

# PLAN ESTRATÉGICO 2007 - 2011

**Octubre 2006**



# Plan Estratégico



## Disclaimer

La información que se contiene en esta presentación ha sido preparada por ENCE.

Esta presentación incluye manifestaciones relativas a previsiones futuras. Cualesquiera manifestaciones incluidas en esta presentación distintas de aquellas que se basen en información histórica, incluyendo, a título meramente enunciativo, aquellas que se refieren a la situación financiera de ENCE, su estrategia de negocio, inversiones estimadas, planes de gestión y objetivos relativos a operaciones futuras, así como las manifestaciones que incluyan las palabras “anticipar”, “creer”, “estimar”, “considerar”, “esperar” y otras expresiones similares, son manifestaciones relativas a previsiones futuras que reflejan la visión actual de ENCE o su equipo gestor o directivo respecto de situaciones futuras, por lo que comprenden diversos riesgos, tanto conocidos como desconocidos, y tienen un componente de incertidumbre, lo que puede hacer que la situación y resultados tanto de ENCE como de su sector puedan diferir sustancialmente de los que se recogen de forma expresa o implícita en dichas manifestaciones relativas a previsiones futuras.

Las citadas manifestaciones relativas a previsiones futuras están basadas en numerosas asunciones en relación con la estrategia de negocio presente y futura de ENCE y el entorno en el que ENCE espera encontrarse en el futuro. Hay una serie de factores relevantes que podrían hacer que la situación y resultados de ENCE difiriesen sustancialmente de los que se recogen en las manifestaciones relativas a previsiones futuras, entre los que se encuentran la fluctuación en el precio de la pasta de papel o de la madera, la estacionalidad del negocio, la fluctuación de los tipos de cambio, los riesgos financieros, las huelgas u otro tipo de acciones llevadas a cabo por los empleados de ENCE, las situaciones de competencia y los riesgos medioambientales, así como cualesquiera otros factores descritos en el documento. Las manifestaciones relativas a previsiones futuras se refieren únicamente a la fecha de esta presentación sin que ENCE asuma obligación alguna de actualizar o revisar ninguna de dichas manifestaciones, ninguna de las expectativas de ENCE, ningún cambio de condiciones o circunstancias en las que las referidas manifestaciones se basen, ni ninguna otra información o datos incluidos en esta presentación.



**Ence pone en marcha un plan de desarrollo para situarse como**

**productor de referencia mundial de celulosa de eucalipto tanto por volumen como por eficiencia**



# Objetivos y Plan de Acción

## Objetivos del Plan



**Pasar de 1M a 2,3M Tn de celulosa**

**Pasar de 360 a 255€/Tn coste/Tn celulosa (\*)**

**Pasar de 100 a 330M€ de EBITDA (\*\*)**

(\*) Costes sin intereses ni amortizaciones

(\*\*) Resultado recurrente

## Líneas de Acción



**Incrementar producción España 250.000Tn**

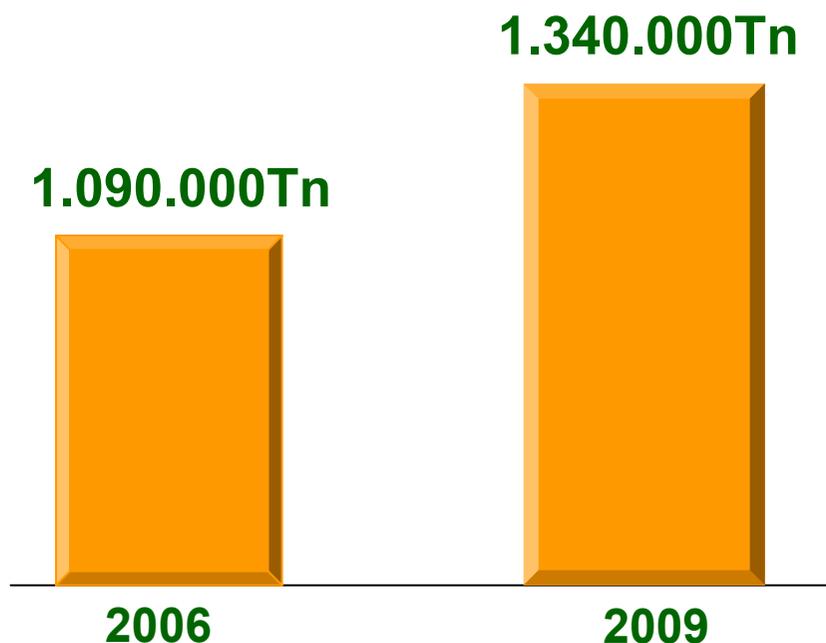
**Redimensionamiento Uruguay 1.000.000Tn**

**Integración compañía en la planta de Pontevedra**

**Desinversión “Negocios Complementarios”**

**Puesta en valor de fincas**

## Incremento de producción en España



**Optimización de las plantas en España**  
**Mejora de eficiencia energética y biomasa**  
**Inversión 270 M€**

# Incremento de producción en España

## Navia: Proyecto Principal

## Huelva + Pontevedra: Proyectos Secundarios



	ACTUAL	2009	
Tn celulosa	1.090.000 Tn	1.340.000 Tn	→ Volumen
	Navia 300.000 Tn	Navia 500.000 Tn	
Corteza y RF para biomasa	400.000 Tn	800.000 Tn	
Kwh / Tn	550	900	
Mwh biomasa <sup>(1)</sup>	600.000	1200.000	
Gastos operativos	87 M€	91 M€	
Coste (€/Tn)	360	280	→ Eficiencia

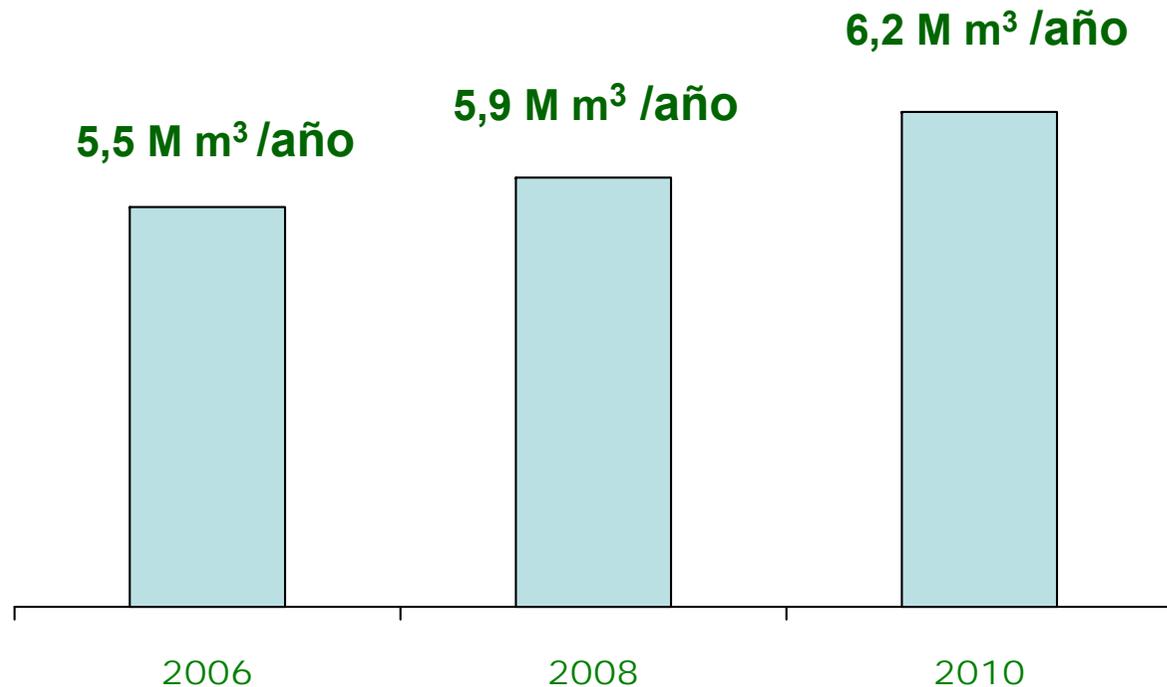
**INVERSIÓN: 270 M€ <sup>(1)</sup>**

**NAVIA: LA PLANTA MAS EFICIENTE DE LA UNIÓN EUROPEA**

(1) Sin incluir la cogeneración de gas en estudio

# Incremento de producción en España

## Madera Cornisa Norte



**El consumo de ENCE representa el 36% de la madera total**  
**Con la ampliación y crecimiento previsto de madera el consumo es del 40%**

**APUESTA POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE  
Y LA BIODIVERSIDAD**

# Redimensionamiento de Uruguay

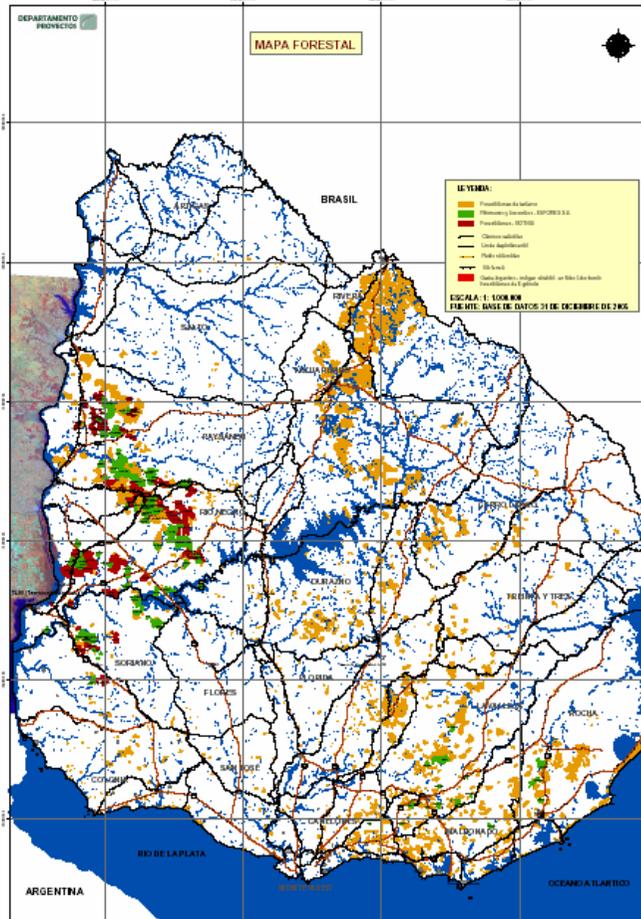


DIMENSIÓN	De 500.000 Tn a 1.000.000 Tn	-33 \$/Tn
NUEVA UBICACIÓN	Mejora logística Alejamiento planta BOTNIA	-10 \$/Tn
OBJETIVO ADICIONAL	Consenso	

**INVERSIÓN: 930 M€**

**LA PLANTA MAS EFICIENTE  
DE URUGUAY: 274 \$/Tn coste**

# Redimensionamiento de Uruguay Eucalipto Uruguay + Argentina



**MADERA DISPONIBLE**  
**39 Mm<sup>3</sup>**

**CONSUMO de MADERA/AÑO**  
**TOTAL MERCADO**  
**(9 Mm<sup>3</sup>)**

**ENCE tiene 120.000 Ha con un potencial de 1,7M m<sup>3</sup>/año**  
**(50% autoabastecimiento)**

La planta de 1.000.000 Tn necesita 3,5M m<sup>3</sup>/año

# Redimensionamiento de Uruguay

## Astillado



**Astillado en Peñarol para España**

**450.000 Tn**

**Eliminación segunda planta de astillado**

**Reducción de estructura**

**Reducción del coste de madera en 10 €/Tn**

## Integración de Compañía



**Centrada en la celulosa**

**Simplificación de la estructura  
Integración de admón., divisiones y filiales**

**Reducción y eliminación de gastos y actividades  
innecesarias**

**Racionalización de activos (oficinas)**



**AHORRO: 25 M€**

# Desinversión de Negocios Complementarios

## Desinversión de negocios no estratégicos



**EUPON: Tablero de contrachapado**

**ASERRADERO DE NAVIA: Aserradero**

**IBERSILVA: Consultoría forestal**

**TECFORM: Maquinaria agrícola**

**MASERLIT: Aserradero**

**Fact.  
2006  
54M€**

**EBITDA:  
-2,5M€**

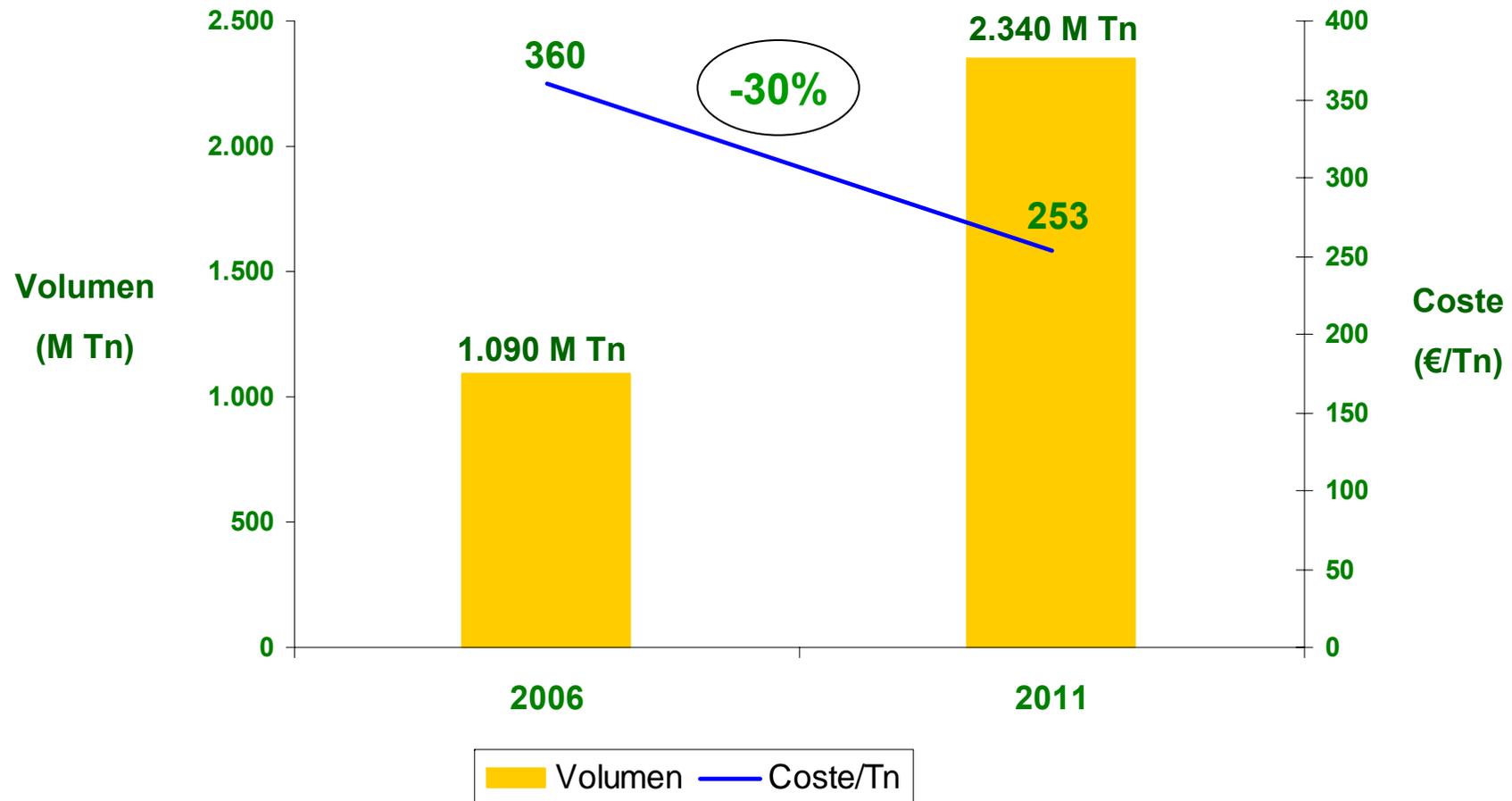
**Se va a proceder a la desinversión de estas sociedades para centrarse en la actividad principal**

## Puesta en valor de fincas



**Se va a proceder a la desinversión de las fincas no eficientes forestalmente y susceptibles de otros usos**

# Resumen de Objetivos



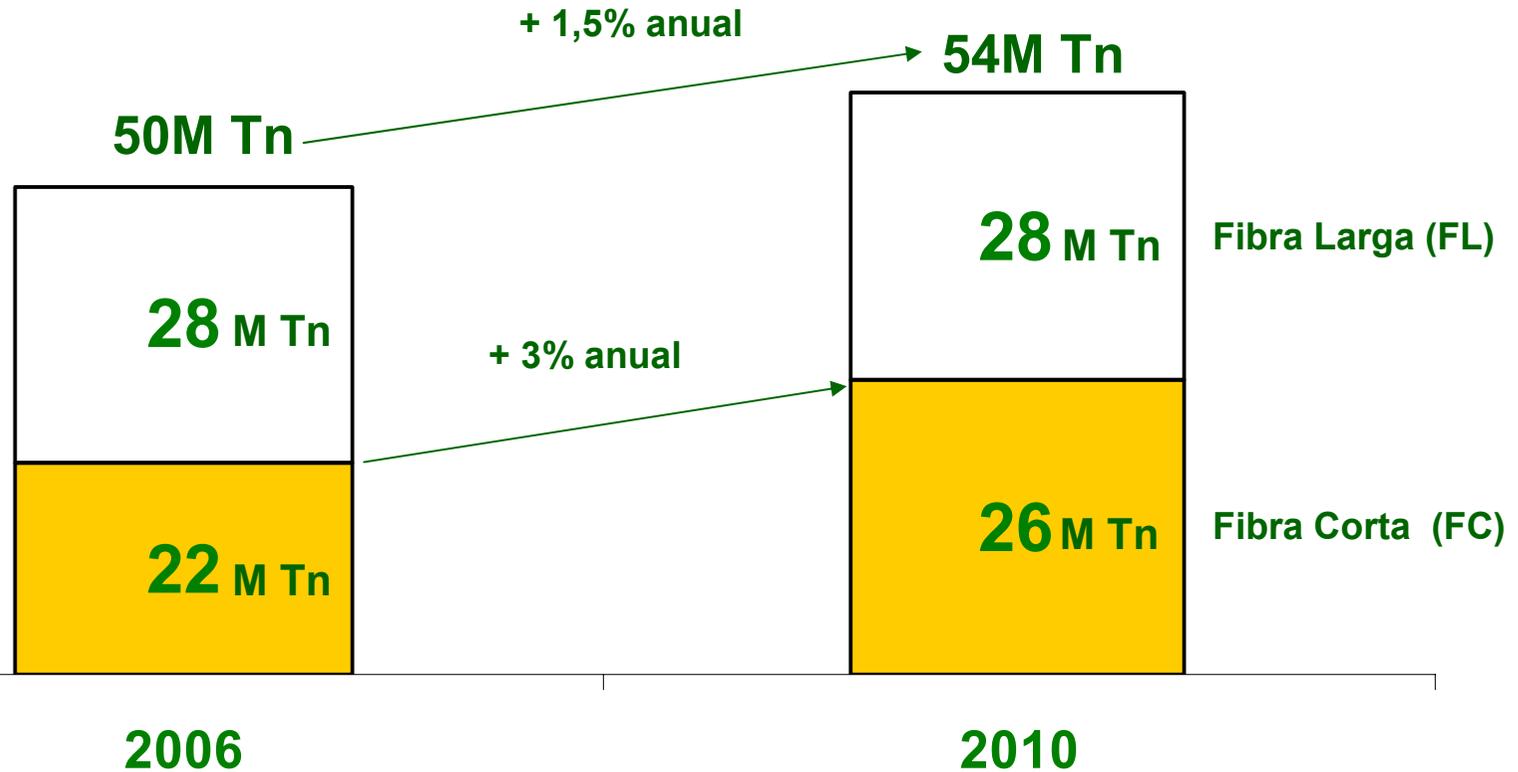
**Productor de referencia competitivo**  
**Crecimiento y eficiencia**

(1) Inicio de fabricación en Uruguay: Julio 2010



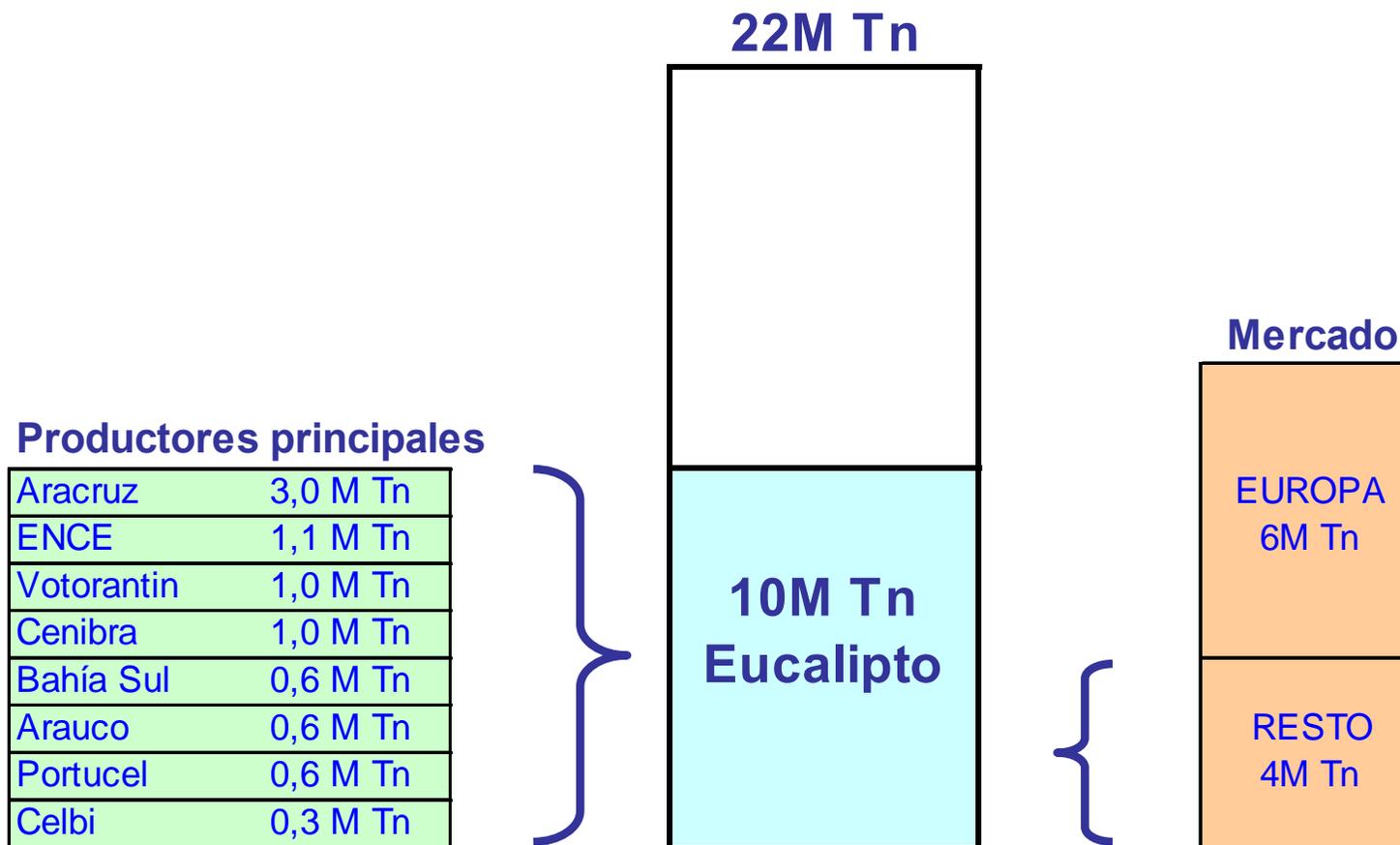
# El Mercado

# El mercado



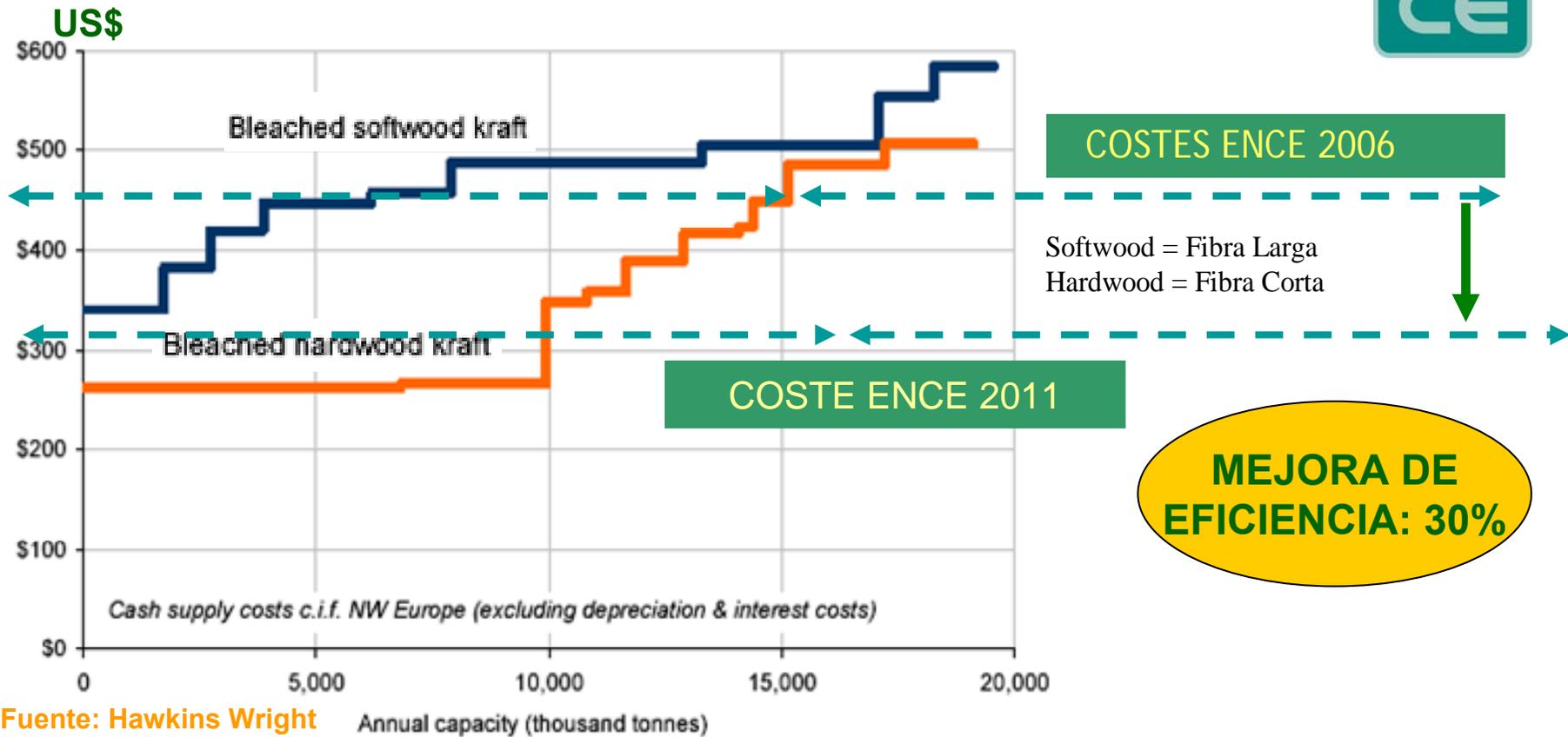
**Con las nuevas tecnologías (más FC y menos FL) y las inversiones del sector del papel, se estima un crecimiento en FC del 3% anual**

# El mercado: FC - 2005



**ENCE produce 1.000.000 Tn en un mercado que demanda 6M Tn.**

# El mercado



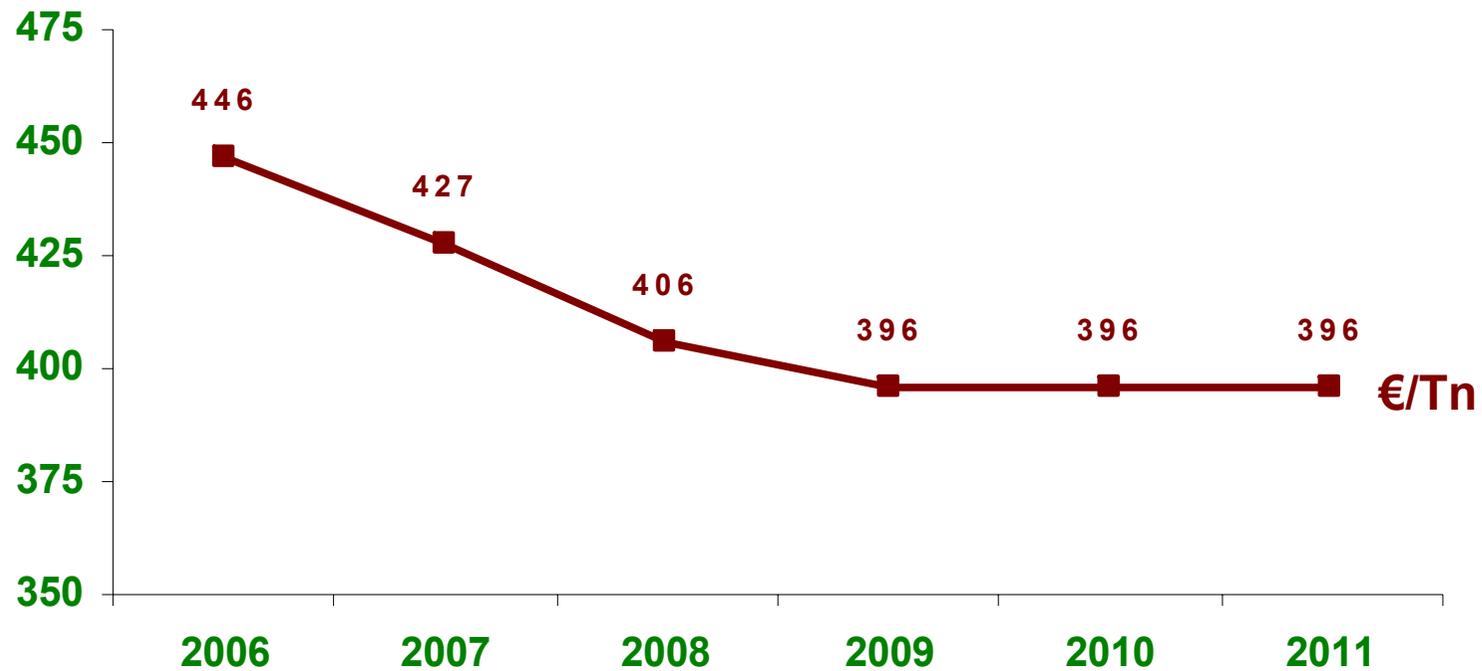
- Nuevas entradas de producción de 4,5M Tn (de Brasil y Uruguay) y salidas de FL van a desplazar la curva
- ENCE con 253 €/Tn se asegura permanencia y rentabilidad

**La ciclicidad se elimina con bajadas de coste**

# El mercado



## Evolución estimada del precio de la celulosa



**A partir del 2010 no habrá más entradas de producción, ni más madera plantada, hasta el 2015**

## El mercado

### Energía biomasa España



**Contribución a la disminución del efecto invernadero**

**Estamos en el 25% del Objetivo 2010 que se marcó España**

**Es clave que la nueva ley permita alcanzar este objetivo**

**Externalidades de energía con biomasa en fijación de población y disminución de incendios**

**Contribución a la rentabilidad de las inversiones de ENCE en España <sup>(1)</sup>**

# Resultados Financieros

## Previsión EBIT 2006



Cifras en M €	2005	(E) 2006
<b>Facturación Celulosa</b>	<b>436</b>	<b>487</b>
<i>Facturación Energía</i>	<i>80</i>	<i>77</i>
<i>Facturación Neg. Compl.</i>	<i>55</i>	<i>76</i>
Gastos Variables (1)	(238)	(274)
Gastos Fijos	(115)	(119)
<b>EBITDA</b>	<b>83</b>	<b>94</b>
Amortización	(26)	(28)
<b>EBIT</b>	<b>58</b>	<b>66</b>

+14%

(1) Los Gastos Variables recogen el neto de ingresos y gastos de Energía y Negocios Complementarios

# Resultados Financieros

## Previsión BDI 2006



Cifras en M €	2005	(E) 2006
<b>EBIT</b>	<b>58</b>	<b>66</b>
Aseguramiento \$	54	66
Gastos Financieros	(15)	(5)
Indemnizaciones	(5)	(25)
Provisiones	(1)	(49)
Plusvalías	-	20
<b>BAI</b>	<b>91</b>	<b>75</b>
Impuestos	(27)	(24)
<b>BDI</b>	<b>64</b>	<b>50</b>

**Crecimiento del EBIT 14%**

**Indemnización para el plan de ahorros de estructura**

**Provisiones: negocios complementarios y actual proyecto Uruguay**

# Resultados Financieros

## Provisiones 2006

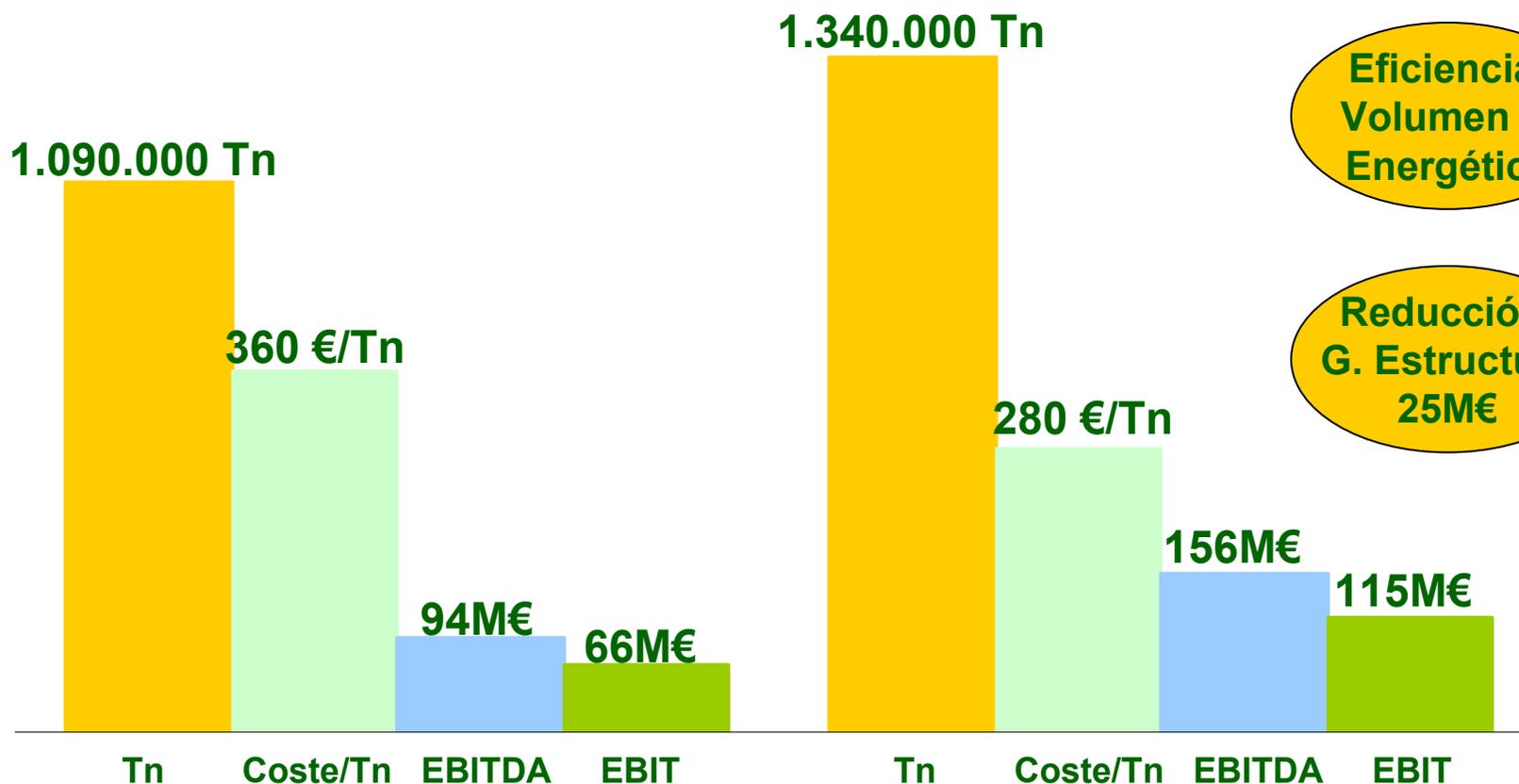


<b>Uruguay Inmovilizado Inmat. + Mat.</b>	<b>19 M €</b>
<b>Capitalización gastos I+D</b>	<b>5 M €</b>
<b>Negocios Complementarios Valor libros menos valor mercado</b>	<b>25 M €</b>
	<b>49 M €</b>

**Nota: Estas provisiones no suponen salidas de caja**

# Resultados Financieros

## EBIT España 2006-2009

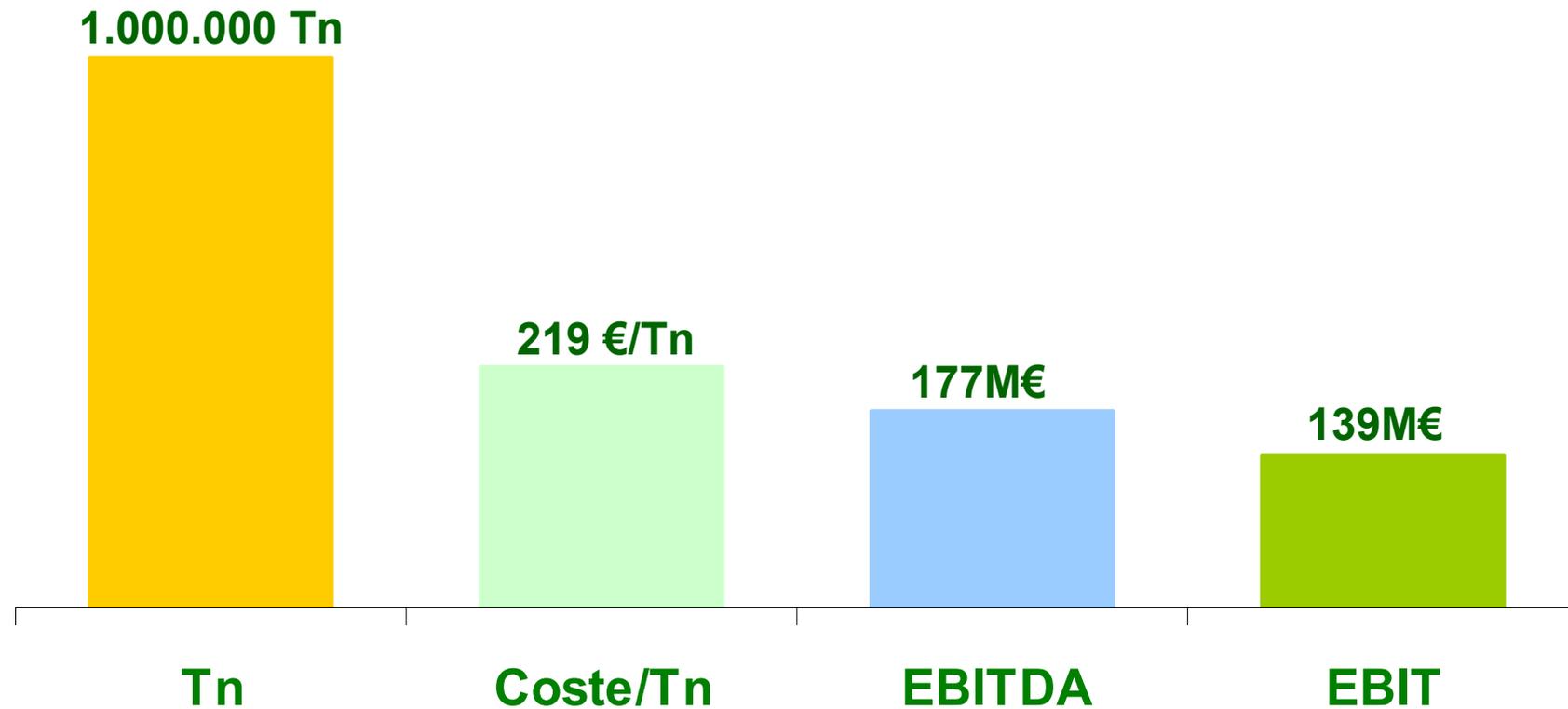


**Con los proyectos en España se aumenta el EBIT en un 74 %  
Coste/Tn de celulosa se reduce en 80 €**

Nota: Contribución Energía incluida como menos gasto variable

# Resultados Financieros

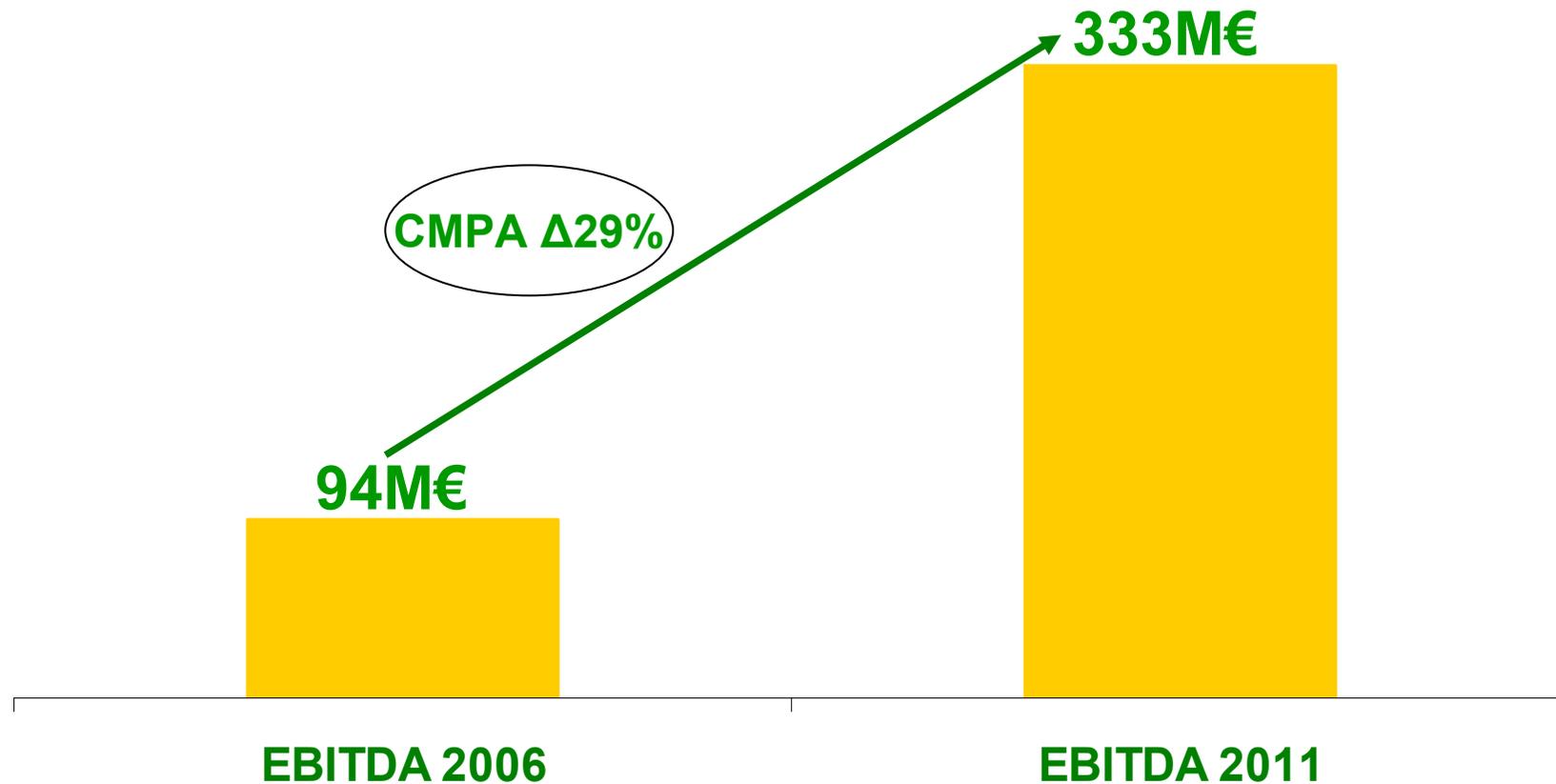
## EBIT Uruguay desde 2011 en adelante



**Se alcanzan los 139M € de EBIT a partir de 2011**

# Resultados Financieros

## Crecimiento de EBITDA



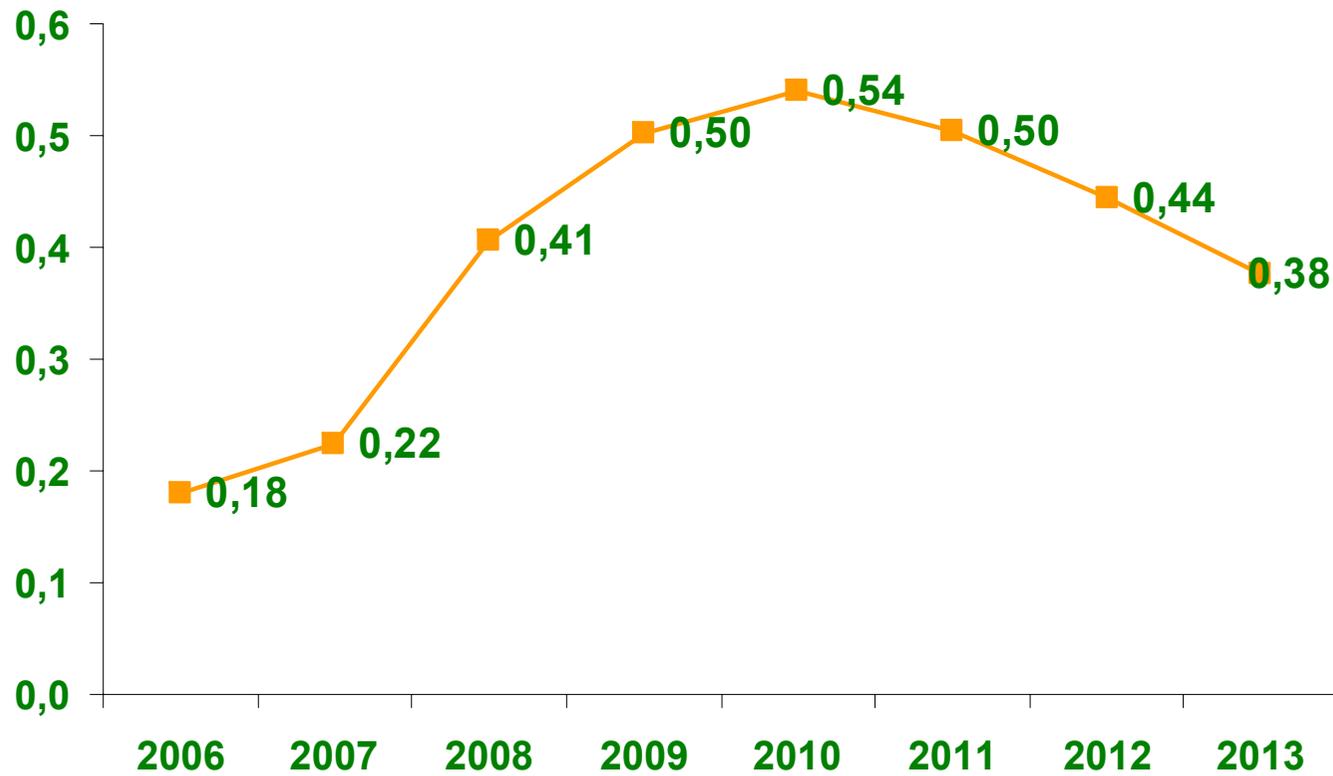
**Se pasa de un EBITDA de 94 M€ a 333 M€ en 2011**

# Resultados Financieros

## Evolución Deuda

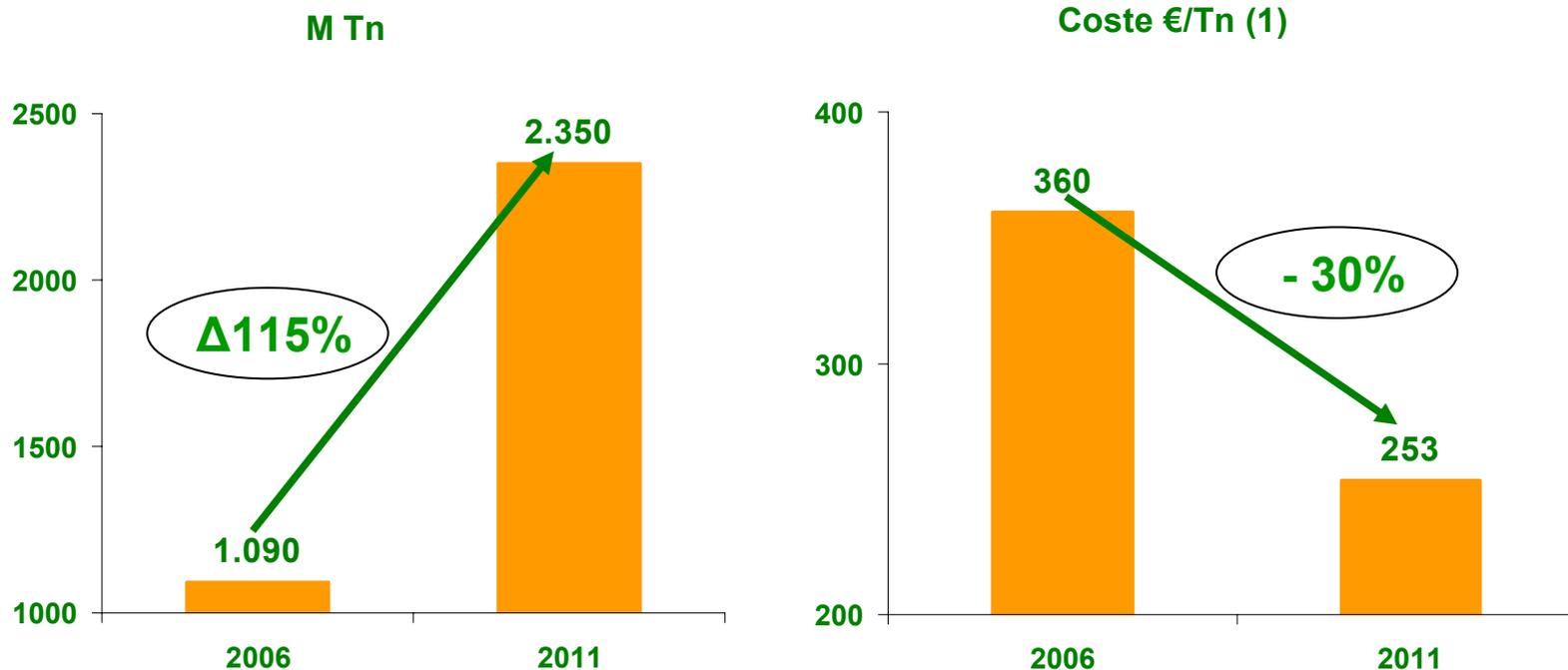


### Deuda / Total Pasivo



# Plan Estratégico

## Conclusión Objetivos



**El Plan de crecimiento para España y Uruguay permite:**

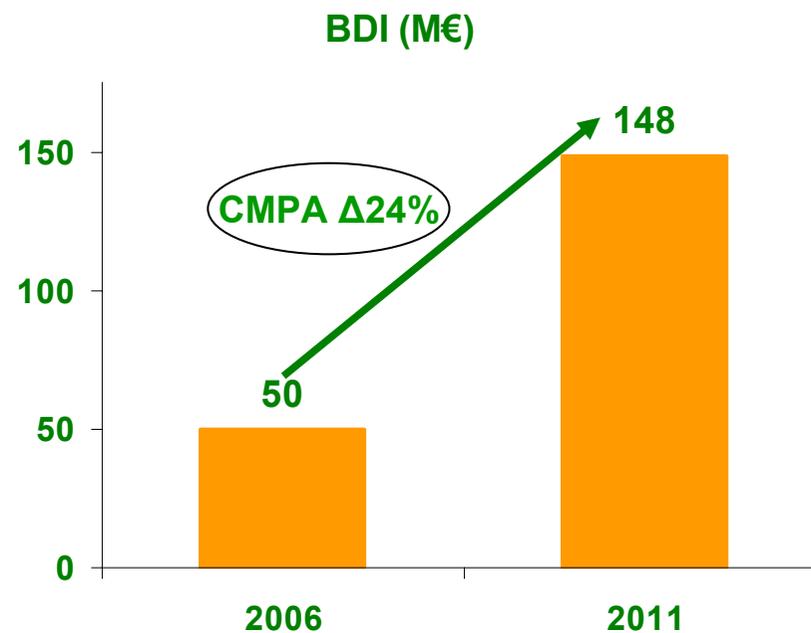
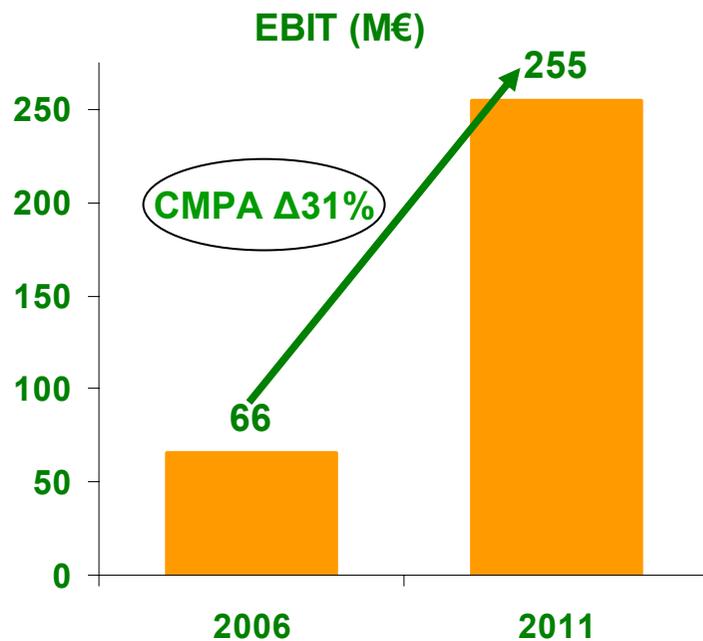
**Crecer en más del doble de producción**

**Reducir el coste/Tn en más de 100 €**

(1) Cash cost (sin amortizaciones ni intereses)

# Plan Estratégico

## Conclusión Objetivos



**EBIT x 3,5**

**BDI x 3**

# Plan Estratégico

## Resumen



**De 1.000.000 a 2.350.000 Tn**

**De 600.000 Mwh a 1.200.000 Mwh <sup>(1)</sup>**

**Coste de 360 €/Tn a 255 €/Tn**

**EBIT: de 66 M€ a 255M€**

**BDI: de 50M€ a 150M€**

**Plantas más competitivas de la Unión Europea y Uruguay**

**La ciclicidad se elimina con bajadas de coste**

(1) Incluyendo cogeneración de Huelva 1.700.000 Mwh. No incorpora los proyectos adicionales de gas ni electricidad de Uruguay