

BEFESA: PILARES PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA¹

A comienzos de 2026, Befesa afrontaba un momento decisivo en su evolución estratégica.

Tras varios años de intensa inversión para expandir su presencia global, especialmente en Estados Unidos y Asia, la compañía había entrado en una nueva fase caracterizada por una menor intensidad de capital y una creciente capacidad de generación de caja.

Los resultados de 2025 confirmaban esta transición: Befesa había alcanzado un EBITDA récord de 243 millones de euros, acompañado de una mejora significativa en márgenes y una fuerte generación de caja, lo que había permitido reducir su nivel de apalancamiento hasta 2,27 veces EBITDA.

Sin embargo, esa nueva fase planteaba un cambio en las prioridades estratégicas. Como señalaba el propio Consejo, tras años de inversión y expansión, el foco debía desplazarse desde el crecimiento hacia la ejecución, la disciplina financiera y la consolidación de lo construido.

Al mismo tiempo, el contexto externo se había vuelto más incierto. La debilidad del sector del acero en China, la volatilidad en los precios de los metales y la presión sobre los márgenes del aluminio introducían dudas sobre la capacidad de mantener el ritmo de crecimiento anterior.

Además, el desempeño de la compañía mostraba una creciente dependencia del negocio de reciclaje de polvo de acero, altamente ligado al precio del zinc, mientras que otras áreas presentaban una evolución más débil.

En este contexto, Befesa se enfrentaba a una tensión estratégica clara: ¿Debía Befesa priorizar la consolidación, maximizando la generación de caja y reduciendo riesgos en los negocios actuales o debía continuar invirtiendo para capturar nuevas oportunidades de crecimiento en un entorno incierto?

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Antonio García de Castro y Rocío Reina Paniagua, con la colaboración de D. Francisco Bolaños Rowe. Copyright © marzo 2022. Actualizado junio 2026. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

BEFESA

A principios de 2026, Befesa era la empresa líder mundial en reciclaje de residuos peligrosos para productores secundarios de acero y aluminio, donde tenía entre el 45 por ciento y el 50 por ciento de cuota del mercado europeo, respectivamente. En Estados Unidos, Befesa mantenía una posición relevante y en expansión en el reciclaje de polvo de acería, con activos estratégicamente ubicados y crecimiento apoyado por nuevos contratos de suministro. En Asia, Befesa también era líder del mercado en el reciclaje de polvo de acero de arco eléctrico, con presencia en Turquía, Corea del Sur y China.

Befesa reciclaba anualmente alrededor de 1,8 millones de toneladas de residuos peligrosos, principalmente polvo de acero de las acerías de hornos de arco eléctrico (EAF)², escorias salinas³ y SPL⁴ provenientes de los productores de aluminio.

Mediante el reciclaje de dichos residuos peligrosos, Befesa recuperaba al año más de 1,5 millones de toneladas de nuevos materiales —principalmente zinc, aluminio y sal industrial— que reintroducía en el mercado. Como decía Javier:

“La actividad de Befesa es un ejemplo de economía circular, mediante la cual se reduce la extracción de recursos naturales de la tierra al tiempo que se evita el vertido de los residuos peligrosos en vertederos”.

Las actividades de Befesa se organizaban en dos unidades de negocio desde 2022: Reciclaje de polvo de acero, Reciclaje de escorias salinas de aluminio, ese último dividido en dos subsegmentos: escorias salinas y aluminio secundario.

En la primera unidad de negocio, Befesa recogía y reciclaba polvo de acería generado en la producción de acero en hornos de arco eléctrico. Por ese servicio de reciclaje y transporte del polvo de acería cobraba a los aceristas un *collection fee* o tasa de tratamiento, que representaba aproximadamente un 5 por ciento del total de los ingresos de la unidad de negocio. Además, mediante ese proceso de reciclaje, se producía Óxido Waelz (WOX)⁵, un producto con alto contenido en zinc (alrededor de un 70 por ciento), que era la principal fuente de ingresos de ese negocio.

² El horno de arco eléctrico emplea energía eléctrica para fundir la chatarra de acero.

³ La escoria salina se obtiene como consecuencia del empleo de sal durante el proceso de fusión para evitar la oxidación indeseada del aluminio líquido en el interior de los hornos. Dicha escoria salina es completamente reciclada y recuperada, convirtiéndose en sales y concentrados de aluminio que se vuelven a introducir en el proceso productivo. De esta manera, se cierra el círculo de la recuperación de los residuos de aluminio.

⁴ Las celdas electrolíticas gastadas (SPL), producidas en el proceso de fundición de aluminio, son un material con residuos peligrosos que pueden transformarse de forma segura y luego ser reusado por la industria cementera.

⁵ El óxido de Waelz contiene 54-56 por ciento de zinc y, de hecho, es una mezcla consistente en óxido de zinc, óxido de plomo, otros óxidos de metales volátiles y, que, sobre todo, incluye la mayor parte del cloro y del flúor presente en los polvos, así como cualquier polvo de < 1 mm arrastrado por los gases de salida del horno.

El WOX se vendía a los fundidores de zinc, que lo utilizaban junto a concentrados de zinc mineral para producir zinc metal. El WOX se vendía sobre la base del precio de cotización del zinc, vigente en el mercado de metales de Londres. Befesa contaba con 14 plantas de reciclaje de polvo de acero entre Alemania, España, Francia, Turquía, Corea del Sur y Suecia; China y Estados Unidos.

Y desde septiembre de 2022, el negocio de refundición de zinc proporcionaba a Befesa, con una vertical estratégica, la oportunidad de abordar la escasez de la capacidad de fundición en el mercado estadounidense. Además, se trataba de unos hornos únicos en el mundo, produciendo zinc verde a partir de materia prima 100% reciclada.

La segunda unidad de negocio era el reciclaje de escorias salinas de aluminio, generadas en la producción de aluminio secundario, a cambio de una tasa de servicio.

Durante el proceso de reciclaje de escorias salinas de aluminio se recuperaban sales industriales, concentrados de aluminio y óxidos de aluminio. La principal fuente de ingresos se generaba, en ese caso, con la venta de los concentrados de aluminio y de las sales generadas en el proceso de reciclaje a los clientes productores de aluminio secundario. Adicionalmente, Befesa reciclaba SPL, un residuo peligroso generado en la producción de aluminio primario.

Befesa también producía aluminio secundario a partir de residuos de aluminio. Las aleaciones de aluminio producidas en ese subsegmento se vendían casi en su totalidad a los fabricantes de componentes de automoción. La empresa contaba con tres plantas de escorias salinas y otras tres de aluminio secundario, repartidas entre Alemania y España.

En el Anexo 1 aparece el modelo de negocio de Befesa.

Los principales indicadores que marcaban los resultados financieros de Befesa eran la utilización operativa de las plantas, el volumen de residuos que trataban al año, así como el precio de los metales que recuperaba y vendía en el mercado, fundamentalmente zinc y aluminio. En el Anexo 2 se recoge la evolución de los precios del zinc y del aluminio. En el Anexo 3 puede verse el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias de los últimos años.

LA HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Origen y primeros pasos (1987-2000)

En 1987 un conglomerado industrial alemán llamado Metallgesellschaft creó una nueva compañía denominada Berzelius Umwelt Service (B.U.S.) que unos años más tarde, en 1993, junto a otras dos compañías, agrupó sus activos medioambientales en España, creando una sociedad denominada Berzelius Felguera (Befesa).