



**MIGUEL IRABURU** Presidente de Azkoyen

## “Esperamos un crecimiento en Bolsa de dos dígitos”

Juan Ramón Madrid

**A**zkoyen deja atrás un par de ejercicios en pérdidas. 2004 se cerrará con casi siete millones de beneficio y el objetivo para 2005 es aumentar entre un 10% y un 15%. Para ello se continuará con los procesos de reestructuración y recorte de costos, pero también con un plan de acuerdos comerciales con empresas extranjeras.

**PREGUNTA.** ¿Cómo va a terminar económicamente 2004 para Azkoyen?

**RESPUESTA.** En noviembre hicimos una previsión de ventas [224,5 millones de euros] y beneficios [57 millones]. Y aunque tenemos las cuentas sin cerrar, mi impresión es que la vamos a cumplir.

**P. ¿Y para 2005?**

**R.** Las expectativas, una vez operado un cambio radical en los resultados del pasado año, son que nos hemos comprometido a aumentar las ventas por encima del 10% y el Ebitda [resultado bruto de explotación] más del 15%.

**P. ¿Qué han hecho para pasar de unas pérdidas de siete millones en 2003 a beneficios de siete millones en un año?**

**R.** Primero, la reestructuración que afectó a más de 200 personas de la planta. Segundo, focalización comercial para vender más con el foco en el mercado internacional, especialmente en países donde ya estamos presentes pero a medio exportar, como en Europa del Este o Australia y EE.UU. Y tercero, un plan de reducción de costes drástico, tanto en compras como en procesos productivos o racionalización de I+D.

**P. ¿En qué líneas de negocio va a basar Azkoyen su crecimiento?**

**R.** En hostelería, pero también en las ventas al exterior, por tanto, en las otras dos líneas de negocio [industrial y me-

su tarjeta de visita se queda pequeña. Presidente de Azkoyen, vicepresidente de Ambers&Co, consejero no ejecutivo de 3i y de Telecinco son algunos cargos de este ingeniero navarro de 55 años

das de pago] sobre las que se sustenta la exportación del grupo.

**P. ¿En qué supone en cifras?**

**R.** Calculamos que la tasa acumulada de crecimiento vaya a un ritmo anual superior al 10% hasta 2007 y el cash flow y el Ebitda por encima de ese 30%. Pero si tenemos éxito en los acuerdos internacionales vamos a crecer más que eso. Bastante por encima.

**P. Los trabajos al tabaco tienen efecto sobre sus expendedoras. ¿Qué suponen estas máquinas en sus ventas?**

**R.** No llegan al 50% de la facturación total. En España van en disminución, aunque se compensa en otros países con una regulación no tan estricta. Estamos pendientes de una nueva norma en España y en función de ella aplicaremos una tecnología u otra.

**P. Respecto a otros productos, ¿cuál es la línea de desarrollo?**

**R.** Queremos completar gama y modularizar los diseños de manera que estos módulos los puedan fabricar proveedores especializados que a su vez desarrollen la tecnología necesaria.

**P. ¿El mágnate duro de los accionistas tiene un 50% del capital?**

**R.** No, un 40%. Y la matización es muy importante, porque quiero que el free float sea superior al 50%. Eso la convierte en una empresa más apetecible.

**P. ¿Apetecible para un comprador?**

**R.** Apetecible para que suba en Bolsa. En esta situación, si alguien tiene mu-

cho dinero y le interesa la empresa sabe que puede comprarla. Yo prefiero que exista esa posibilidad y que también lo sepan los que invierten.

**P. El plan estratégico habla de un aumento sustantivo de la capitalización. ¿Cuál es un aumento sustantivo?**

**R.** La respuesta está dada. La capitalización está ligada al Ebitda y al pretencioso que crece un 15%, la capitalización debe subir por encima de eso.

**P. En 2004, la acción ha estado entre los 35 mejores valores españoles.**

**R.** Hemos revolucionado un 42%.

**P. ¿Es fácil repetir esa cifra?**

**R.** Lo vamos a intentar, pero me parece muy difícil. Nuestro objetivo es superar el Iber complementario [Mercado Continuo menos las 35 del Iber]. Va a estar muy ligado al Ebitda, pero pretendo tener un crecimiento en Bolsa de dos dígitos.

**P. ¿Aumentará la liquidez?**

**R.** Hemos pasado de un volumen medio de 37.610 acciones en 2003 a 61.880 en 2004. Y queremos seguir esta senda, aumentarla.

**P. Dividendo. ¿Habrá este año?**

**R.** Estamos claramente a favor de la política de dividendo. Pero somos más partidarios de aumentar el valor para el accionista. Ahora es imposible comprometerse a dar dividendo hasta que no despeguemos los acuerdos internacionales. Si son comerciales no tendríamos inconveniente en repartir dividendo. Si fuera una compra habrá que ver si se financia con cash flow o con deuda. En este momento no sé si es mejor dedicar el dinero a repartirlo o a comprar otra compañía.

**P. ¿Cómo está judicialmente el caso de la supuesta financiación de ETA?**

**R.** Azkoyen no tiene, ni ha tenido, ninguna causa por este tema. El proceso es contra ciertas personas, a título individual, que ya no están en la compañía.



**“Azkoyen no tiene, ni ha tenido, ninguna causa judicial abierta por los pagos a ETA. El proceso es contra anteriores gestores”**

## “Habría dos acuerdos con empresas este año”

Azkoyen quiere crecer. Para ello negocia estos meses acuerdos corporativos con otras empresas del sector.

**¿Cuáles son las claves para crecer en 2005?**  
Una fuerte unidad de criterios en el consejo; una dirección completamente renovada y seguir acelerando en el aspecto comercial y de costes. Pero a eso se sumarán acuerdos orgánicos con una o más compañías en líneas de negocio en las que necesitamos un mayor tamaño para competir.

**¿Cuándo se cerrará alguno de esos acuerdos?**  
Vamos a necesitar al menos tres meses más.

Al tener seis líneas de negocios, hay múltiples combinaciones. Estamos en negociaciones con varias compañías y no vamos con el abanico cerrado.

**¿Cuántos procesos pueden terminar en pacto?**  
Según la capacidad de poder digerirlos. El máximo sería un par de acuerdos en 2005.

**¿Podría ser una fusión, una compra o incluso también una venta?**

**Podría ser la venta de una línea de negocio, pero compensada con una compra en otra división, de forma que el volumen global de la compañía crezca.**  
Hay empresas que nos pueden resolver más de una línea de negocio al estar también diversificadas. El proceso está abierto.

**¿Y podría ser en negocios distintos a los actuales?**

**No. Se debe crecer sobre el núcleo de tus negocios. En octubre designamos un banco de negocios, aunque ya habíamos realizado un estudio y determinado nuestras empresas preferidas. Se ha puesto en contacto con ellas; algunas han mostrado más interés y hemos firmado acuerdos de intercambio de información. Pero aún no estamos en la fase de discusión sobre qué tipo de acuerdo queremos.**

**¿Son más grandes o más pequeñas que Azkoyen?**

**Hay de todo, y eso condiciona el tipo de acuerdo. Si son mucho más grandes, se podrá llegar a relaciones comerciales, pero no las podríamos comprar.**

**¿Son europeas? ¿Hay alguna española?**

**Hay europeas y no europeas. No mantenemos conversaciones con españolas, aunque no las descartamos. Pero es más difícil de encontrar la adecuada.**

e  
e  
o  
r-  
l-  
r-  
l-  
i-  
o-  
e  
a-  
u-  
a-  
/a  
o-  
sa  
e-  
30  
la,  
la  
ás  
el  
ro-  
no  
es.  
n-  
ra  
cia  
to-  
ro  
ía.  
iso  
A?  
in-  
es  
ivi-  
ia.