

PLAN DE MEJORA DE LA EFICIENCIA DE ERCROS 2007–2010

(PME 2007–2010)

Barcelona, mayo 2007

PLAN DE MEJORA DE LA EFICIENCIA DE ERCROS (PME 2007-2010)

INDICE

- 1. Introducción**
- 2. Antecedentes del PME**
- 3. El PME en el marco estratégico de Ercros**
- 4. Contenido del PME**
 - 4.1 Objetivos específicos**
 - 4.2 Principales magnitudes**
 - 4.3 Detalle de las actuaciones**
- 5. El PME como instrumento de creación de valor**
- 6. Financiación del PME**

PLAN DE MEJORA DE LA EFICIENCIA DE ERCROS (PME 2007-2010)

1. Introducción

Este documento presenta el Plan de Mejora de la Eficiencia de Ercros, (PME) 2007-2010 y la ampliación de capital destinada a financiarlo.

El PME, a través de la reordenación y simplificación de la estructura productiva resultante de la integración de la antigua Ercros con Aragonesas y Derivados Forestales, persigue la consecución de instalaciones productivas completamente integradas, con plantas de dimensión internacionalmente competitiva, centradas en los productos más rentables y en los que la Compañía detenta una mejor posición comercial.

Esta estrategia: a) es posible debido a la nueva dimensión de Ercros y constituye el paso natural después de la adquisición de Aragonesas y Derivados Forestales; b) responde a los nuevos retos que el futuro plantea a la industria química en un mercado fuertemente globalizado; y c) es necesaria para mejorar la productividad y eficiencia de la Compañía.

La consecución de estos objetivos permite a partir de 2010 una reducción de costes muy significativa, de unos 30 millones de euros anuales, a cambio de una inversión relativamente moderada, de 123 millones de euros. El rápido retorno de la misma (alrededor de cuatro años), su alta rentabilidad global (alrededor del 23%) y la creación de valor que ello supone para la Compañía, son las razones que justifican la opción de recurrir al accionista para la financiación de este plan.

La reducción de costes se obtiene a través de: a) mejoras de productividad en todos los ámbitos de la Compañía; b) el cierre de cinco fábricas; y c) la reducción de la plantilla en 355 empleados.

Con el PME, Ercros: a) se posiciona en el PVC, que, junto con el polietileno, es el termoplástico más consumido en el mundo y el que ofrece una menor dependencia del petróleo; b) potencia los oxidantes, que constituyen los productos más utilizados en el blanqueo de pasta de papel y textiles, y en el tratamiento de aguas; y c) apuesta por la línea del formaldehído, en la que ostenta una clara posición de liderazgo en el área mediterránea, posee una alta capacidad de I+D y mantiene una fuerte posición comercial en el mercado europeo.

2. Antecedentes del PME

En un período de menos de un año Ercros ha conseguido situarse como la primera empresa española de química básica. Este logro se ha obtenido como resultado del cambio de orientación estratégica emprendido en 2005, cuyo componente principal era la apuesta por aumentar el tamaño de la Compañía como primer paso para consolidar un grupo industrial con mayores cotas de eficiencia.

La vía utilizada para conseguir de forma relativamente rápida este aumento de tamaño fue la adquisición de dos compañías cuya integración ha triplicado el tamaño de Ercros: Aragonesas, en junio de 2005, y Derivados Forestales, en mayo de 2006.

La primera de las dos operaciones, la adquisición de Aragonesas, tuvo lugar el 2 de junio de 2005. A través de esta compra Ercros se introduce en nuevos negocios -el de Plásticos y el de Tratamiento de aguas- que se añaden a los negocios de Farmacia, Alimentación animal y Emulsiones, en los que ya estaba presente. La diversificación alcanza también a la principal actividad de la Compañía, la química básica, en la cual Ercros adquiere una posición dominante en el mercado nacional del cloro y la sosa cáustica, al tiempo que diversifica los usos del cloro hacia productos de mayor valor añadido (el PVC) y amplía el portafolio comercial de este negocio con la línea de potasas (potasa cáustica) y la de oxidantes (clorato y clorito sódico y agua oxigenada).

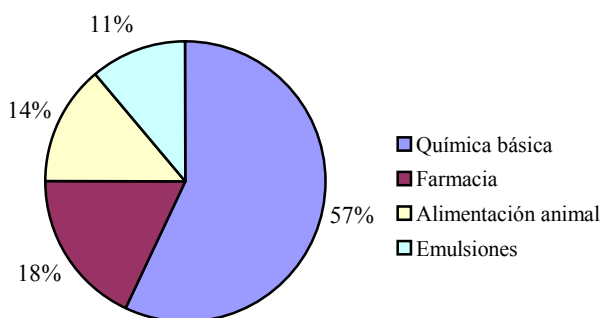
La segunda, la adquisición de Derivados Forestales, se formaliza el 19 de mayo de 2006. Esta operación corporativa permite a Ercros entrar en los mercados del formaldehído y de sus derivados e incorporar un nuevo negocio en la actividad de la empresa: la División de Química intermedia. A raíz de la misma, Ercros eleva de forma sustancial su nivel de diversificación, introduciendo una fuente significativa de resultados cuya evolución temporal es en gran medida independiente del ciclo de la química básica. Esta mayor diversificación y aseguramiento industrial frente a la volatilidad del sector químico, junto con el posicionamiento en puestos de liderazgo internacional de alguno de los nuevos productos incorporados, son los principales activos de esta adquisición.

Gracias al proceso de integración de las dos sociedades adquiridas, hoy Ercros goza de una mayor dimensión y de una mayor estabilidad temporal en sus resultados; sus negocios están verticalmente más integrados, como consecuencia de la consolidación de transacciones entre las empresas que ahora forman el nuevo perímetro; y se han materializado importantes sinergias, que en 2006 supusieron un ahorro de 7 millones de euros. Entre estas sinergias cabe destacar: a) las de carácter logístico, por el mayor aprovechamiento de la ubicación de los distintos centros en la geografía española; b) las de carácter organizativo, especialmente en el área comercial y en la dirección integrada de algunas plantas; y c) las de carácter corporativo, con la integración y unificación de las sedes de la Compañía.

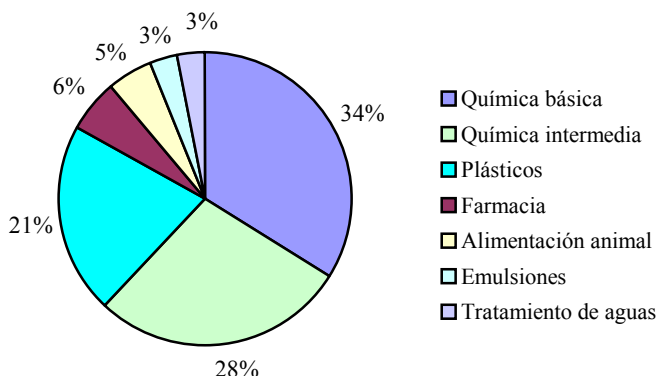
Estructura de negocios

Como consecuencia de este proceso de integración, la estructura de Ercros ha experimentado cambios significativos. En 2004 la actividad de la Compañía estaba fuertemente influida por un negocio predominante, la División de Química básica, que absorbía más de la mitad de la facturación, en tanto que la mitad restante estaba repartida entre otros tres negocios -Farmacia, Alimentación animal y Emulsiones. En 2006 el 83% de la facturación ha quedado repartido entre tres divisiones principales -Química básica, Química intermedia y Plásticos- y el 17% restante corresponde a las otras cuatro divisiones -Farmacia, Alimentación animal, Emulsiones y Tratamiento de aguas. Ercros es hoy una compañía más diversificada, pero también una compañía más fuerte en su actividad principal, el negocio del PVC y la sosa, en el que está presente a través de las divisiones de Plásticos y Química básica.

Facturación por divisiones 2004



Facturación por divisiones 2006



Mercados

Como consecuencia de la integración de estas nuevas actividades, Ercros se ha situado en una posición de liderazgo en los principales mercados en que habitualmente opera y ha consolidado su posición comercial en otros mercados. Ercros encabeza el ranking de ventas en el mercado español de los principales productos de la División de Química básica que comercializa: sosa cáustica (con una cuota de mercado del 40%), acetato de etilo (38%), hipoclorito sódico (55%), cloroformo (98%), cloruro de metileno (40%), clorato sódico (40%) y potasa cáustica (80%). Con el PVC, principal producto de la División de Plásticos, se sitúa en el segundo puesto con el 23% del mercado. Detenta también el 60% de las ventas de fosfatos de la División de Alimentación animal y el 40% del mercado nacional de ATCC, el producto más importante de la División de Tratamiento de aguas.

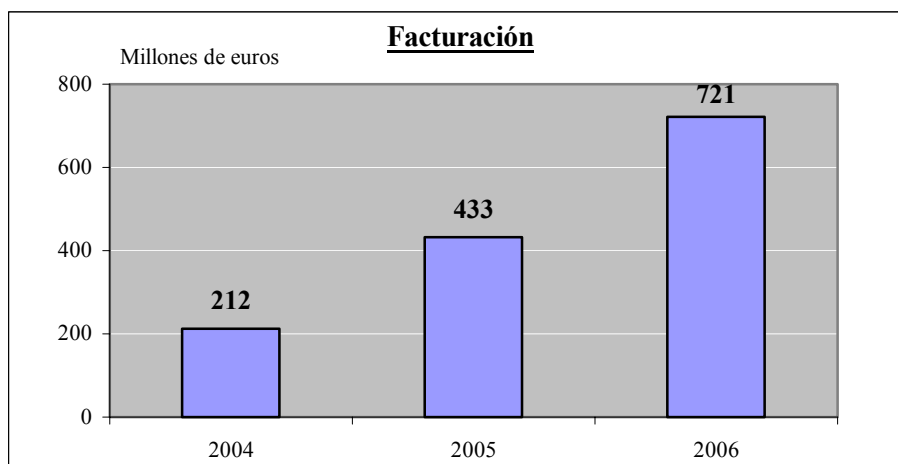
Algunos de los productos citados ocupan también cuotas relevantes en el mercado europeo, como el acetato de etilo, que absorbe el 18% de las ventas en Europa y ocupa el segundo puesto en el ranking de ventas, o el ATCC, con el que la empresa se sitúa en primera posición del mercado europeo con una participación del 27%. En Alemania, la División de Emulsiones de Ercros, cuya sede y factoría están ubicadas en dicho país, absorbe el 11% del mercado de pinturas decorativas.

Ercros también mantiene una presencia significativa en el mercado mundial. A través de la División de Química intermedia, ocupa el primer puesto del mercado mundial del paraformaldehído, con una cuota del 18%, en tanto que es el tercero con la pentaeritrita, con una cuota del 15%. Por último, Ercros encabeza las ventas del mercado mundial de las fosfomicinas (80%) fabricadas por la División de Farmacia.

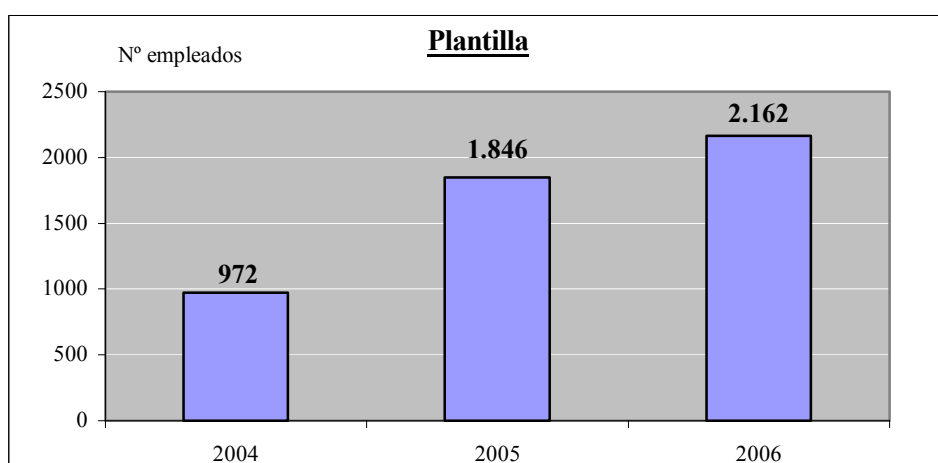
El Cuadro 1 presenta el detalle de las cuotas de mercados de Ercros, según estimaciones de la propia empresa.

Tamaño

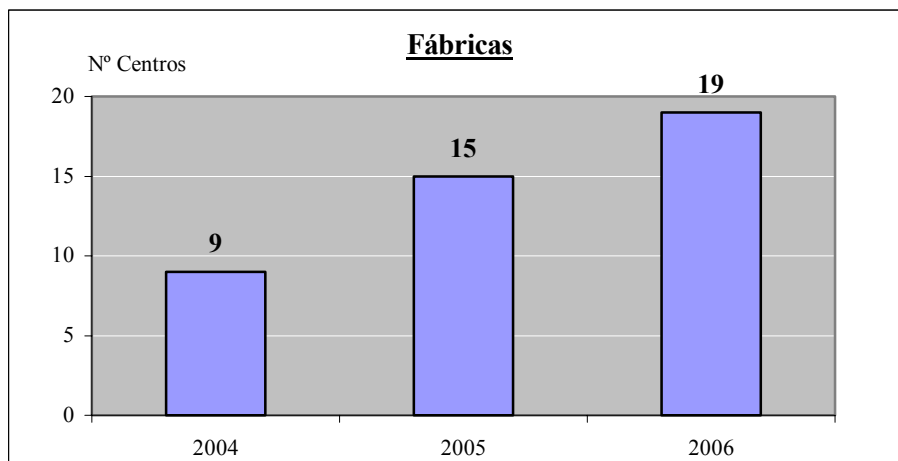
La absorción de Aragonesas y Derivados Forestales ha supuesto un fuerte aumento en el tamaño de la Compañía medido por su facturación. La facturación de 2004 fue de 212 millones de euros, creció hasta los 433 millones en 2005 y se ha situado en 721 millones de euros en 2006.



A pesar de los procesos de reestructuración llevados a cabo, otra dimensión en la que Ercros también ha aumentado es la plantilla. La plantilla media de 2004 era de 972 empleados; aumentó a los 1.846 empleados en 2005; y se ha situado en los 2.162 en 2006.

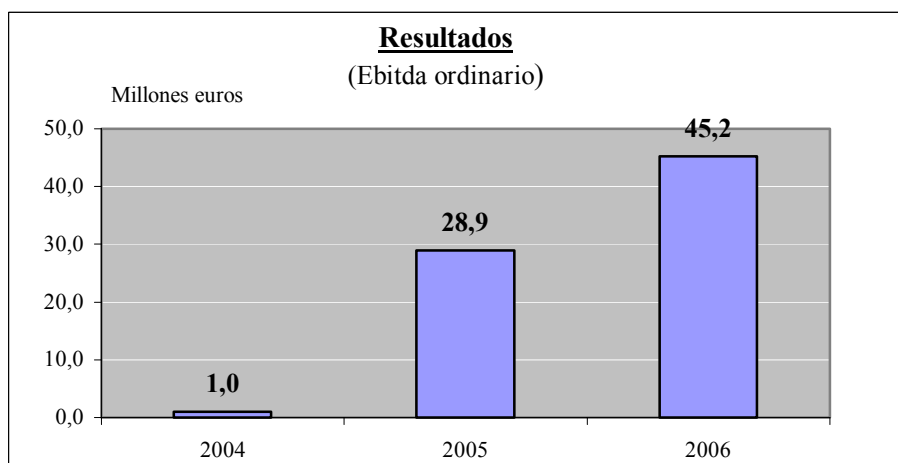


Una última dimensión de tamaño, que tiene también relevancia para el plan estratégico que aquí se propone, es el número de centros de producción. La antigua Ercros, en 2004, tenía nueve centros de trabajo; con la entrada de Aragonesas, este número crece a 15; y en la actualidad, después de la adquisición de Derivados Forestales, se ha situado en 19, más del doble de los centros que al inicio del período considerado.



Resultados

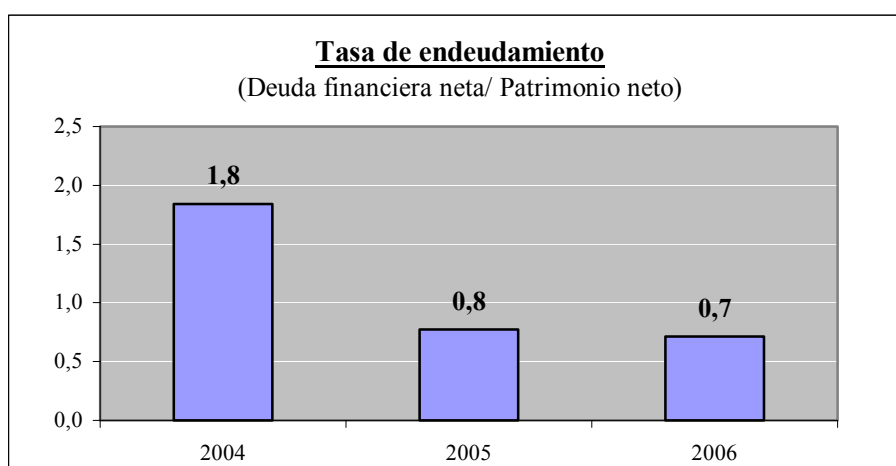
La integración de Aragonesas y Derivados Forestales ha aportado no sólo estabilidad temporal a los resultados, sino también volumen. Medidos en términos del resultado bruto de explotación ordinario, ebitda ordinario, los resultados fueron de 1,0 millones de euros en 2004, de 28,9 millones de 2005 y de 45,2 millones en 2006.



Endeudamiento

Para poder abordar las dos operaciones de adquisición, Ercros llevó a cabo sendas ampliaciones de capital. Este ha sido el factor fundamental que explica el crecimiento del patrimonio neto de la Compañía, que en 2004 era de 95 millones de euros; en 2005, 254 millones; y en 2006, 360 millones. Por otra parte, la adquisición de Aragonesas se financió en parte con una ampliación de capital y en parte recurriendo a nuevo endeudamiento. Este hecho, más las deudas aportadas por las empresas adquiridas, ha supuesto un aumento de la deuda financiera neta de Ercros: 174 millones de euros en 2004; 197 millones en 2005; y 256 millones en 2006.

Como puede comprobarse con estas cifras, el endeudamiento neto ha crecido a un ritmo inferior al del patrimonio neto, lo cual se ha reflejado en una significativa mejora de la tasa de endeudamiento de la Compañía (deuda financiera neta sobre patrimonio neto), que ha pasado de 1,8 en 2004, a 0,8 en 2005 y a 0,7 en 2006.



3. El PME en el marco estratégico de Ercros

El proceso de integración acabado de reseñar ha formado parte de una primera fase destinada, por una parte, a materializar las sinergias existentes como consecuencia de la incorporación de los negocios y centros operativos adquiridos y, por la otra, a obtener conocimiento sobre el terreno de la nueva realidad industrial con vistas a definir la futura estructura del grupo.

El primer objetivo ha sido ya conseguido y ahora, dos años después de la primera adquisición, Ercros está en condiciones de plantear las actuaciones que deberán configurar el modelo de empresa para el próximo futuro.

El proceso de integración llevado a cabo hasta ahora ha trabajado tomando como fijas las estructuras adquiridas. El recorrido de mejoras, sin embargo, está lejos de agotarse.

Las más significativas son las mejoras de eficiencia que pueden lograrse a través de una serie de actuaciones que modifican la configuración actual de estas estructuras.

El instrumento fundamental del plan estratégico para mejorar la eficiencia que ahora se plantea es la reordenación y simplificación de las estructuras operativas de la Compañía. La actual estructura, como no podría ser de otra manera, responde a la idiosincrasia y a la historia propia de cada una de las compañías adquiridas. A pesar de las sinergias y afinidades industriales existentes, sería sorprendente que del mero proceso de adquisición, sin necesidad de ningún cambio, hubiera resultado una estructura óptima para el nuevo perímetro empresarial. Existen mejoras de eficiencia latentes que deben ser afloradas y que están perfectamente identificadas.

El PME se enmarca dentro de un **proceso estratégico de alcance**, que señala la senda por la que Ercros se desenvolverá en el próximo futuro y cuyos tres grandes objetivos son:

- a) **Lograr instalaciones productivas completamente integradas**, que permitan que todos los *inputs* y *outputs* se puedan combinar de la forma más próxima y eficiente posible. Esto supone poner en marcha un proceso de concentración de la producción en los centros mejor localizados desde el punto de vista logístico e industrial, con el fin de reducir costes, optimizar inversiones, explotar sinergias y racionalizar los procesos administrativos y de control.
- b) **Especializar a Ercros** en los productos que mejor sabe hacer y con los que puede obtener los rendimientos más altos, que se agrupan en las líneas de **PVC/sosa, oxidantes y formaldehído**.
- c) **Reducir el endeudamiento** y mejorar la estructura temporal de la deuda y los costes financieros asociados, con el fin de fortalecer financieramente a la Compañía.

El PME se plantea en el momento oportuno, después de un rápido proceso de crecimiento no orgánico y como paso necesario para lograr los objetivos estratégicos de Ercros.

La posibilidad de llevar a cabo la reordenación y simplificación de estructuras productivas que el PME comporta, no hubiera aparecido en el contexto de las tres compañías originales consideradas de forma separada. Es precisamente su integración, el factor que otorga los grados de libertad necesarios para poder optar por dimensiones de plantas más competitivas y por ubicaciones geográficas más rentables económicamente y más eficientes desde un punto de vista industrial.

El plan estratégico que aquí se plantea se centra en obtener el máximo rendimiento posible de los activos que, después de las dos últimas adquisiciones, Ercros hoy posee. Esto no significa que se abandone la posibilidad de llevar a cabo nuevas adquisiciones: si aparecen oportunidades atractivas y coherentes con la estrategia de Ercros, éstas serán

consideradas siempre que sean compatibles con la consecución de los objetivos fijados en este plan. El crecimiento corporativo debe acompañarse con la consolidación continua de los activos adquiridos y con el aumento de la eficiencia de las correspondientes estructuras productivas.

Una última cuestión relevante es el calendario y ritmo al que esta estrategia puede ser desarrollada. Los objetivos estratégicos acabados de apuntar son los que orientarán la actuación de Ercros en los próximos años y los que configuran la estructura que Ercros debería tener alrededor de 2020. El PME, el plan específico que se detalla en los apartados siguientes, tiene un horizonte más reducido y es de carácter inmediato. Ahora bien, debe ser considerado un paso intermedio en una estrategia que comenzó con la adquisición de Aragonesas y Derivados Forestales, que continúa ahora con el PME, cuyo alcance temporal abarca el período 2007-2010, y que culminará con un futuro plan, alrededor de 2015, que deberá completar las actuaciones necesarias para desarrollar totalmente las líneas y objetivos acabados de esbozar. En definitiva, el PME 2007-2010 es un plan parcial pero su orientación es totalmente coherente con la estrategia que la Compañía debe seguir en los próximos 15 años.

4. Contenido del PME

El Plan de Mejora de la Eficiencia consiste en 16 actuaciones específicas, enmarcadas en las orientaciones estratégicas anteriormente esbozadas, que pueden ser acometidas de forma inmediata o en un plazo relativamente corto, y cuyos efectos sobre la productividad de la Compañía y sobre los costes se manifiestan todos ellos dentro del período 2007-2010.

Ercros presenta en estos momentos una rentabilidad de sus negocios y un nivel de competitividad, en particular frente a productores de fuera del área del euro, que son susceptibles de mejora. El nivel actual tanto de esta rentabilidad como de la posición competitiva de la Compañía reflejan sin duda los efectos adversos de la devaluación del dólar frente al euro, del empeoramiento de los costes energéticos y del aumento del precio de las materias primas derivadas del petróleo experimentado en los últimos años. Pero es evidente que esta baja competitividad también obedece a un exceso de parque industrial y a un portafolio comercial demasiado amplio, en el que se encuentran algunos productos cuya rentabilidad se ha visto seriamente erosionada frente a competidores de países con costes laborales y requerimientos legales inferiores a los europeos.

Sobre el dólar se puede hacer poco. Sobre los costes energéticos, en cambio, la empresa necesita adaptar su tecnología y sus procesos hacia alternativas más eficientes en el uso de la energía y de las materias primas. Pero es sobre todo en la configuración de su parque industrial y cartera de productos, que Ercros puede incidir de forma muy significativa en la eficiencia y rentabilidad de sus negocios. Las actuaciones del PME van dirigidas precisamente en esta dirección: en la de reducir el número de fábricas, aumentar la dimensión de las plantas y especializarse en los productos más rentables.

Esta es la motivación que subyace en cada una de las 16 actuaciones que este plan propone y que se detallan en el apartado 4.3 del presente documento.

Aunque Ercros ostenta con varios productos una posición de mercado significativa, la dimensión de algunas de sus plantas está por debajo del tamaño óptimo exigido por la competencia internacional. Asimismo, los cambios recientemente experimentados en los mercados energéticos y en los de las materias primas derivadas del petróleo, aconsejan soluciones tecnológicas orientadas al ahorro de la energía y a la consecución de una mayor eficiencia productiva. Por último, la ubicación actual de algunas plantas tiene como consecuencia una deficiente integración de las instalaciones, que repercute negativamente en los costes y, por tanto, en la competitividad de la empresa.

Estas cuestiones deben ser abordadas como forma de reforzar la eficiencia y, por tanto, la competitividad de la Compañía en un entorno internacional muy exigente, y con el fin de extraer del proceso de integración todo su rendimiento potencial. Ercros posee activos industriales muy valiosos, procedentes tanto de la antigua Ercros como de la compra de Aragonesas y Derivados Forestales, pero su rendimiento conjunto es todavía demasiado inercial. Su aprovechamiento está reflejando ya el efecto de las sinergias materializadas en el proceso de integración, pero este efecto es relativamente pequeño en comparación con el que puede lograrse de la recomposición de la arquitectura industrial de la Compañía, en particular si esta recomposición se guía por criterios de eficiencia.

4.1 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del PME guardan coherencia con los objetivos estratégicos mencionados en el apartado 3 y se concretan en cuatro puntos:

- a) reducir el número de fábricas para conseguir plantas industrialmente integradas, de dimensión europea y eficientemente ubicadas;
- b) especializarse en las líneas de productos más rentables, con mayores ventajas comparativas y con mejores expectativas de crecimiento y, por tanto, cesar la fabricación de productos considerados no estratégicos;
- c) adaptar la tecnología y los procesos productivos para reducir el consumo de materias primas y energías, y usarlas de forma más eficiente; y
- d) minimizar el transporte de cloro por razón de costes, seguridad y protección medioambiental.

a) Cierre de cinco fábricas

Como se ha comentado más arriba, el parque industrial de Ercros, compuesto por 19 fábricas, es demasiado amplio. La dimensión de algunas de ellas está por debajo del tamaño óptimo exigido por la competencia internacional, su ubicación no es la adecuada y todo ello repercute negativamente en los costes y en la competitividad de la empresa. El Cuadro 2 y el Gráfico 1 detallan las características y ubicaciones de las distintas fábricas que hoy posee Ercros.

Con el PME se inicia un proceso de concentración de la producción en los centros mejor localizados desde el punto de vista logístico e industrial. En concreto, **el PME contempla el cierre de cinco fábricas:**

- La fábrica de Sant Celoni, encuadrada en la División de Química intermedia. El cierre de este centro, previsto antes de que finalice el año 2007, está motivado por la inadecuada ubicación del mismo y por el ahorro de costes que puede conseguirse concentrando su producción en otros centros del grupo. Esta actuación no comporta una disminución significativa de la capacidad productiva de Ercros, ya que las 35.000 toneladas/año de formaldehído que produce se trasladan a la fábrica de Tortosa y las 95.000 toneladas/año de colas y resinas se trasladan a la fábrica de Almussafes. Una vez culminada esta actuación, la fábrica de Tortosa aumenta en casi un 60% su capacidad de producción de formaldehído y alcanza las 90.000 toneladas, y la de Almussafes aumenta en cerca de un 50% su capacidad, hasta las 270.000 toneladas.
- La fábrica de Monzón, encuadrada en la División de Plásticos. El cierre de este centro está también motivado por su ubicación, muy alejada de las fuentes de suministro de las materias primas, y por el relativamente pequeño tamaño del mismo. Monzón produce unas 70.000 toneladas/año de PVC. El traslado de esta producción a la fábrica de Vila-seca supondrá un aumento del 54% de su capacidad, un grado de integración mucho mayor de la cadena cloro, EDC, VCM, PVC, y una dimensión muy competitiva. El cese de la producción de Monzón está previsto en dos fases, que tendrán lugar a lo largo de los años 2008 y 2009.
- Las fábricas de Silla, Catadau y Huelva, que producen productos fitosanitarios en régimen de maquila. En este caso el cierre de las tres fábricas, previsto para 2009, es consecuencia del cese de la fabricación de esta línea de productos debido a la escasa rentabilidad de la actividad y a la dependencia del negocio de un único cliente.

b) Especialización en los productos más rentables y cese de la fabricación de productos no estratégicos

El PME apuesta por las tres líneas de productos que ofrecen los mayores niveles de rentabilidad, posición de mercado y expectativas de crecimiento futuro. Estas tres líneas son las siguientes:

- la línea PVC/sosa;
- la línea de oxidantes; y
- la línea del formaldehído.

Línea PVC/sosa

La sosa cáustica y el cloro se producen de forma conjunta. A través de un único proceso se obtienen simultáneamente ambos productos en una proporción de 1 tonelada de cloro por 1,1 tonelada de sosa. Por esta razón, la disponibilidad de sosa está en alguna medida condicionada por la marcha del mercado del cloro, que a su vez está ligada a la situación del sector químico y de materiales para la construcción.

Ercros es el primer suministrador de sosa en el mercado español, con una participación del 40%. La producción anual de la Compañía es de unas 440.000 toneladas. La sosa es uno de los productos con mayor presencia en la actividad industrial y se usa como intermedio en múltiples procesos de fabricación de productos orgánicos e inorgánicos. En el ámbito europeo, la tendencia general de la oferta de sosa es de mantenimiento, cuando no de reducción, frente a una demanda que, dadas las múltiples aplicaciones industriales de este producto, seguirá aumentando al ritmo de la economía. La potencial limitación en la disponibilidad futura de este producto se explica principalmente por las crecientes exigencias medioambientales impuestas a los fabricantes, que desincentivan las inversiones destinadas a aumentar la capacidad de los procesos de producción. Esta conjunción de oferta limitada frente a demanda creciente es la causa de la fortaleza de este producto.

Conjuntamente con la sosa, Ercros produce anualmente cerca de 400.000 toneladas de cloro, de las cuales un 30% se destina a la fabricación de PVC y un 25% a la venta, en su mayor parte con destino a la fabricación de MDI, producto utilizado a su vez en la fabricación de poliuretanos. El resto de la producción de cloro se reparte entre las producciones de clorometanos, hipoclorito y ácido clorhídrico/fosfato bicálcico. La aplicación del cloro producido en Ercros, pues, no se aleja demasiado de la estructura de la demanda mundial de este producto.

El PVC, junto con el polietileno, es el termoplástico más extendido, pero de los dos es el que ofrece una menor dependencia del petróleo. Se aplica fundamentalmente en el sector de materiales para la construcción, con una demanda mundial de 30 millones de

toneladas y una tasa de crecimiento del 3,6%. En Europa Occidental, el consumo supera los 5 millones de toneladas, con un incremento vegetativo del 0,5% anual. Este mercado se está viendo favorablemente influido por el fuerte empuje de la demanda de los países de Europa Central, cuyo crecimiento estimado se aproxima al 8%. En EE.UU., la demanda supera las 6 millones de toneladas, con una tasa de crecimiento entorno al 2%. Por último, Asia sigue mostrando una evolución muy dinámica, con un crecimiento estimado del 6%. Nos encontramos pues ante un producto con fuertes expectativas de crecimiento y perfectamente asentado en el mercado mundial.

Ercros es el segundo fabricante de este producto en España y su cuota de ventas del mercado nacional es del 23%. Dada la producción conjunta del cloro y la sosa, el mercado de PVC no puede considerarse de forma independiente al mercado de la sosa. Cuando la demanda de PVC aumenta, el volumen de cloro requerido es más alto y, como consecuencia, hay más sosa en el mercado. Los márgenes del par PVC/sosa forman un todo, y ello constituye una gran ventaja competitiva para un productor integrado como es Ercros. El otro gran factor de competitividad en la producción de PVC, aparte de la integración del proceso ya mencionada, es la dimensión de las instalaciones. En esta línea, la concentración en la fábrica de Vila-seca de la producción que actualmente se reparte entre Vila-seca y Monzón, y que es una de las actuaciones específicas que se presenta en el PME, permite alcanzar una dimensión de 200.000 toneladas, equiparable ya a los estándares europeos.

Línea de oxidantes

Tradicionalmente, Ercros ha estado presente, a través del cloro y el hipoclorito, en el mercado de oxidantes para blanqueo de pasta de papel, fibra textil, limpieza y tratamiento de aguas potables y residuales. En la actualidad, el uso de estos dos productos se concentra en la limpieza y desinfección, habiendo sido desplazados del resto de las aplicaciones por el clorato sódico, clorito sódico y agua oxigenada, que también forman parte de la cartera de productos de Ercros. De hecho, la utilización de estos últimos productos ha ensanchado el ámbito geográfico de los mercados, al no estar limitado su perímetro por las restricciones al transporte de cloro, por motivos de seguridad, y de hipoclorito, por motivos económicos. Dentro de esta línea, es conveniente considerar separadamente el clorato sódico, el clorito sódico y el agua oxigenada.

Clorato sódico. El blanqueo de la pasta de papel es el destino prioritario del clorato sódico (95%) con un consumo estimado en Europa de 550.000 toneladas/año. Los países escandinavos, con 300.000 toneladas/año, constituyen el principal mercado, al que sigue Portugal, Francia y España. Ercros, primer fabricante español, tiene una cuota del mercado nacional en torno al 40%, cuyo consumo se cifra en 35.000 toneladas/año, y del 5% del mercado europeo. El crecimiento del mercado del papel se estima en un 2% anual. No existen amenazas por productos sustitutivos.

Clorito sódico. El clorito sódico, como generador de dióxido de cloro, se utiliza principalmente en el tratamiento de aguas (73%) y en menor medida en el blanqueo,

particularmente en el sector textil. El mercado español estimado en 500 toneladas/año presenta fuertes expectativas de crecimiento, debido al dinamismo del sector de tratamiento de aguas. El mercado europeo asciende a 9.500 toneladas/año, de las que Ercros tiene una cuota del 20%. Existe una fuerte corriente exportadora hacia el resto del mundo, sobre todo Sudamérica. Para potenciar la actividad de Ercros en este producto, el PME contempla la ampliación de la planta de Sabiñánigo.

Agua oxigenada. La principal aplicación de este producto es el blanqueo de la pasta de papel (70% del consumo). En España, este mercado, de 40.000 toneladas/año, ofrece un crecimiento sostenido del 5% anual. El mercado europeo asciende a 700.000 toneladas/año. La capacidad productiva de Ercros es baja en comparación con otros actores (13% del mercado español), pero presenta la ventaja frente a éstos de que no precisa incorporar hidrógeno externo en el proceso productivo ya que lo obtiene, con coste marginal nulo, de los procesos electrolíticos. Esta circunstancia ofrece a Ercros una clara ventaja comparativa, que hace que sus costes de fabricación sean muy competitivos pese al relativamente pequeño tamaño de su instalación.

Línea del formaldehído

Los cuatro productos principales de esta línea son el formaldehído, el paraformaldehído, el pentaeritrita y los polvos de moldeo, que se consideran separadamente en las líneas que siguen.

Formaldehído, colas y resinas. Se trata de productos líquidos para los que, por la incidencia del transporte, su ámbito comercial es eminentemente regional. Ercros se encuentra bien posicionado geográficamente, siendo el único fabricante situado en la costa mediterránea. Es el líder de ventas en el mercado nacional de formaldehído, con una cuota del 80%, y ocupa la segunda plaza en el de colas y resinas, con una cuota del 35%. La alta capacidad en I+D y productividad de las nuevas instalaciones que, como resultado del PME, se ubicarán en Almussafes, con reactores de nueva generación, garantizan una fuerte posición competitiva dentro del mercado ibérico.

Paraformaldehído. El mercado mundial estimado de este producto es de 240.000 toneladas/año, en el que Ercros es el primer productor con 75.000 toneladas y una cuota del 18%. En Europa ocupa también la primera plaza y absorbe el 35% de las ventas, porcentaje que se eleva hasta el 90% en el caso del mercado español. La Compañía dispone de tecnología propia, con unidades de fabricación integradas y altamente productivas, que permiten ofrecer todas las calidades demandadas por el mercado.

Pentaeritrita. Ercros, con 27.000 toneladas/año, es el único fabricante español, con una cuota de mercado del 85%, el segundo de Europa, con una cuota del 30%, y tercero del mundo, con una cuota del 15% de las ventas. La demanda mundial de este producto alcanza las 363.000 toneladas. La principal aplicación de este producto es la fabricación de barnices y lacas. Su potencial sustitución por productos sin disolventes, se está desarrollando a un ritmo inferior al del propio crecimiento del mercado, por lo que en

líneas generales la demanda mundial se puede considerar estabilizada. De hecho, existe un ligero crecimiento de la demanda procedente de las economías emergentes.

Polvos de moldeo. Ercros es el segundo fabricante europeo de estos productos. La Compañía está muy bien posicionada por la alta calidad de su oferta y por el reconocimiento de esta calidad que hace el mercado.

Cese de la fabricación de productos no estratégicos

Además de las tres líneas de productos citadas, existen otros productos que la empresa no considera estratégicos, dado que o bien están siendo objeto de una fuerte presión competitiva desde países en vías de desarrollo industrial y con claras ventajas comparativas sobre Europa, o bien se consumen en mercados muy alejados de España o muy maduros, o bien nuestra presencia en sus mercados es poco significativa, o bien son productos en los que Ercros no posee el *know how* adecuado para mantenerse en posiciones de liderazgo y para explotar economías de escala de las que sí disfrutaban nuestros competidores.

Como consecuencia de ello, el PME contempla el cese de la fabricación de cuatro productos no estratégicos:

- Eritromicina base, de la División de Farmacia, que hoy se destina en su mayor parte al autoconsumo para la producción de sales y derivados. La viabilidad económica de este producto se está viendo muy afectada por la devaluación del dólar frente al euro, por la creciente competencia asiática y por las costosas actuaciones que requiere su planta de producción para adaptarse a la Directiva IPPC. El cese de la producción de eritromicina base se compensará con la importación de este producto por parte de Ercros, y por tanto no comportará una disminución de la capacidad de fabricación de sales y derivados.
- Clorato potásico y cloruro potásico recristalizado, de la División de Química básica y que hoy se producen en la fábrica de Sabiñánigo. El cese de estos dos productos se debe a su falta de rentabilidad y su desaparición no tiene una incidencia significativa en la cifra de negocios de la Compañía.
- Línea de fitosanitarios, de la División de Alimentación animal. Las razones, mencionadas más arriba, son la falta de rentabilidad de una actividad que se lleva a cabo en régimen de maquila y que está totalmente al margen de las actividades centrales de Ercros.

c) Adaptación de la tecnología para reducir el consumo de materias primas y energías

Como todas las empresas químicas, Ercros es un consumidor importante de energías, gas y electricidad, y de materias primas derivadas del petróleo, como son el etileno y el

metanol. En los últimos años el coste de estos aprovisionamientos ha subido de forma significativa. Aunque es difícil prever la evolución futura de estos productos, y aunque no es descartable una cierta relajación de precios en algunos de ellos, el consenso generalizado es que el coste de este tipo de aprovisionamientos seguirá manteniéndose en niveles relativamente altos en los próximos años. Por ello, las inversiones orientadas a reducir el consumo de materias primas y energías son en estos momentos altamente rentables.

El PME contempla cinco actuaciones concretas en otras tantas plantas orientadas a esta finalidad:

- En la planta de fosfato bicálcico de Flix, para reducir el consumo de fuel;
- En la planta de clorometanos de Palos, para reducir el consumo de metanol;
- En la planta de PVC de Monzón, para reducir los costes energéticos mientras se mantiene la actividad;
- En la planta de VCM de Vila-seca, se contemplan dos actuaciones, una para reducir los costes de los aprovisionamientos, y otra para reducir los costes medioambientales; y
- En la planta de cloro/potasa de Sabiñánigo, se contempla el cambio desde la tecnología de mercurio a la tecnología de membrana; la implantación de esta nueva tecnología, además de reducir el consumo eléctrico, lleva aparejado un mejor comportamiento medioambiental.

d) Minimización del transporte de cloro

La práctica totalidad del cloro producido por Ercros se consume en los propios centros en que se fabrica, dadas las limitaciones existentes para su transporte en razón al alto coste que supone respecto del precio del producto y al riesgo que comporta. La sustitución de las celdas de mercurio por celdas de membrana en Sabiñánigo, acabada de comentar, comporta un aumento de la capacidad de producción de cloro y potasa en este centro, lo que permite cubrir la totalidad de las necesidades de cloro de Sabiñánigo y evitar el transporte por carretera de unas 5.000 toneladas/año de cloro desde Flix.

En esta misma línea, el traslado de la producción de PVC desde Monzón a Vila-seca contemplado por el PME contribuye a evitar el transporte de mercancías peligrosas. En este caso, la actuación supone eliminar de la circulación unas 66.000 toneladas/año de VCM que se fabrican en Vila-seca y que en la actualidad se destinan a abastecer el centro de Monzón.

4.2 Principales magnitudes

El alcance del PME se concreta en las siguientes medidas:

- a) El cierre de cinco fábricas: Sant Celoni, Monzón, Silla, Catadau y Huelva.
- b) La finalización de la producción de cuatro líneas de productos: clorato potásico y cloruro potásico (de la División de Química básica); la línea de fitosanitarios (de la División de Alimentación animal); y eritromicina base (de la División de Farmacia).
- c) Una reducción de plantilla de 355 empleados, que supone una reducción del 16% de la plantilla de la plantilla media de 2006.

El PME contiene 16 actuaciones; de ellas:

- Cuatro van dirigidas a la reordenación y simplificación de la línea de PVC/sosa, y están centradas fundamentalmente en el traslado de la producción de PVC desde Monzón a Vila-seca;
- Cuatro, a la mejora de la productividad de la línea de oxidantes, centradas en la ampliación de la capacidad de producción de clorito sódico y en el cambio del modo de fabricación hacia la tecnología de membranas en la electrolisis del cloruro potásico;
- Dos a la reordenación y simplificación de la línea del formaldehído, centradas en el traslado de capacidad productiva de Sant Celoni a Tortosa y Almussafes;
- Dos a la reestructuración de negocios no estratégicos, a saber, la reestructuración de la División de Farmacia y el cierre de la línea de fitosanitarios; y
- Cuatro a actuaciones de otro tipo.

Los recursos necesarios para financiar las inversiones e indemnizaciones del PME son 123,1 millones de euros.

La reducción de costes que se consigue es de 29,9 millones de euros por año a partir de 2010. De esta cifra, el 83,9% corresponde a menores costes y el 16,1% restante a mayores ingresos netos. La reducción de costes equivale a una mejora del 66,2% del ebitda ordinario de 2006.

Periodificación de las inversiones e indemnizaciones:

- En 2007: 50,4 millones de euros.
- En 2008: 37,0 millones de euros.
- En 2009: 35,7 millones de euros.

Periodificación de la reducción de costes:

- De 2008 en adelante: 9,9 millones de euros.
- De 2009 en adelante: 2,4 millones de euros.
- De 2010 en adelante: 17,6 millones de euros.

La tasa interna de rentabilidad del PME es del 22,6%. Esta tasa no tiene en cuenta las posibles desinversiones que la ejecución del plan pueda posibilitar¹.

4.3 Detalle de las actuaciones

a) Reorganización y simplificación de la línea PVC/sosa:

Actuaciones:

1. Cierre de la fábrica de Monzón y traslado de la producción de PVC a Vila-seca.
2. Reducción de costes energéticos y de personal en la planta de PVC de Monzón, mientras se mantiene la actividad.
3. Reducción de costes de aprovisionamientos en la planta de VCM de Vila-seca.
4. Reducción de costes medioambientales en la planta de VCM de Vila-seca.

Datos económicos y laborales:

- Inversiones e indemnizaciones: 40,3 millones de euros.
- Reducción de plantilla: 115 personas.

¹ La fórmula utilizada para obtener esta tasa interna de rentabilidad (r) es $0 = -50,4 - [37,0/(1+r)] - [35,7/(1+r)^2] + [9,9/r] + [2,4/r(1+r)] + [17,6/r(1+r)^2]$, de donde se obtiene $r=0,226$.

- Reducción de costes: 12,5 millones de euros/año.

b) Mejora de la productividad de la línea de oxidantes:

Actuaciones:

5. Ampliación de la planta de clorito sódico.
6. Ampliación de la planta de DCCNa.
7. Cambio de tecnología de mercurio a membrana en la electrolisis de cloruro potásico.
8. Cese de la producción de clorato potásico y de cloruro potásico recristalizado por falta de rentabilidad.

Datos económicos y laborales:

- Inversiones e indemnizaciones: 32,5 millones de euros.
- Reducción de plantilla: 24 personas.
- Reducción de costes/aumento de ingresos: 8,6 millones de euros/año.

c) Simplificación de la línea del formaldehído:

Actuaciones:

9. Cierre de la fábrica de Sant Celoni y traslado de la producción de formaldehído a Tortosa y de colas y resinas a Almussafes.
10. Ampliación de la red de distribución y almacenamiento de metanol.

Datos económicos y laborales:

- Inversiones e indemnizaciones: 24,4 millones de euros.
- Reducción de plantilla: 52 personas.
- Reducción de costes/aumento de ingresos: 4 millones de euros/año.

d) Reestructuración de negocios no estratégicos:

Actuaciones:

11. Cese de la producción de la eritromicina base por la competencia de los países emergentes.
12. Cese de la producción de fitosanitarios y cierre de las fábricas de Silla, Catadau y Huelva por la falta de rentabilidad.

Datos económicos y laborales:

- Inversiones e indemnizaciones: 9,3 millones de euros.
- Reducción de plantilla: 77 personas.
- Reducción de márgenes: 0,8 millones de euros/año.

e) Actuaciones de otro tipo:

Actuaciones:

13. Menor consumo de fuel en la planta de fosfato bicálcico de Flix.
14. Menor consumo de metanol en la planta de clorometanos de Palos.
15. Mejora de la estabilidad de la reacción de la planta de fosfatos de Cartagena.
16. Reorganización de sedes corporativas y estructuras de fábricas.

Datos económicos y laborales:

- Inversiones e indemnizaciones: 16,6 millones de euros.
- Reducción de plantilla: 87 personas.
- Reducción de coste/aumento de ingresos: 5,6 millones de euros/año.

El Cuadro 3 desglosa para cada actuación la reducción de costes obtenida, los recursos necesarios para inversiones e indemnizaciones y la reducción de personal. El Cuadro 4 presenta la misma información, desglosada por los objetivos a) a e).

5. El PME como instrumento de creación de valor

El PME responde no sólo a la necesidad de conseguir cotas de competitividad más altas para Ercros, sino también a la posibilidad de obtener reducciones de coste muy significativas a cambio de inversiones relativamente moderadas, de carácter muy específico, y sobre cuya operatividad y efecto no existe ninguna duda. Inversiones que, por otra parte, se realizan sobre una base productiva moderna y bien mantenida, y sobre unos negocios de funcionamiento probado. La conjunción de reducciones de coste significativas con inversiones moderadas implica un retorno muy rápido (de unos cuatro años) y una rentabilidad global, que se sitúa alrededor del 23%. Esta rentabilidad, junto con la coherencia industrial del plan y la mejora en la estructura financiera de la Compañía que esta operación posibilita, debería traducirse en una mejora importante del valor de la Compañía, que es lo que en definitiva justifica la ampliación de capital que aquí se propone para financiar este plan.

Aplicado a valores de 2006, y una vez ejecutadas todas las actuaciones previstas en el PME, la estructura de resultados de Ercros experimentaría una mejora significativa, con un ebitda ordinario que representaría el 10% de la facturación frente al 6,3% que supuso en 2006.

6. Financiación del PME

Para financiar el coste del PME y reducir el endeudamiento de Ercros, la Sociedad llevará a cabo una ampliación de capital de 143,7 millones de euros, de los cuales 123,1 millones de euros se destinarán a las actuaciones previstas en el PME y los 20,6 millones de euros restantes permitirán una disminución de la deuda financiera que tiene contraída la empresa. Adicionalmente, el cierre de la fábrica de Sant Celoni permitirá perfeccionar una operación ya cerrada de compraventa de los terrenos en los que está ubicado este centro, que reportará a la Compañía unos ingresos de 37,6 millones de euros. Con estos recursos adicionales, la reducción de la deuda posibilitada por la ampliación de capital y por el PME se sitúa en 58 millones de euros. Finalizada la operación, la proporción de la deuda sobre el patrimonio neto será de 0,4, tasa un 40% inferior a la proporción de 0,7 previa al plan.

La ampliación de capital consiste en la emisión y puesta en circulación de 287,5 millones de acciones. Las nuevas acciones se ofrecerán a un precio de emisión de 0,50 euros la acción, equivalente a su valor nominal de 0,36 euros más una prima de emisión de 0,14 euros.

Ercros ha suscrito un contrato de aseguramiento con Gaesco Bolsa y GVC, sobre el 100% de las acciones emitidas. Gaesco Bolsa asegura el 60% de la ampliación y GVC, el 40 % restante.

La suscripción completa de la emisión reporta unos recursos de 143,7 millones de euros, de los cuales 103,4 millones de euros corresponden al valor nominal de la ampliación y 40,3 millones de euros a la prima de emisión.

En la ampliación de capital se reconoce derecho de suscripción preferente en la proporción de dos acciones nuevas por cada cinco antiguas.

Para llevar a cabo el citado aumento de capital, Ercros hará uso de la autorización concedida en la Junta General de Accionistas de 28 de abril de 2006 para ampliar hasta el 50% de su capital social, y cuenta con la aprobación del Consejo de Administración de 11 de abril de 2007.

Se prevé que la CNMV apruebe el folleto informativo de la operación el 22 de mayo y que la misma se inicie a partir del 25 de mayo. Según el calendario previsto, las nuevas acciones empezarían a cotizar el 18 de julio.

Después de la ampliación, el capital de Ercros estará representado por 1.006,2 millones de acciones de 0,36 euros de valor nominal cada una, por un importe de 362,2 millones de euros.

El **calendario previsto** para la ampliación de capital es el siguiente:

Actuación		Fecha
Registro del folleto por la CNMV	X	22-05-2007
Publicación anuncio en el Borme	X+2	24-05-2007
Inicio del período de suscripción preferente y de formulación de solicitudes adicionales	X+3	25-05-2007
Fin del período de suscripción preferente y de solicitudes adicionales	X+17	8-06-2007
Inicio del período de asignación de acciones adicionales	X+20	11-06-2007
Fin del período de asignación de acciones adicionales	X+24	15-06-2007
Asignación de acciones adicionales y prorrateo	X+27	18-06-2007
Inicio del período de asignación discrecional	X+28	19-06-2007
Fin del período de asignación discrecional	X+29	20-06-2007
Comunicación a las entidades aseguradoras	X+30	21-06-2007
Desembolso de las entidades aseguradoras	X+31	22-06-2007
Cierre del aumento de capital, emisión y otorgamiento de la escritura		29-06-2007
Inscripción en el Registro Mercantil		12-07-2007
Admisión a negociación de las nuevas acciones		18-07-2007

Cuadro 1

CUOTAS DE MERCADO DE ERCROS

	ESPAÑA		EUROPA		MUNDO	
	Posición	Cuota (%)	Posición	Cuota (%)	Posición	Cuota (%)
Química básica						
Sosa cáustica	1ª	40%	--		--	
Potasa cáustica	1ª	80%	--		--	
Hipoclorito sódico	1ª	55%	--		--	
Clorato sódico	1ª	40%	--		--	
Cloroformo	1ª	98%	--		--	
Cloruro de metileno	1ª	40%	--		--	
Acetato de etilo	1ª	38%	2ª	18%	--	
Plásticos						
PVC	2ª	23%	--		--	
Química intermedia						
Formaldehído	1ª	80%	--		--	
Paraformaldehído	1ª	90%	1ª	35%	1ª	18%
Colas y resinas	2ª	35%	--		--	
Pentaeritrita	1ª	85%	2ª	30%	3ª	15%
Alimentación animal						
Fosfatos	1ª	60%	--		--	
Tratamiento aguas						
ATCC	1ª	40%	1ª	27%	--	

Cuadro 2

CENTROS DE PRODUCCIÓN DE ERCROS

	Principal línea de producción	Capacidad nominal (Millones t/año)	CC.AA./País
Química básica			
Flix	Cloro-sosa	150.000/167.500	Cataluña
Palos	Cloro-sosa	101.000/113.000	Andalucía
Vil-seca I	Cloro-sosa	195.000/278.000	Cataluña
Sabiñánigo	Oxidantes ¹	200.000	Aragón
Tarragona	Acetato de etilo	85.000	Cataluña
Cardona	Cloruro sódico	600.000	Cataluña
Salinas de Huelva	Cloruro sódico	170.000	Andalucía
Química intermedia			
Almussafes	Paraformaldehído y colas y resinas	105.000/293.000	Valencia
Cerdanyola	Polvos de moldeo	33.000	Cataluña
Sant Celoni	Colas y resinas	60.000	Cataluña
Tortosa	Pentaeritrita	48.500	Cataluña
Plásticos			
Vila-seca II	VCM y PVC	200.000/130.000	Cataluña
Monzón	PVC	96.000	Aragón
Farmacia			
Aranjuez	Derivados de la eritromicina y fosfomicinas	117/90	Madrid
Alimentación animal			
Cartagena	Fosfato bicálcico y monocalcico	55.000/35.000	Murcia
Flix	Fosfato bicálcico	100.000	Cataluña
Silla	Fitosanitarios	6.000	Valencia
Catadau	Fitosanitarios	2.000	Valencia
Huelva	Fitosanitarios	9.000	Andalucía
Emulsiones			
Recklinhausen	Polímeros en suspensión	35.000	Alemania
Tratamiento de aguas			
Sabiñánigo	ATCC y DCCNa	16.000/5.000	Aragón

¹ Potasa líquida, clorato sódico, clorito sódico y agua oxigenada

Gráfico 1

UBICACIÓN DE LOS CENTROS DE PRODUCCIÓN



Cuadro 3

ACTUACIONES DEL PLAN DE MEJORA DE LA EFICIENCIA 2007-2010

	Reducción estimada de costes anuales * (Millones de euros)	Inversión más indemnizaciones (Millones de euros)	Reducción neta de plantilla (Número personas)
PRIMERA FASE (2007 Y 2008)			
1 Cierre de la fábrica de Sant Celoni	2,9	21,4	52
2 Sustitución líneas de secado de PVC en Monzón	0,9	6,3	20
3 Filtro prensa planta FBC de Flix	0,8	2,9	-
4 Aumento capacidad DCCNa	0,5 **	2,2	-
5 Eliminación COT aguas residuales de Palos	0,6	1,1	-
6 Reactor secundario planta fosfatos de Cartagena	0,5	1,9	10
7 Recuperación etileno oxicat planta Vila-seca	0,2	0,5	-
8 Parada clorato potásico y cloruro potásico recristalizado	1,1	3,4	24
9 Varios	3,7	10,7	77
Total de la primera fase	11,2	50,4	183
SEGUNDA FASE (2009 Y 2010)			
10 Cierre de la línea de resinas de PVC de Monzón	8,4	28,5	95
11 Instalación membranas en Sabiñánigo	3,0	16,1	-
12 Ampliación planta clorito sódico	4,0 **	10,8	-
13 Cierre de la línea de fitosanitarios	-0,3 **	4,5	37
14 Recuperación cloro de colas VCM	3,0	5,0	-
15 Ampliación de la red de distribución de metanol	1,1 **	3,0	-
16 Cierre fermentación eritromicina base	-0,5 **	4,8	40
Total de la segunda fase	18,7	72,7	172
Total de las dos fases	29,9	123,1	355

* Base 2007

** Aumento neto de ingresos

Cuadro 4

ACTUACIONES DEL PME 2007-2010 ORDENADAS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

	Reducción estimada de costes anuales (Millones de euros)	Inversión más Indemnizaciones (Millones de euros)	Reducción neta de plantilla (Número de personas)
1. Reordenación y simplificación de la línea PVC/sosa	12,5	40,3	115
Actuaciones 2, 7, 10 y 14			
2. Mejora de la productividad de la línea de oxidantes	8,6	32,5	24
Actuaciones 4, 8, 11 y 12			
3. Reordenación y simplificación de la línea del formaldehído	4,0	24,4	52
Actuaciones 1 y 15			
4. Reestructuración de negocios no estratégicos	-0,8	9,3	77
Actuaciones 13 y 16			
5. Otras actuaciones	5,6	16,6	87
Actuaciones 3, 5, 6 y 9			
Total	29,9	123,1	355

* Los números de las actuaciones se refieren al orden de las mismas en el Cuadro 3.