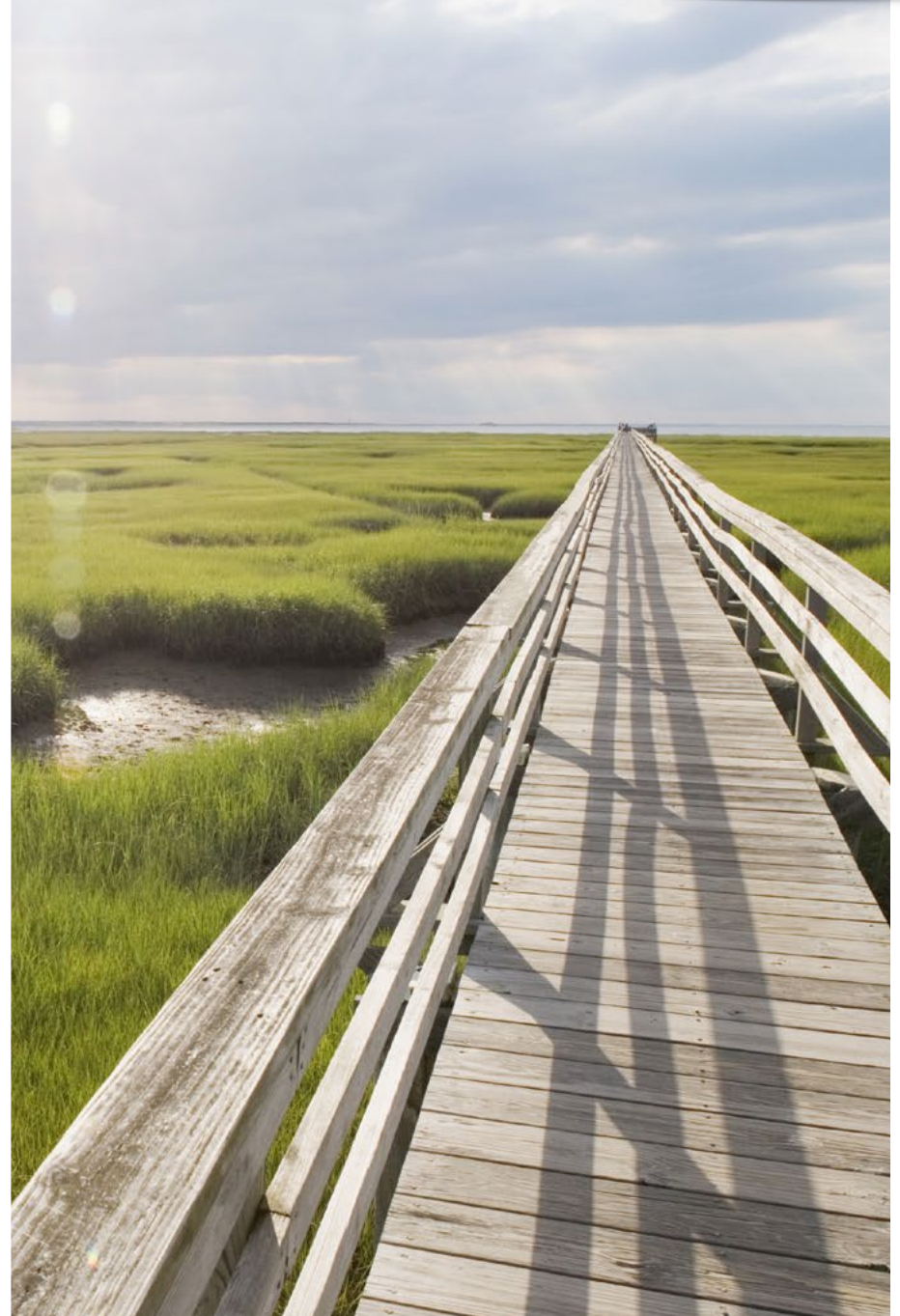




05
Estrategia de la
compañía





Buscamos nuevos retos que impulsen nuestro crecimiento y refuercen la percepción de nuestra compañía como un referente internacional en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible

Visión estratégica de la compañía

La estrategia de Abengoa se sustenta en la constante identificación de retos y oportunidades para el desarrollo sostenible asociadas a nuevos negocios y a la presencia en nuevas geografías utilizando siempre la **I+D e innovación** como elemento diferenciador.

Las nuevas tecnologías requieren un cierto nivel de maduración para alcanzar la rentabilidad óptima y poder ser consideradas una alternativa a las tecnologías tradicionales en términos de competitividad. En este sentido, desde una perspectiva exclusivamente económica, donde no se tengan en cuenta las externalidades, ya es una realidad que energías como la termosolar comienzan a ser competitivas respecto a las energías convencionales en determinadas áreas (caracterizadas por una alta irradiación solar, un elevado precio del gas, etc.). No obstante, existen externalidades, como las asociadas a la economía del carbono o al coste de las emisiones, que **comienzan a incluirse en las valoraciones económicas de las inversiones** y que reforzarán la competitividad de estas energías alternativas.

El fundamento de la visión estratégica de Abengoa pasa por conseguir armonizar el largo plazo con el corto en la gestión de proyectos. Por ello, la organización busca optimizar procesos y reducir costes en los negocios con un mayor grado de madurez (H1) mientras apuesta por proyectos estratégicos con un componente de inversión inicial muy fuerte, pero autosuficientes en su desarrollo (H2), y sigue evaluando y analizando nuevas áreas de negocio y tecnologías (H3). Todo ello asegura la sostenibilidad de un modelo de negocio con una visión permanente en el largo plazo.

H1

Generación de caja

- › Plantas de generación convencional.
- › Sistemas de transporte eléctrico.
- › Plantas de generación termosolar con tecnologías maduras (torres y CCP).
- › Plantas fotovoltaicas.
- › Bioenergía (1G y 2G).
- › Desalación y reúso de agua.
- › Otras energías renovables: eólica y waste to energy.

H2

Crecimiento

- › Ingeniería y construcción de nuevos productos y en nuevas geografías.
- › Sistemas de transporte eléctrico en nuevas geografías.
- › Infraestructuras de transporte ferroviario.
- › Plantas de generación termosolar «first of a kind» (torres y CCP).
- › Plantas fotovoltaicas de alta concentración (HCPV).
- › Almacenamiento energético para sistemas eléctricos (térmico en sales y baterías).
- › Waste to biofuels.
- › Sistema de procesado de bioetanol para submarinos.
- › Plantas de pellets.
- › Reúso y tratamiento de agua en la industria.

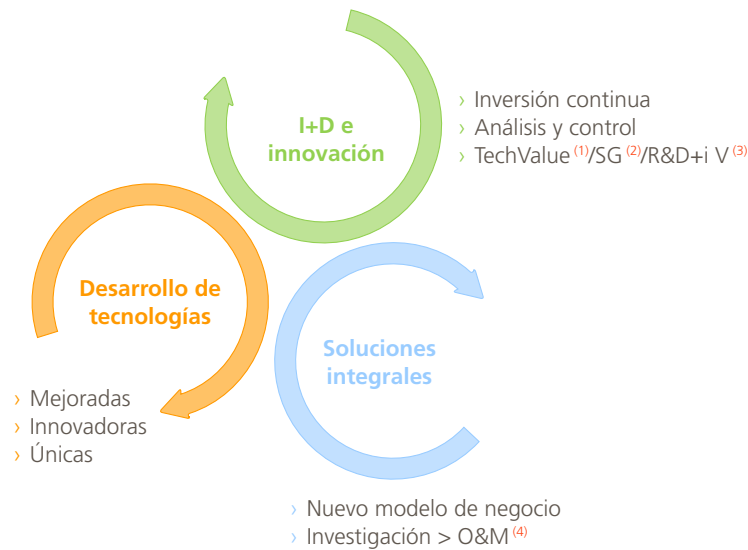
H3

Opciones futuras

- › Ingeniería y construcción en nuevos sectores.
- › Hidrógeno: otras aplicaciones.
- › Energías del mar.
- › Plantas de generación termosolar con nuevas tecnologías y geografías.
- › Nuevas tecnologías fotovoltaicas.
- › Biorrefinería (nuevos bioproductos).
- › Cultivos energéticos.
- › Nuevas tecnologías de membranas.

Abengoa desarrolla soluciones integrales que requieren de una I+D e innovación robusta e integrada, capaz de proporcionar a la organización un desarrollo tecnológico propio.

La tecnología es un factor fundamental para Abengoa y constituye su seña de identidad.



- (1) TechValue o «valoración de la tecnología» es una herramienta de medición de la evolución de las tecnologías.
- (2) Stage-Gate es una metodología de evaluación de los proyectos de I+D e innovación (más información en el capítulo del glosario y en el gráfico que se muestra a continuación).
- (3) R&D and Innovation Value o «valoración de la I+D e innovación».
- (4) O&M: Operación y Mantenimiento.

Para la gestión de estas oportunidades, Abengoa cuenta con herramientas que le ayudan a determinar en qué momento las nuevas tecnologías pasarán a ser completamente rentables por sí mismas, y entre ellas destaca la metodología Stage-Gate.



La metodología **Stage-Gate** es un procedimiento estandarizado, determinado y secuencial que establece en qué nivel de desarrollo se encuentra cada proyecto, así como el grado de inversión que requiere para llegar al nivel siguiente. Cada etapa del proceso (**stage**) lleva asociado el cumplimiento de una serie de requisitos y objetivos que determinarán el éxito del proyecto o el paso a la siguiente etapa.

Retos estratégicos

Abengoa cree firmemente en la necesidad de alcanzar un sistema de generación de energía limpio y libre de emisiones de CO₂, a lo que contribuye con su tecnología y su posición de liderazgo en innovación.

En un escenario energético de consumo incremental con una necesidad apremiante de reducción de emisiones, Abengoa se sitúa entre los líderes mundiales en generación de energía renovable al convertir los retos en oportunidades gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, dando respuesta así al gran problema que supone la actual crisis medioambiental y de recursos.

La gestión de recursos hídricos constituye otro de los aspectos estratégicos para Abengoa; así, la compañía apuesta por el desarrollo de tecnologías eficientes de desalación, tratamiento y reutilización del agua.

Los proyectos de innovación que Abengoa desarrolla en la actualidad, ligados a las oportunidades estratégicas identificadas, está permitiendo a la compañía avanzar en el perfeccionamiento de una serie de tecnologías:

- › **Plantas termosolares plenamente gestionables y competitivas frente a la generación convencional.** La planta de Abengoa que tiene una mayor capacidad de almacenamiento, 17 h, es Atacama-1 en Chile capaz de operar las 24 h del día ininterrumpidamente.
- › **Plantas de tratamiento y aprovechamiento de residuos sólidos urbanos para la generación de biocombustibles.** Desde 2013 está en operación la planta de demostración con tecnología Waste to Biofuels (W2B)¹ en Salamanca, con capacidad para procesar 25.000 t de residuos sólidos urbanos (RSU) y producir hasta 1,5 ML de bioetanol.
- › **Gestión integral del agua mediante la desalación.** Actualmente la compañía cuenta con dos plantas en construcción y cinco plantas en explotación, de las cuales una ya ha sido vendida.
- › **Tecnologías del hidrógeno.** Abengoa tiene una estación de servicio de hidrógeno en Sevilla.
- › **Producción, transporte y distribución de biomasa de alta eficiencia en formato de pellets o chips².** La compañía cuenta con proyectos industriales en un alto grado de avance en Carolina del Sur y en Australia así como en Uruguay donde se proporcionan servicios forestales y suministros de biomasa.

En relación con el desarrollo de negocio por regiones, se prevé que el termosolar se incremente notablemente en Latinoamérica, África y Oriente Medio en los próximos años. En relación con el negocio de reutilización de agua asociado a una mayor demanda de energía, se prevé un crecimiento destacado en EE.UU. y Oriente Medio. Con respecto al negocio de los biocombustibles, en los próximos años estará centrado en EE.UU. y Brasil. Por último, en el negocio de construcción se espera un mayor desarrollo en EE.UU., Latinoamérica, África y Oriente Medio.

Miguel Herrador, accésit de la VI Edición del Concurso de Fotografía sobre Desarrollo Sostenible⁽¹⁾. *Luz de mediodía en el desierto.*



(1) Concurso de fotografía para empleados organizado anualmente por Abengoa. El jurado otorga un primer premio y hasta un máximo de tres accésit.

Nota 1 Waste to Biofuels (W2B): tecnología desarrollada por Abengoa para obtener biocombustibles de segunda generación a partir de residuos sólidos urbanos mediante un tratamiento de fermentación e hidrólisis enzimática.

Nota 2 Pellets: biomasa forestal molida que ha sido sometida a un proceso de secado y prensado para obtener mediante el uso de lignina como aglomerante natural cilindros de unos pocos milímetros de diámetro que serán utilizados como biocombustible. Chips: pequeños trozos de madera obtenidos del proceso de astillado de biomasa forestal.

Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa 2020

Durante 2014, Abengoa finalizó el diseño de su nuevo Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa (PERSC)³, con un horizonte de seis años (2020), que sustituye al anterior, vigente desde 2008. El nuevo plan apalanca en la gestión responsable un marco de acción que va a permitir a la compañía **avanzar en el cumplimiento de su visión estratégica de negocio**.

Abengoa ha actualizado la vigencia de los compromisos asumidos por la organización en el anterior PERSC para alinearlos con los nuevos retos a los que se enfrenta el negocio, contribuyendo así a la **creación de nuevas oportunidades**.

El PERSC 2020 ha sido diseñado como herramienta de ayuda para la correcta gestión de los impactos que la actividad empresarial puede causar en la sociedad y el entorno atendiendo a las peculiaridades de las geografías en las que está presente. Pretende, además, reforzar la posición obtenida en los últimos años por Abengoa en materia de RSC para llegar a ser líder en la implantación de buenas prácticas en materia de gestión responsable.

En este sentido, Abengoa presenta dos grandes ventajas competitivas:

- › El **compromiso por parte de los máximos órganos de gobierno** de la compañía, que impulsa de manera determinante el avance en estas materias.
- › El grado de **madurez de las herramientas** implantadas para el seguimiento periódico de los indicadores y objetivos establecidos en todas las geografías en las que está presente.

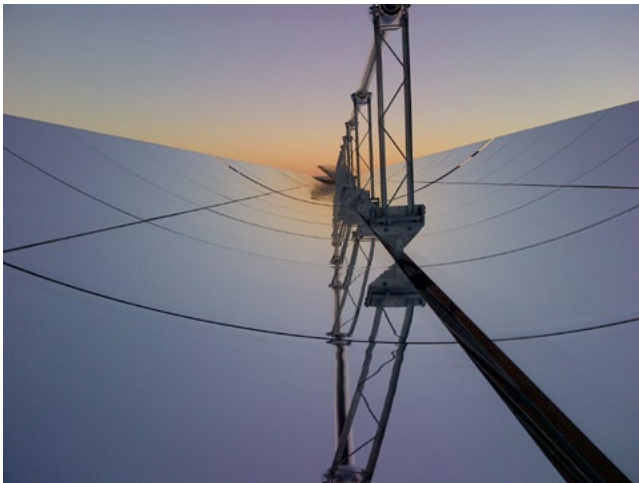
Los tres ejes estratégicos del PERSC 2020

El diseño del nuevo PERSC parte del análisis y validación de las tendencias globales, asuntos que a medio y largo plazo se estima que serán prioritarios en la agenda de las compañías multinacionales. Este análisis ha permitido diseñar unas líneas estratégicas que, añadidas a los asuntos derivados del estudio de materialidad realizado en el ejercicio anterior y a los aspectos prioritarios en los países en los que la compañía tiene una mayor presencia, constituyen la base del nuevo plan.

Adicionalmente, para completar el PERSC 2020 se han realizado entrevistas a la alta dirección, así como a directivos y a técnicos (23 entrevistas presenciales de aproximadamente una hora de duración), para consultarles su visión de los asuntos que las grandes empresas —y en concreto una compañía como Abengoa— deben incluir en su agenda y como dichos asuntos confluyen y afectan a la estrategia de negocio. Este ejercicio ha permitido agrupar las líneas de avance en tres ejes estratégicos que engloban las diferentes acciones desarrolladas por la compañía en materia de RSC: gestión global y gobierno responsable, creación de valor externo y creación de valor interno.

A continuación se muestra cada uno de los ejes estratégicos con los asuntos que han sido priorizados en el análisis de materialidad, los retos a los que dan respuesta, las líneas estratégicas y los tipos de capital que define el marco de trabajo del **International Integrated Reporting Council (IIRC)** con los que están relacionados.

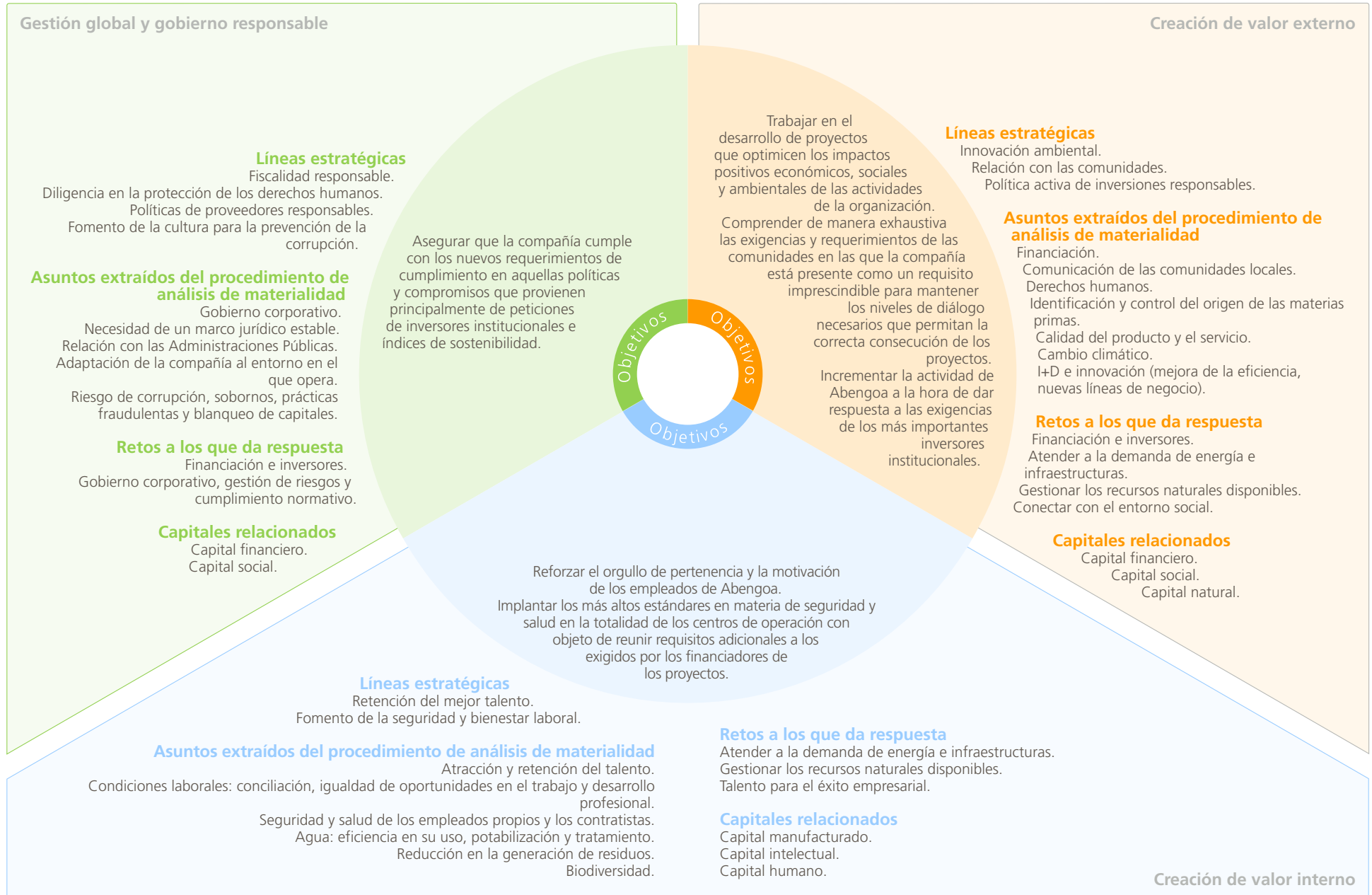
Francisco Javier Rodríguez, ganador la VI Edición del Concurso de Fotografía sobre Desarrollo Sostenible ⁽¹⁾.
Mirando Hacia el Cielo.



(1) Concurso de fotografía para empleados organizado anualmente por Abengoa. El jurado otorga un primer premio y hasta un máximo de tres accésit.

Nota 3 Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa (PERSC): define el marco y las directrices de la compañía en esta área mediante un conjunto de actuaciones que permiten integrar las expectativas de los grupos de interés en la estrategia de la organización, identifican objetivos concretos y diseñan acciones específicas que contribuyen a estrechar la relación con la sociedad.

Ejes estratégicos del PERSC 2020 de Abengoa



Objetivos 2020

En el marco del Plan Estratégico de RSC, Abengoa diseñó una serie de **objetivos de impacto** ligados a la mejora de su desempeño con un horizonte 2020. Para alcanzarlos, los responsables de las áreas relacionadas harán seguimiento periódico de cada uno de ellos y definirán las medidas más adecuadas para corregir las desviaciones.

Los objetivos se han definido en 2014 sobre los valores del año base 2013, por tanto, durante el próximo año se incrementarán los esfuerzos para cumplir los compromisos.

Dimensión económica	Objetivos 2020	Valor de referencia (2013)	2014
Compras			
Compras a proveedores locales.	Alcanzar un 85 % de compras a proveedores locales.	78 %	76 %
I+D e innovación			
Inversión en I+D e innovación (M€).	Compromiso de alcanzar/mantener una cifra en innovación que suponga 2 % de las ventas de la compañía.	426 M€, 5,8 % de las ventas.	597, 8 M€, 8,1 % de las ventas.
Patentes acumuladas y solicitadas.	Alcanzar en 2020 la cifra de 600 patentes acumuladas y solicitadas.	261	312
FCPA Compliance			
Empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.	100 % de los empleados hayan realizado formación en las políticas y procedimientos anticorrupción.	35 % de la plantilla.	31 % de la plantilla.
Auditorías de la unidad de prevención y detección del fraude.	Implantación efectiva de un sistema de monitorización de alertas preventivas de fraude que cubra todas las geografías en las que opera Abengoa.	50	143



Este logo aparecerá junto a aquellos contenidos que tengan un objetivo 2020 asociado.

Recomendación 2014 del Panel Independiente de Expertos sobre Desarrollo Sostenible

Establecimiento de objetivos

«Para medir el logro de los objetivos de sostenibilidad, Abengoa debería establecer los objetivos ESG a los que aspire, incluyendo, por ejemplo, aquellos referidos a la reducción de emisiones, a la biodiversidad o a las evaluaciones del impacto sobre los derechos humanos y la gestión de riesgos y el rendimiento ESG en su cadena de suministro. Los informes podrían entonces centrarse en el nivel de realización de cada uno de dichos objetivos. Siempre que sea posible, se deberían seguir proporcionando comparaciones con años anteriores junto con explicaciones de las razones que motivan cambios importantes.»

Dimensión social		Objetivos 2020	Valor de referencia (2013)	2014
Empleados				
Mujeres en plantilla	Porcentaje de mujeres directivos	Alcanzar el 20 % de mujeres en puestos directivos en 2020 (respecto al total de directivos 2020)	12,8 %	10,9 %
	Porcentaje de mujeres en mandos intermedios	Alcanzar el 35 % de mujeres mandos en 2020 (respecto al total de mandos intermedios de 2020)	23,1 %	21,8 %
Formación (horas sobre nº medio de empleados)		Mantener un promedio de formación de 45h/empleador	47,9	63,7
Absentismo		Reducción de un 5 % del porcentaje del total de absentismo respecto a 2013	2,7 %	2,3 %
Siniestralidad laboral	Reducir en un 15 % del índice de frecuencia de accidentes con respecto a 2013		15,4	14,2
	Objetivo 0 % accidentes mortales en empleados y subcontratistas .		1	2
Proveedores				
Análisis a proveedores en materia de DDHH, prácticas laborales e impacto medioambiental		100 % de proveedores analizados	100 % de los proveedores significativos analizados	100 % de los proveedores significativos analizados
Total de proveedores de alto riesgo en materia de DDHH, prácticas laborales e impacto ambiental que ha sido auditado		Auditorías a un 25 % de los proveedores de alto riesgo	9,6 %	8,4 %
Comunidades				
Inversión en acción social (M€)		Mantener una inversión en acción social entorno a los 10 M€.	9,1	9,5
Horas de voluntariado (horas por empleado)		Aumentar las horas totales de voluntariado hasta alcanzar un ratio de 1 h por empleado.	0,4	0,5
Dimensión ambiental				
Energía				
Consumo de energía (GJ) (Primaria, eléctrica y térmica)		Reducción de la intensidad energética (GJ consumidos / ventas) en un 15 % tomando como referencia 2013.	10,5	12
Emisiones				
Emisiones totales (tCO _{2eq})		Llevar a cabo una reducción acumulada del 20 %.	11.132.612 tCO _{2eq}	11.249.413 tCO _{2eq} y 459.658 tCO _{2eq} evitadas gracias a las acciones de reducción.
Emisiones directas (tCO _{2eq}) / ventas		Reducir en un 5 % el ratio de emisiones (tCO _{2eq} generadas/ventas) con respecto a 2013.	1,5	1,5
Agua				
Agua reutilizada y reciclada (%)		Alcanzar el 15 % de agua reutilizada en el año 2020.	9 %	10,8 %
Residuos				
Gestión de residuos		Conseguir el 50 % de los residuos sean reciclados o revalorizados.	–	35,9 %