



## **EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS – 1er Trimestre del año 2008**

### **01 Situación del mercado en Europa**

#### **1.1 Demanda del mercado**

El mercado del PET, en Europa, en los meses de enero y febrero ha continuado con la tendencia de desaceleración de la demanda iniciada en los últimos meses del año 2007. La demanda de PET es claramente estacional, muy marcada por el sector bebidas, donde se intensifica el consumo en los meses más calurosos del año. Para paliar esta situación, los productores han situado sus niveles de producción, en estos primeros meses del año, al 80% de su capacidad máxima.

En el mes de marzo, la tendencia se ha invertido y la demanda ha iniciado un proceso ascendente, en la que los productores de preformas y envases de PET han acelerado sus ritmos de producción situándolos a niveles máximos, cercanos al 95%. Cabe destacar que la demanda se ha acrecentado debido a las previsiones de subidas de precio de PET para los meses siguientes. Los volúmenes del mes de marzo han ayudado a los productores de PET a establecer un primer trimestre del año con volúmenes y márgenes en línea con lo presupuestado.

Un factor que no pasa desapercibido en el sector es la tendencia del mercado a demandar envases de PET cada vez más ligeros. Esta nueva necesidad afecta, directamente, a los volúmenes, ya que se utiliza menor cantidad de PET por unidad y con un claro efecto positivo (muy valorado por los productores de envases) al poder ofrecer un envase cada vez más ligero y que genera menos cantidad de residuos. Esta situación provoca una disminución del consumo de PET por unidad que se equilibra por un aumento de los envases vendidos, por el efecto sustitución, frente a otros materiales.

Geográficamente, Centro y Sur de Europa han contado con una segunda mitad de febrero y el mes de marzo registrando niveles de demanda muy positivos, empujados, en gran parte, por la buena marcha del sector bebidas, así como las perspectivas de consumo para los meses de primavera. En el Norte de Europa, las temperaturas propias de estos meses se han situado por debajo de los niveles de años anteriores, por lo que los volúmenes de demanda se han comportado de manera ligeramente inferior a lo esperado.

Respecto a la demanda de PTA, podemos decir que se ha movido en la misma línea que el mercado de envases de PET, su principal destino en Europa, con meses de enero y febrero de menor intensidad y con una óptima recuperación de los volúmenes durante el mes de marzo.



## 1.2 Precios Materias Primas

A finales de 2007, los precios del MEG se situaron a niveles muy altos, por lo que en este 2008 estamos presenciando una corrección que se ha mantenido a lo largo del primer trimestre.

Esta bajada de precios del MEG se prevé que continúe durante el segundo trimestre, por lo que los productores de preformas y envases de PET (*transformadores*) han continuado con un ritmo de pedidos mínimo necesario para atender al mercado a corto plazo, esperando realizar compras de mayores volúmenes, a mejores precios y en los siguientes meses del año.

El PTA se ha comportado en la dirección opuesta al MEG registrando subidas de precio en gran parte motivadas por el aumento del coste del Paraxileno. Los precios de PTA se prevé que sigan al alza.

Durante el primer trimestre del año, los precios del PET se alinean con los de sus materias primas. Ya en el segundo trimestre, el aumento de la demanda puede llevar implícita una mejora de márgenes para los productores de PET.

## 02 El Grupo Seda

### 2.1 Principales Cifras

#### Ventas del Grupo

Durante el pasado ejercicio 2007, uno de los objetivos de La Seda de Barcelona, S.A. fue completar el Programa de Adquisiciones iniciado el año 2006, convirtiendo al Grupo en el primer productor verticalmente integrado de MEG, PTA, PET, Preformas y Envases de PET, además de Reciclado de PET y conseguir, de esta manera, una estratégica cobertura geográfica en toda Europa.

La finalización del Programa de Adquisiciones se ha visto reforzada con la compra de otra planta de PET en el oeste de Europa (San Roque, Cádiz) y la integración aguas abajo en el sector de las Preformas y Envases de PET (Pet-Packaging) y Reciclado de PET, dando cobertura geográfica en toda Europa (Oeste, Central y Este).

A tal efecto, el Grupo, desde su Sociedad matriz, contempla como objetivo prioritario potenciar la organización adecuándola a los nuevos retos y compromisos que supone el proceso de internacionalización en el que se encuentra inmerso, resultado de su Política de Adquisiciones que supone una reestructuración tanto a nivel industrial como operativo y funcional. La nueva organización definida por área geográfica ha permitido fusionar las unidades de negocio MEG-PTA-PET que ahora se encuentran bajo un único Director, a favor del nombramiento de responsables de área geográfica, por uniformidad a la localización territorial de las plantas



productivas.

En este contexto, la Sociedad matriz sigue potenciando su Sede Central en Barcelona, centralizando en la misma los diferentes aspectos de gestión comunes al Grupo, prestando especial atención al plan de reorganización industrial y reducción-reubicación por área geográfica del personal perteneciente a las distintas filiales, fortaleciendo, de esta manera, las sinergias en dos de sus ámbitos más estratégicos como son su política industrial y de recursos humanos. Asimismo se considera como finalizado el proceso de expansión mediante adquisiciones pasando a ser uno de los objetivos prioritarios la intensificación de los procesos de integración de las diferentes unidades de negocio. A tal efecto, las potenciales sinergias existentes en las áreas de suministros, optimización de procesos productivos, logística de distribución y gastos generales se han concretado en un nuevo *Business Plan* Interno.

En la actualidad, la cobertura geográfica en Europa Oeste (Artenius Portugal, San Roque, El Prat, APPE Toledo, IQA, Selenis Serviços, Biocombustibles, RPB, Immoseda), la presencia en Reino Unido (Artenius Wilton, APPE UK), en Europa Central (APPE Belgium, Germany, France, Italy) y en el Este (Artenius Turkey, Romania, Hellas), y el hecho de ser el único productor de PET multiplanta en el mercado (a excepción de Indorama con tres factorías), el Grupo puede concentrarse plenamente en la calidad del producto y en el servicio al cliente final. En este sentido, durante el ejercicio 2007 se han destinado importantes recursos a la unificación de los diferentes tipos de resina de PET producidas en las diferentes plantas del Grupo, así como las características y especificaciones de los productos homogeneizando todas las fórmulas y aditivos, utilizando composiciones simplificadas y aplicando componentes homologados totalmente por la legislación alimentaria europea y por los embotelladores.

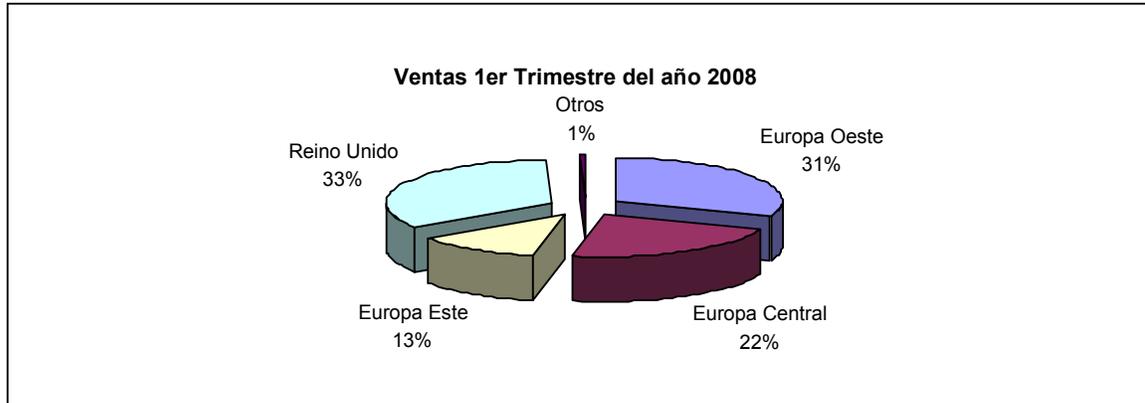
Durante el primer trimestre del año 2008 las ventas del Grupo se han incrementado un 54% principalmente por la incorporación, al perímetro de la compañía en mayo de 2007, de Artenius San Roque y en octubre de 2007 de Artenius Pet Packaging Europe. El EBITDA alcanza los 35,4 millones de Euros, cifra que supone un incremento del 60% con respecto al mismo periodo del ejercicio anterior.

En este primer trimestre se han apreciado eficiencias en la producción y en los costes logísticos, resultado de las sinergias de las que se está beneficiando el Grupo y que se irán evidenciando lo largo del año.

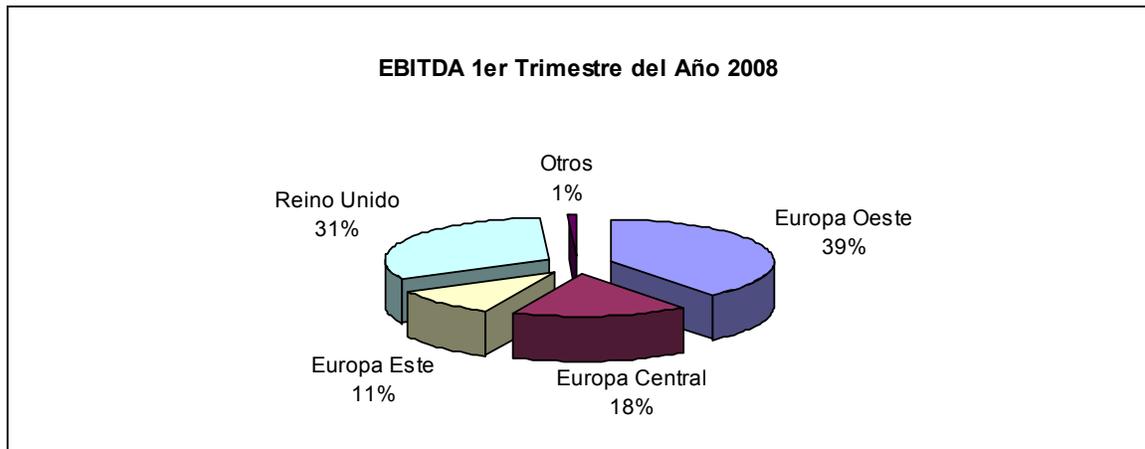
<b>Ventas del Grupo Seda</b>			
<i>miles euros</i>	<b>1er Trimestre 2008</b>	<b>1er Trimestre 2007</b>	<b>Var. %</b>
<b>Ventas</b>	<b>514.293</b>	<b>334.781</b>	<b>54%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>35.425</b>	<b>22.108</b>	<b>60%</b>

**Distribución por áreas geográficas**

La distribución geográfica de las ventas es la siguiente:

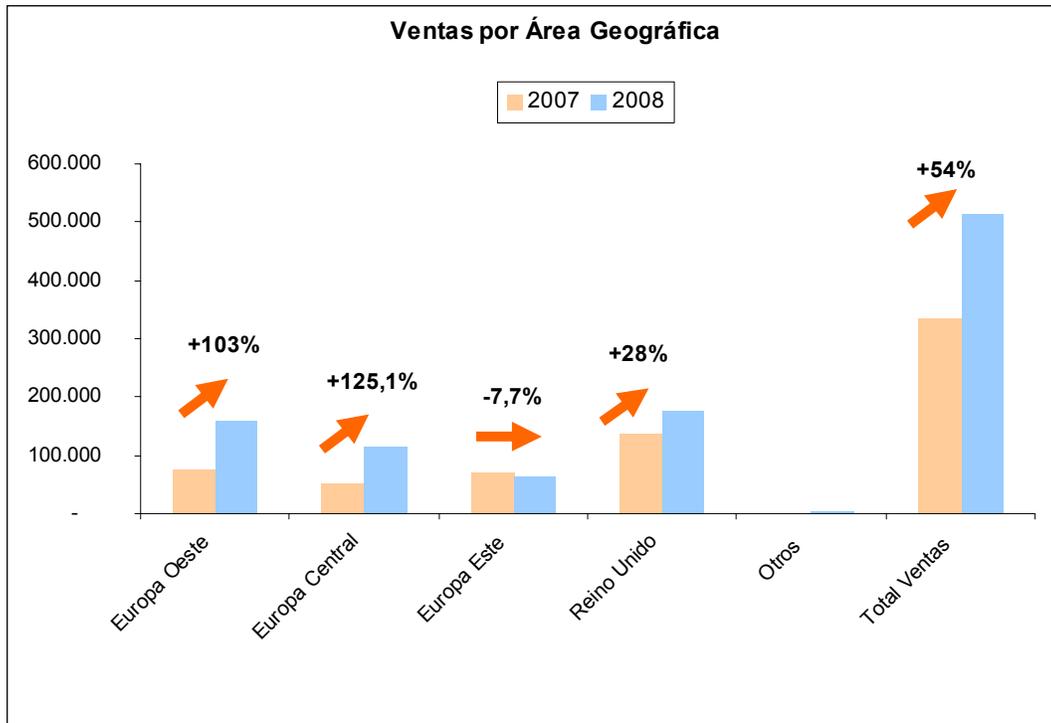


La distribución geográfica del **EBITDA** es la siguiente:



La zona que más contribuye a nivel de EBITDA es Oeste debido a la integración en la misma área de todas las divisiones de negocio Oeste (Química, PET y Packaging), seguida de Reino Unido (PTA, PET y Packaging) y Central (PET y Packaging).

Esto conlleva una reducción de costes logísticos por área y la concentración de clientes.



**Europa Oeste** (incluye todas las plantas ubicadas en España y Portugal)

En esta zona, las variaciones entre ejercicios se deben a la consideración en el 2008 de la totalidad de la actividad de la planta de San Roque (Cádiz), así como a la incorporación de APPE Ibérica.

Los resultados de esta zona se han visto doblados por el incremento en el 2008 de la capacidad productiva de PET hasta las 175.000 toneladas anuales y la de Preformas hasta 1,5 miles de millones de unidades al año.

**Europa Central** (incluye todas las plantas ubicadas en Italia, Bélgica, Francia y Alemania)

En relación a esta zona, los trimestres 2008 *versus* 2007 no son comparativos, debido a que el ejercicio 2008 incluye las plantas de APPE adquiridas en octubre de 2007 y ubicadas en Bélgica, Francia y Alemania.

En 2007, la capacidad productiva de esta zona alcanza las 200.000 toneladas al año de PET y 4,5 miles de millones de unidades al año de preformas.

Esta misma zona incluirá la planta de Acerra (Italia), actualmente en construcción con previsiones para la puesta en marcha para finales de 2008.



**Europa Este** (incluye todas las plantas ubicadas en Grecia, Turquía y Rumania)

La variación entre los dos trimestres se justifica porque en los primeros meses de 2008 se finaliza el proceso de reconversión de la actividad de la planta de preformas de Rumania.

Como consecuencia del esfuerzo del Grupo en la búsqueda de la eficiencia se ha reubicado la maquinaria de la planta de Rumania en las plantas de preformas de Grecia y Turquía, pasando dicha planta a ser una empresa comercializadora de preformas.

Como en el resto de las áreas geográficas también ésta se ha visto afectada por los bajos volúmenes de ventas de PET.

Comparativamente con el resto de áreas, cabe destacar una inferior cifra de negocios debido también a la menor capacidad de producción de la zona con plantas en Grecia (80.000 toneladas) y Turquía (130.000 toneladas).

**Reino Unido**

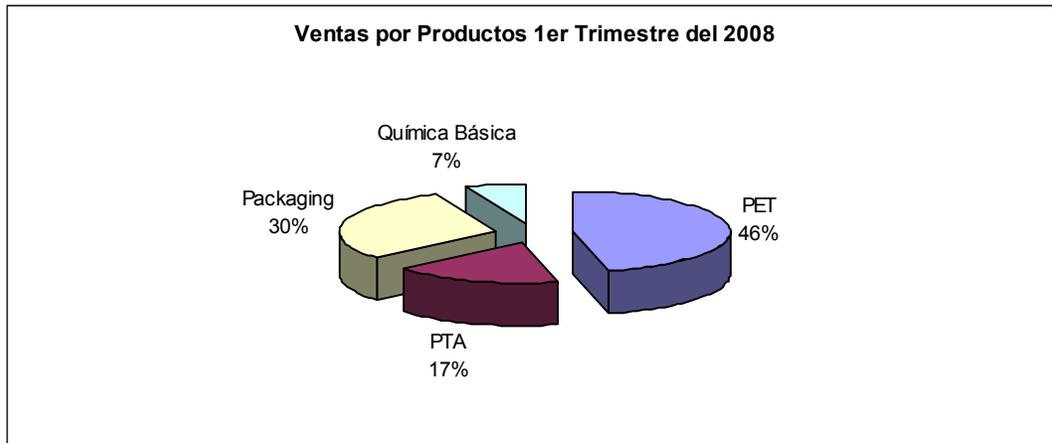
En relación a esta zona, los trimestres 2008 *versus* 2007 no son comparativos debido a la incorporación al perímetro de consolidación del Grupo, en el ejercicio 2008, de la planta de preformas y envases de PET de APPE Reino Unido adquirida en octubre de 2007.

Por otra parte, la capacidad productiva de PTA se ha visto reducida de 670.000 toneladas al año a 500.000 toneladas anuales, como consecuencia del cierre de la línea T-7 de producción de PTA. En el último trimestre del 2007, el Equipo Directivo del Grupo, después de un estudio que analizaba la competitividad de los costes en relación a los precios de mercado, decidió el cierre de esta línea.

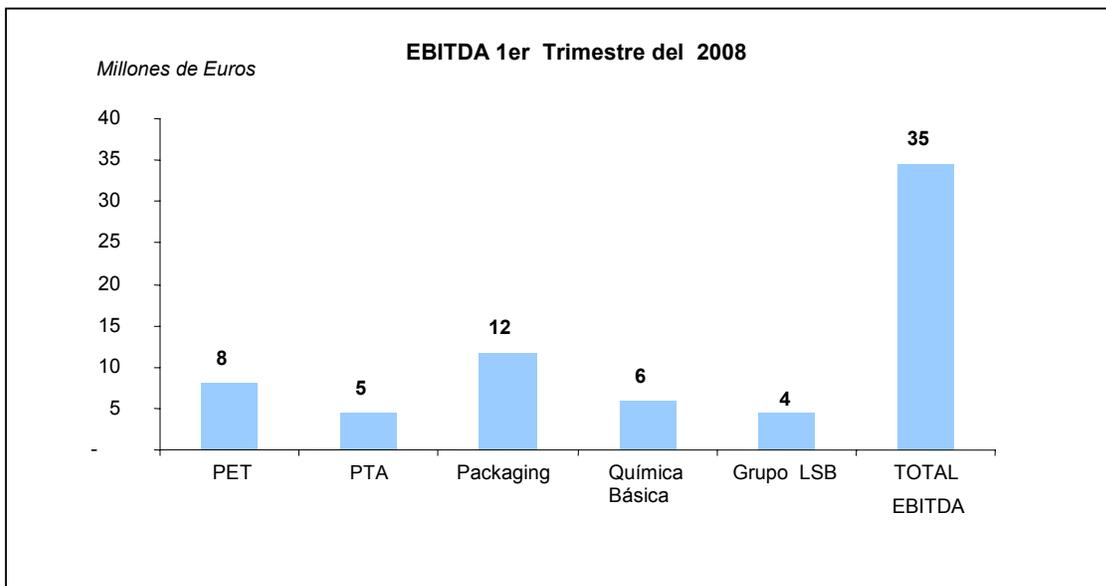
**Distribución por Productos**

El EBITDA consolidado ha alcanzado 35,4 millones de Euros, lo que supone un incremento del 60% con respecto al ejercicio anterior. Cabe destacarse la estacionalidad del sector, que supone un resultado que históricamente se sitúa entre el 15 y el 20% del total anual.

Las ventas por productos siguen esta distribución:



El EBITDA se distribuye tal y como se indica a continuación:





PET

La estrategia del Grupo en este primer trimestre ha sido la de preservar los márgenes -que según el presupuesto se sitúan alrededor de los 135 euros por tonelada- por encima de los volúmenes. Como hemos visto, la demanda a lo largo de los primeros meses del año no ha estado acompañada de grandes volúmenes; así se ha conservado la rentabilidad sin necesidad de sobrecargar al mercado de producto.

A lo largo del primer trimestre el PET se ha focalizado en el control de sus costes variables, por debajo de las bases de coste por tonelada. En este sentido, los costes de transporte se han reducido en 1 euro por tonelada.

Durante el primer trimestre de 2008 los costes fijos han mejorado en un 3%. A nivel de gestión se ha establecido el valorar los costes de fijos que generan la producción, no las ventas.

De cara al segundo semestre se espera una mejora en los márgenes y los volúmenes respecto al anterior ejercicio.

<b>PET Evolución Trimestral</b>			
<i>euros</i>	<b>1er Trimestre 2008</b>	<b>1er Trimestre 2007</b>	<b>Var. %</b>
<b>Ventas (miles)</b>	<b>235.403</b>	<b>200.414</b>	<b>17%</b>
<b>Toneladas (miles)</b>	<b>197.930</b>	<b>174.914</b>	<b>13%</b>
<b>Precio (euros/ton.)</b>	<b>1.189</b>	<b>1.146</b>	<b>4%</b>

PTA

El PTA ha tenido unos resultados satisfactorios en cuanto al nivel de ventas y beneficios. Hemos de tener en cuenta que en marzo se ha realizado una parada de mantenimiento (las regulaciones establecen por ley una parada de tres semanas cada dos años) y que el anterior ejercicio contaba con la T-7 -que tenía una capacidad de 150.000 toneladas que se discontinuaron por no cumplir los estándares de productividad del Grupo-.

Las mejoras en los costes variables y costes fijos en la Planta de Wilton han sido muy visibles, sobretudo a partir de la segunda mitad de este primer trimestre. En contrapartida, los altos precios del ácido acético no han acompañado al margen molecular que se ha situado un 2 % por debajo de lo presupuestado. Se estima que el precio del ácido acético ha llegado a su tope y que bajará en los próximos meses.



Los costes de energía de la T-8 (línea de producción de PTA con capacidad de 500.000 toneladas al año), han mejorado visiblemente la rentabilidad de la Planta por su eficiencia; las mejoras en el consumo de energía han superado las expectativas de los ingenieros.

En definitiva, en el primer trimestre de 2008 se han superado las dificultades que se preveían inicialmente. Durante el segundo trimestre anual se esperan buenos resultados, en línea con el presupuesto del año.

PTA Evolución Trimestral			
euros	1er Trimestre 2008	1er Trimestre 2007	Var. %
Ventas (miles)	88.454	96.074	-8%
Toneladas (miles)	125.825	124.260	1%
Precio (euros/ton.)	703	773	-9%

A pesar del valor absoluto de las ventas, que fluctúa y se ve afectado por la correlación con el precio del crudo, el margen molecular definido como diferencia entre el precio de venta por toneladas y el coste de materias primas por tonelada se ve mejorado en 30 euros por tonelada. Los resultados trimestrales del PTA han estado en línea con el presupuesto interno de la compañía.

### Packaging

En el ejercicio 2008 comienzan a apreciarse las sinergias de integración, aguas abajo, hacia la fabricación de Preformas y Envases de PET. A las sinergias industriales se le añaden sinergias comerciales y de gestión -por el conocimiento del mercado y el acceso a los clientes-.

Los resultados de este primer trimestre están en línea con lo presupuestado, por lo que son muy positivos en un primer trimestre en el que ya se ha constatado como la demanda de los meses de enero y febrero ha estado por debajo de las expectativas del mercado. Respecto al ejercicio anterior las cifras no son comparables -la incorporación de las plantas de Amcor al Grupo se hicieron efectivas el 1 de Octubre de 2007-.

A pesar de que los costes de materia prima -en este primer trimestre- se han situado por encima de lo planificado, los envases y preformas desarrollados para los clientes han generado suficiente valor añadido para ofrecer márgenes un 3% superiores al presupuesto anual. Durante el segundo trimestre se esperan cifras que superarán las previsiones hechas al comienzo del ejercicio, en lo que a ventas y resultados se refiere.



Debe destacarse la apuesta de la compañía por el Reciclado. Una buena muestra es el proyecto en Beaune para el suministro de envases de PET que contengan un 25% de RPET. Se escogió esta localidad por proximidad logística al cliente y por ser la planta de mayor capacidad de reciclaje de PET en Europa.

<b>Packaging Evolución Trimestral</b>			
<i>euros</i>	<b>1er Trimestre 2008</b>	<b>1er Trimestre 2007</b>	<b>Var. %</b>
<b>Ventas (miles)</b>	<b>151.333</b>	<b>14.047</b>	<b>977%</b>
<b>Unidades (miles)</b>	<b>2.594.336</b>	<b>391.847</b>	<b>562%</b>
<b>Precio (euros/mil unid.)</b>	<b>58</b>	<b>36</b>	<b>61%</b>

### Química Básica

La planta de IQA en el polígono industrial de Tarragona, ha tenido un excelente primer trimestre, con unos resultados muy superiores al los del ejercicio anterior. La bajada de los precios de las materias primas no ha influenciado en gran medida al negocio. Así, debe recordarse como los precios del MEG se habían situado en máximos anuales durante el mes de diciembre -con subidas continuas a lo largo del ejercicio pasado-.

En definitiva, positiva valoración y buenos contratos en un 2008 que estará acompañado de una buena marcha en la evolución de los resultados.

<b>Química Evolución Trimestral</b>			
<i>euros</i>	<b>1er Trimestre 2008</b>	<b>1er Trimestre 2007</b>	<b>Var. %</b>
<b>Ventas (miles)</b>	<b>33.094</b>	<b>24.246</b>	<b>36%</b>
<b>Toneladas (miles)</b>	<b>47.145</b>	<b>38.663</b>	<b>22%</b>
<b>Precio (euros/ton.)</b>	<b>702</b>	<b>627</b>	<b>12%</b>

## **2.2 Planta de Mega PTA de Sines**

El 13 de marzo de 2008, el Primer Ministro del Gobierno portugués, José Sócrates, y el Presidente de LA SEDA DE BARCELONA, Rafael Español, pusieron en marcha (con la colocación de la primera piedra) una inversión de 400 millones de euros que se destinarán a la construcción de una planta de PTA en el polígono petroquímico de Sines (Portugal), que será gestionada por la filial del Grupo Artenius Sines PTA, SA.

La nueva planta de producción, calificado como Proyecto de Interés Nacional por el ejecutivo luso quién, también, contribuye con un total de hasta 99 millones de euros en forma de subvenciones directas y beneficios fiscales. Estas ayudas han sido autorizadas por la Comisión Europea.

Con fecha 29 de junio de 2007 se acordó, junto con el gobierno portugués, el primer tramo de un incentivo por importe de 38,8 millones de euros. Se trata de un préstamo a 7 años sin intereses. Este préstamo se reintegra mediante 3 disposiciones a solicitud de la Compañía Artenius Sines PTA, SA. En la presente fase del Proyecto la Compañía no ha considerado necesario solicitar reintegro alguno de dichos fondos.

En caso de alcanzarse determinados objetivos contractuales de ventas, valor añadido y empleo medios al final de los ejercicios 2013, 2015 y 2016, el préstamo se transformará en un Premio de Realización, no procediéndose a su devolución, como si de una subvención se tratara.

La planta de última generación de La Seda de Barcelona contará con tecnología punta, será de alcance global y exportará a todo el mundo. Artenius Sines es sinónimo de eficiencia tecnológica, operativa y energética y se proyecta como una planta de producción competitiva a escala global que contará con tecnología de producción de PTA de última generación. Una tecnología que presentará importantes ventajas de costes frente a la media de las plantas europeas. Los costes energéticos se reducirán alrededor del 25%, lo que redundará en el principio de eficiencia energética y posiciona a La Seda de Barcelona como referente tecnológico de su sector.

El principal contrato de ingeniería ha sido formalizado con Aker Solutions (anteriormente conocido como Aker Kvaerner). Se trata de un contrato de ingeniería, servicios de suministros y gestión de la construcción. El trabajo de ingeniería está siendo desarrollado desde sus oficinas localizadas en Reino Unido e India (Mumbai) y en colaboración con un socio local, Technoedif.

En abril de 2008, la compañía ha firmado un contrato por un periodo de 15 años con Veolia para construir y operar en la planta de *utilities*, a través de su filial Artelia.

El proyecto ya cuenta con la expedición de la licencia medioambiental y la obtención de la licencia de construcción para realizar la obra de pilotaje y obra civil. Además, se ha solicitado, para la segunda fase, la licencia de construcción de estructuras y edificios que se espera para finales de mayo.



El terreno ya ha sido nivelado y se espera que el pilotaje finalice esta semana. El número total de columnas ha de colocar será de 1334. El trabajo está realizado para poder proceder a colocar las estructuras y obras civiles, los cuales constituyen la siguiente fase de la construcción. Así mismo, se están siguiendo los pasos establecidos, según el contrato, para la creación del recinto de tanques en el puerto de Sines.

### **2.3 Sistemas de Información del Grupo**

En el primer trimestre de 2008 se están continuando con las tareas de implantación de SAP, con el objetivo de que la totalidad de plantas estén funcionando bajo un único sistema.

Actualmente, las plantas de Artenius Prat, Italia, San Roque, IQA ya cuentan con la implantación al 100% del sistema SAP corporativo. Artenius Hellas (Grecia) ha sido la última implantación realizada y los resultados son muy positivos, en cuanto a su funcionamiento y satisfacción de los usuarios.

Artenius Turpet, con plantas en Adana e Inegöl, se encuentra en pleno proceso de implementación. El proyecto se está realizando con toda normalidad y desde el pasado 1 de mayo ya ha entrado en funcionamiento.

En paralelo se está trabajando para implementar SAP corporativo en Sines (Portugal) y en Simpe (Italia). Una vez finalizados se procederá a revisar el estado de todo el sistema implementado, a estabilizar e identificar áreas de mejora.

El desarrollo de SAP ERP en todas las filiales del Grupo Seda posibilita la puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión y control que facilita el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones. Además, esta solución beneficia a la estrategia de diversificación de la empresa y agiliza la adaptación de la compañía a los continuos cambios de mercado.

El Proyecto Global de implementación del sistema de gestión empresarial, SAP ERP, está valorado en aproximadamente 2,5 millones de euros. La cobertura funcional cubre las áreas de finanzas, gestión comercial y fidelización de clientes, producción y distribución. También se está poniendo en marcha un portal empresarial para facilitar el acceso a la información corporativa por parte de los empleados del grupo.

### **2.4 Posición Financiera**

El Grupo se encuentra en proceso de obtención de un *Project Finance* que estima en 300 millones de euros con la entidad financiera Caixa Geral, para financiar el capital necesario hasta la finalización del proyecto (previsto para el segundo semestre de 2010) de Artenius Sines. Caixa Geral ha sido designado como el Mandatario del *Project Finance*, por lo que liderará el Proyecto de financiación, que se estima será aprobado a finales del segundo trimestre del 2008.



Como paso previo a dicho acuerdo, Artenius Sines PTA, SA y Caixa Geral han firmado un contrato de *Bridge Loan* como anticipo de la financiación que se obtendrá por medio del *Project Finance*, por importe de 30 millones de euros como cuenta de crédito y 27 millones de euros en garantías bancarias.

La posición de la deuda financiera a largo plazo de la compañía a 31 de marzo de 2008 es de 630 millones de euros, según el desglose siguiente:

<u>Situación Deuda LP (miles de euros)</u>	<u>31.12.07</u>	<u>31.03.08</u>
Deudas con entidades de crédito LP	628.139	626.221
Otros pasivos financieros a largo plazo	3.832	4.113
<b>Total Deuda Financiera a Largo Plazo</b>	<b>631.971</b>	<b>630.334</b>

En este primer trimestre se ha aprobado la obtención de un permiso de líneas de *Factoring sin recurso* por un importe total máximo de 150 millones de euros. Una vez instrumentadas estas líneas de financiación del circulante se obtendrá un ahorro de 0,75%. Dicha financiación mejora los ratios de endeudamiento del Grupo.

Los Activos Corrientes de la compañía han incrementado un 5% con respecto al final de 2007 (incrementando en 39 millones de euros), mientras los Pasivos Corrientes incrementan un 11% (incrementando en 52 millones de euros).

El capital circulante de la compañía ha pasado de 350 a 372 millones de euros. Este incremento se explica por:

- La disminución de stock 2008 (-25 millones de euros). La política de compras de final de 2007 fue de incrementar stock para aprovecharse de la bajada del precio del PTA, incrementar los descuentos de fin de año y hacer frente a la parada técnica en la planta de PTA de Wilton prevista en el 1er trimestre de 2008
- Incremento de los deudores (+67 millones de euros), sobretudo debido al incremento de la demanda de PET registrada en marzo de 2008
- Disminución de proveedores (-20 millones de euros) debido a que en el primer trimestre hemos comprado menos materias primas y utilizado stock para la ventas

## **2.5 Integración del Grupo y evolución previsible en el ejercicio 2008**

La Dirección del Grupo considera finalizado el periodo de expansión mediante grandes adquisiciones y centrará sus recursos en continuar reforzando e intensificando los procesos de integración de los diferentes negocios adquiridos, con especial atención a la obtención de las sinergias latentes en las áreas de suministros, optimización de procesos industriales, logística de distribución y gastos generales y focalizando el crecimiento en las Divisiones de PET-



Packaging (preformas y envases de PET) y Reciclado.

En el periodo 2008-2012 podemos distinguir tres etapas que deben desarrollarse de manera consecutiva para obtener los resultados esperados:

a) **Saneamiento:** Básicamente consiste en la integración de los negocios que han ido adquiriéndose en los últimos dos años. Esta etapa, iniciada en 2007 y que se extiende a lo largo de 2008, se caracteriza por:

- Establecimiento de la estructura corporativa y empresarial básica
- Consolidación del funcionamiento de los diferentes *sites*, tanto organizativa como operativamente
- Reducción de costes fijos
- Reestructuración y optimización de los activos de producción, considerando la posibilidad de proceder al cierre de alguno de ellos que pueda no ser competitivo estratégicamente a corto plazo
- Continuidad en los procesos de racionalización y homogeneización de los grados de resina
- Optimización del catálogo de productos a comercializar

b) **Consolidación de los cimientos estableciendo el liderazgo en el mercado:** Esta es la etapa clave de la que dependerá el futuro del Grupo. Se extiende durante los 2-3 siguientes años.

c) **Crecimiento estable:** Es una etapa basada en la innovación, en la inversión para el desarrollo de nuevos productos, básicamente en el sector de la preformas y envases de PET, en el crecimiento tanto en volumen como en rentabilidad de las especialidades y en el crecimiento en la vertiente medioambiental/ecológica del PET reciclado.