

**Extracto de la intervención del presidente  
ante la Junta General de Accionistas de Ercros**

Barcelona, 29 de junio de 2007

El presidente de Ercros, Antonio Zabalza, ha iniciado su intervención informando del plan de mejora de la eficiencia presentado por la empresa y de la ampliación de capital que Ercros acaba de llevar a cabo para financiarlo.

**Plan de mejora de la eficiencia**

Zabalza ha presentado el plan de mejora de la eficiencia como la continuación de la estrategia de crecimiento externo emprendida por Ercros hace dos años, 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.

El resultado de este cambio estratégico fue las adquisiciones de Aragonesas, en 2005, y Derivados Forestales, en 2006.

Sobre la primera de las dos operaciones, la adquisición de Aragonesas, el presidente tuvo oportunidad de referirse ampliamente en la Junta del año pasado. A través de esta compra, Ercros se introdujo en nuevos negocios -Plásticos y Tratamiento de aguas- mejoró su posición en la principal actividad de la compañía, la química básica, en la cual Ercros adquirió una posición dominante en el mercado nacional de la sosa, diversificó los usos del cloro hacia productos de mayor valor añadido, como por ejemplo el PVC, y amplió su portafolio comercial con la línea de los oxidantes.

La segunda operación, la adquisición de Derivados Forestales, sobre la cual también se informó a esta Junta, se formalizó el 19 de mayo de 2006. Esta operación corporativa permitió a Ercros entrar en los mercados del formaldehído y sus derivados e incorporar un nuevo negocio en la actividad de la empresa: la División de Química intermedia. A raíz de la misma, Ercros ha elevado 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, han sido los principales activos de esta adquisición.

Como consecuencia del proceso de integración de estas dos sociedades, Ercros ha triplicado su tamaño y se ha constituido en la primera empresa de química básica española.

Por otra parte, el período de dos años en el que se han realizado estas dos compras han servido, en primer lugar, para materializar las sinergias existentes y, en segundo lugar, para obtener un conocimiento directo y sobre el terreno de la nueva realidad industrial de la compañía, con vistas a definir la estructura del grupo más adecuada para el nuevo perímetro.

Según Zabalza, el primer objetivo del proceso de integración ha sido ya conseguido y ahora, dos años después de la primera adquisición y con un conocimiento exhaustivo y de primera mano de los activos adquiridos, la compañía presenta un plan en el que se plantea las actuaciones que deberán configurar el modelo de empresa para el próximo futuro.

El instrumento fundamental de este plan es la reordenación y simplificación de las estructuras operativas de la compañía. La actual estructura, como no podría ser de otra forma, responde a la idiosincrasia y a la historia propia de cada una de las compañías adquiridas. La empresa ha identificado sinergias latentes, perfectamente realizables y que tienen un rendimiento mucho mayor que el conseguido hasta ahora.

El plan de mejora de la eficiencia consiste precisamente en aflorar estas sinergias y se enmarca dentro de un proceso estratégico de alcance, cuyos tres grandes objetivos son los siguientes:

Primero, 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.

Segundo, especializar a Ercros en los productos que mejor sabe hacer, de mayor crecimiento y con los que puede obtener los rendimientos más altos. Estos productos se agrupan en las líneas de PVC/sosa, oxidantes y formaldehído.

Y tercero, reducir el endeudamiento y mejorar la estructura temporal de la deuda y los costes financieros asociados, con el fin de fortalecer financieramente a la empresa.

La ejecución del plan, que tiene un horizonte que abarca tres años y medio, va a permitir una reducción de los costes recurrentes 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 han justificado la opción de recurrir al accionista para la financiación de este plan.

La reducción de costes de 30 millones de euros, que equivale a un 66% del resultado bruto de explotación ordinario, se obtiene a través la ejecución de 16 actuaciones específicas. Estas actuaciones se caracterizan porque pueden ser acometidas de forma inmediata o en un plazo relativamente corto y porque hay un alto grado de certeza acerca de los efectos de las mismas sobre la productividad y los costes de la compañía.

De las 16 actuaciones previstas:

- Cuatro van dirigidas a la reordenación de la línea de PVC/sosa, la más significativa de las cuales es el cierre de la fábrica de Monzón y el traslado de la producción de PVC al complejo de Tarragona.
- Otras cuatro se dirigen a la mejora de la productividad de la línea de oxidantes, entre ellas el cambio de tecnología de mercurio a membrana en la electrolisis de la fábrica de Sabiñánigo y la ampliación de capacidad de varias plantas de este centro.
- Dos van dirigidas a la reordenación de la línea del formaldehído, con el cierre de la fábrica de Sant Celoni y el traslado de la producción de este centro a las fábricas de Almussafes y Tortosa.
- Dos más se dirigen a la reestructuración de negocios no estratégicos, y aquí se incluye el cese de la producción de eritromicina base, por la competencia que ejercen los países emergentes; y el cese de la actividad de maquila de fitosanitarios, por falta de rentabilidad, lo que comporta el cierre de las plantas de Silla, Catadau y Huelva.
- Y por último cuatro actuaciones orientadas a la reducción de costes energéticos y aprovisionamientos en varias plantas y a la reorganización de las sedes corporativas.

En resumen el plan comporta mejoras de productividad en todos los ámbitos de la compañía; el cierre de cinco fábricas; la discontinuidad en la fabricación de cuatro productos; y la reducción de la plantilla en 355 empleados, lo que supone el 16% de la fuerza laboral de Ercros en el año 2006.

El presidente de Ercros ha asegurado que el plan de mejora de la eficiencia 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 plan 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.

Por otra parte, el plan estratégico que se está planteando se centra en obtener el máximo rendimiento posible de los activos de Ercros después de las dos últimas adquisiciones. 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.

Según Zabalza, la filosofía que se está siguiendo es muy sencilla de enunciar: 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.

### **Ampliación de capital**

El presidente se ha referido a continuación a la ampliación de capital que Ercros ha llevado a cabo en su fase de suscripción entre el 25 de mayo y el 20 de junio. Zabalza ha aprovechado la ocasión para agradecer la confianza que los accionistas han depositado en la compañía, que ha permitido que la ampliación fuera suscrita en su totalidad en los períodos previstos y se ha comprometido a realizar todo lo que esté en su mano para que esta confianza no se vea defraudada.

Con esta operación se han emitido 288 millones de acciones. En la actualidad, el capital de la compañía está representado por 719 millones de acciones; una vez las nuevas entren a cotizar, lo que se espera que ocurra antes del 18 de julio, el número total será de 1.006 millones de acciones (un 40% más). En términos de efectivo, el importe de la ampliación ha sido de 144 millones de euros, de tal forma que el capital social, que antes de la ampliación era de 259 millones de euros, pasará a ser de 362 millones.

De los 144 millones de euros obtenidos en la ampliación, 123 millones están destinados a financiar las actuaciones contempladas en el plan de mejora de la eficiencia y los 21 millones restantes se van a destinar a reestructurar el endeudamiento de la compañía.

Adicionalmente a esta reducción de la deuda, una de las actuaciones previstas en el plan de mejora de la eficiencia, el cierre de la fábrica de Sant Celoni, permitirá perfeccionar una operación ya formalizada de compraventa de los terrenos en los que se ubica este centro, que reportará a la compañía un volumen de caja de 38 millones de euros. Este importe sumado a los 21 millones aportados por la ampliación supone una reducción total de la deuda de Ercros de 59 millones de euros.

Esta menor deuda va a permitir una significativa reducción de la tasa de endeudamiento de Ercros, medida por la proporción entre la deuda financiera neta y los fondos propios. Evaluada a valores de 2006, la tasa de endeudamiento pasará del 70% actual al 40%, una vez se haya llevado a cabo la venta del terreno citado.

### **Cuenta de resultados**

Las ventas ascendieron en 2006 a 721 millones de euros, frente a los 433 millones obtenidos en 2005. La mayor facturación se ha dejado sentir en todas las divisiones de la compañía. Naturalmente, debe tenerse en cuenta que el perímetro de las cuentas es distinto entre un año y el otro. El de 2005 incluye los datos de Aragonesas desde el 2 de junio de dicho año, en tanto que el perímetro de 2006 incluye los datos de Aragonesas para los doce meses del año y los de Derivados Forestales desde el 19 de mayo.

Coherentemente con la ampliación del perímetro de las cuentas acabado de comentar, los gastos de 2006 ascendieron a 718 millones de euros, frente a los 454 millones de 2005. Entre aprovisionamientos y otros gastos de explotación, la compañía gastó 610 millones de euros. Un factor que, para un mismo perímetro, explicaría la creciente

evolución de los aprovisionamientos y otros gastos de explotación entre 2005 y 2006 es el importante aumento en el coste de las energías y de las principales materias primas. Concretamente, el precio medio del gas y la electricidad aumentaron respectivamente un 62% y un 9% entre ambos años, mientras que el etileno lo hizo en un 17% y el metanol en un 23%.

Los gastos de personal ascendieron a 109 millones, de los cuales el 74% correspondió a sueldos y salarios, el 23% a cargas sociales y el 3% restante a gastos generados por los procesos de reestructuración de plantilla llevados a cabo a lo largo de dicho año. Como consecuencia de la integración de Derivados Forestales en Ercros, se incorporaron a la plantilla de la empresa 370 nuevos empleados. En comparación con el ejercicio precedente, la plantilla media de Ercros aumentó en 316 empleados y quedó fijada en 2.162 personas.

La conjunción de los ingresos y gastos dio un resultado bruto de explotación (ebitda) de 56,3 millones de euros, frente a los 86,5 millones obtenidos en el año 2005. La razón de la diferencia se encuentra fundamentalmente en que este epígrafe, de acuerdo con las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera, incluye conceptos de carácter extraordinario que distorsionan significativamente la comparación entre los dos ejercicios. Entre estos conceptos cabe destacar la distinta incidencia que las diferencias negativas de consolidación derivadas de las adquisiciones de Aragonesas y Derivados Forestales tienen en cada uno de estos dos años, así como la provisión por 8,1 millones de euros incluida en 2006 para hacer frente al coste de remediación del pantano de Flix, caso de no prosperar los recursos planteados por la compañía contra el auto de ejecución de la sentencia de la Audiencia de Tarragona.

Por todas estas razones es conveniente distinguir entre el ebitda ordinario, que es el concepto que de forma más fiel capta la evolución de la marcha operativa de la compañía, y el ebitda no recurrente, que recoge estas variaciones de carácter extraordinario. La reducción del ebitda se debe exclusivamente a su componente no recurrente, que entre 2005 y 2006 se redujo de 57,6 a 11,1 millones de euros, mientras que su componente ordinario creció desde 28,9 a 45,2 millones de euros.

Este ebitda ordinario hubiera sido significativamente mayor si la compañía no hubiera tenido que soportar los desmesurados incrementos de costes en energéticos y de materias primas. La empresa estima que, a pesar de los esfuerzos realizados para trasladar estos costes a los precios de venta de los productos finales, el encarecimiento de los aprovisionamientos ha provocado una disminución de unos 9 millones de euros en el margen de la compañía.

Coherentemente con el aumento de la capacidad productiva de la compañía, se produjo un aumento significativo de las amortizaciones, que pasaron de 27,6 a 40,5 millones de euros e hicieron que el resultado neto de explotación (ebit) se situara en 15,8 millones de euros. Los costes netos financieros fueron de 13,4 millones de euros, significativamente por debajo de los 20,1 millones soportados en 2005. Esta diferencia se explica porque la cifra de 2005 incluye los gastos financieros de carácter puntual asociados a la adquisición de Aragonesas.

Deducidos estos costes financieros del ebit y tenidos en cuenta los efectos de los impuestos y los socios externos, tenemos que el resultado del ejercicio correspondiente a 2006 fue de 4,5 millones de euros. Esta es una cifra claramente inferior a los 38,3 millones reportados en 2005, pero para valorar la diferencia deben tomarse en consideración las distintas circunstancias de cada uno de los ejercicios. En particular, el resultado de 2006 habría sido más alto si los costes de aprovisionamientos y energías se hubieran comportado de forma más moderada, y el resultado de 2005 habría sido más bajo si no hubiera estado influido de forma tan significativa por el resultado extraordinario asociado a la diferencia negativa de consolidación de la compra de Aragonesas.

### **Balance**

El rasgo más relevante del balance fue el aumento del patrimonio neto desde los casi 254 millones de 2005 a los prácticamente 360 millones de 2006, debido a la ampliación de capital llevada a cabo para financiar la adquisición de Derivados Forestales. La contrapartida de este aumento es el incremento de los activos no corrientes que pasan de 525 millones de euros en 2005 a 624 millones en 2006.

El otro cambio a destacar es el que se refiere a la evolución de la deuda. La deuda con entidades de crédito (a corto y a largo) se situó en 298 millones de euros, que minorada de los correspondientes activos financieros quedó en una deuda neta financiera de 256 millones de euros, 59 millones por encima de la registrada en el año 2005. A pesar del incremento de la deuda entre estos dos años, la tasa de solvencia de la compañía mejoró como consecuencia del aumento del patrimonio neto. Concretamente, entre 2005 y 2006 se produjo una mejora de esta tasa (definida como la razón entre la deuda financiera neta y el patrimonio neto) de siete décimas, al pasar de 0,78 en 2005 a 0,71 en 2006.

El aumento del endeudamiento ha tenido como consecuencia que no se cumplan las condiciones contempladas en la política de dividendos y que, por tanto, no proceda el pago correspondiente. Según el presidente de Ercros, esta evolución de la deuda se ha debido fundamentalmente a la compra de Aragonesas, por lo que opina que el esfuerzo ha merecido la pena por lo que tiene de afianzamiento del proyecto industrial de Ercros. Por otra parte, ha recordado que la evolución futura de la deuda y los costes financieros asociados a la misma experimentarán una mejora sustancial como consecuencia del plan de eficiencia de Ercros y de la ampliación de capital asociada al mismo.

El presidente de Ercros ha llamado la atención de la Junta de que por noveno año consecutivo las cuentas de la empresa se presentan totalmente limpias de salvedades por parte de la sociedad auditora.

### **Otros puntos del orden del día**

En relación a otros puntos del orden del día de la Junta, el presidente se ha referido particularmente al segundo punto que propone modificaciones en el Reglamento de la Junta General de Accionistas, al objeto de adaptar su redacción a las recomendaciones recogidas en el Código Unificado sobre el Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.

Con estas modificaciones, según Zabalza Ercros está más cerca de cumplir con las recomendaciones del Código Unificado y se sitúa a la cabeza de las empresas cotizadas españolas en el cumplimiento de estas recomendaciones.

El presidente también ha pedido la reelección de Ernst & Young como empresa auditora de las cuentas anuales de Ercros.

### **Previsiones para 2007 y conclusiones**

Las previsiones para el ejercicio en curso apuntan a una mejora de la actividad sustentada en la pujanza del mercado de la sosa cáustica, en una relativa desaceleración del precio de las principales materias primas y en la expansión de las ventas en todos los negocios, que se espera compense el incremento del precio de la energía eléctrica que de nuevo este año está sufriendo la industria española.

El presidente ha recordado que en 2007 habrá que afrontar los primeros costes derivados de la aplicación del plan de mejora de la eficiencia, tanto en inversiones como en los costes de reestructuración de la plantilla, mientras que habrá que esperar hasta 2008, 2009 y 2010 para ver reflejado el aumento del ebitda que resultará de la aplicación del plan. Por ello, ha calificado al ejercicio 2007 como de atípico, en el que los efectos de carácter no recurrente tendrán necesariamente una repercusión en la cuenta de resultados. Si bien –ha asegurado- que lo que es significativo es que en 2007 la actividad ordinaria sigue presentando síntomas de fortaleza y plantea el marco adecuado en el que iniciar el ambicioso plan de mejora de la productividad en el que la empresa está comprometida.

Zabalza ha concluido su intervención recordando que Ercros se encuentra en un momento decisivo para consolidar su proyecto de futuro. Concluido el proceso de integración de las sociedades adquiridas tenemos en el plan de mejora de la eficiencia un proyecto que marcará el devenir de la compañía en los próximos años. Un plan que responde a los nuevos retos que el futuro plantea a la industria química en un mercado fuertemente globalizado, y que sienta las bases para posibilitar un mayor crecimiento futuro.

En menos de dos años –ha dicho- Ercros ha triplicado su tamaño. En los próximos tres años, con la aplicación del plan de mejora de la eficiencia, Ercros aumentará de forma sustancial sus resultados y mejorará su capacidad financiera. Y todo ello se está produciendo en el contexto de un mercado europeo que da claras señales de ir hacia una mayor consolidación. “Queremos estar presentes en este proceso de consolidación, porque creemos que contamos con la capacidad para ser un núcleo integrador significativo y porque tenemos la vocación de crecer. Esta es la estrategia que estamos desarrollando, y ésta es la estrategia para la que en esta Junta pido hoy su confianza.”