y capacidades para la ejecución de muy diversos tipos de obras en todo el mundo.

Una primera prioridad está en el apoyo a la política de productos integrados, de los tres espacios de negocio precedentes, prestando las capacidades de ejecución, identificando oportunidades de negocios a través de la red internacional de establecimientos permanentes y aportando recursos financieros. la Abengoa tradicional es actualmente generadora neta de cash-flow mientras que los productos integrados tiene una primera fase inversora.

La estrategia de la Abengoa tradicional está en mejorar su eficiencia y competitividad. Se aprovecharán oportunidades reales que puedan aparecer en nichos o mercados concretos para crecer, pero también se arbitrará el abandono ordenado de líneas de actividad, o mercados en regresión y sin futuro. Así pues una propiedad mayor para la

Abengoa tradicional es conservar e incrementar su flexibilidad.

Con independencia de estas cuatro áreas con una estrategia definida Abengoa tiene opciones tomadas sobre una variada gama de negocios con potencial de futuro y en diferentes estadios de desarrollo:

- En el área de Gas Natural su filial Nuegas es propietaria o tiene participaciones en concesiones de gas residual y tiene en operación o producción varias plantas de producción de energía eléctrica a partir de gas o de extracción de gas. También tiene actividades en exploración.
- Durante los últimos veinte años, se han venido realizando desarrollos muy importantes y diver-

sos, en Solar Termoelectrica encontrando esta tecnología extraordinariamente prometedora.

- Hay desarrollos en otros muchos campos: superconductividad, ciclotrones, geotermia, protección forestal, biogenética etc.

En Abengoa existe un Plan Estratégico de 10 años de carácter indicativo que se revisa semestralmente. La diversidad de negocios operativos, la red internacional de establecimientos permanentes, la amplia gama de clientes y las importantes inversiones en I+D+I aseguran un continuo flujo de opciones de futuro que alimentan la permanente dinámica de adaptación de Abengoa a los cambios en sus mercados y a las transformaciones que posibilitan el aprovechamiento de nuevas oportunidades.