

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.

Plan Estratégico



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

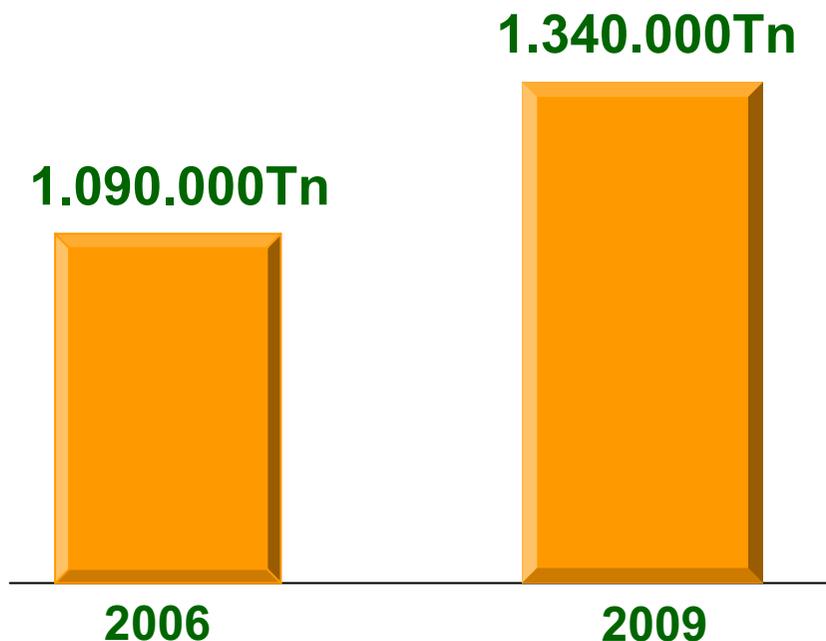
Redimensionamiento Uruguay 1.000.000Tn

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 ⁽¹⁾	600.000	1200.000	
Gastos operativos	87 M€	91 M€	
Coste (€/Tn)	360	280	→ Eficiencia

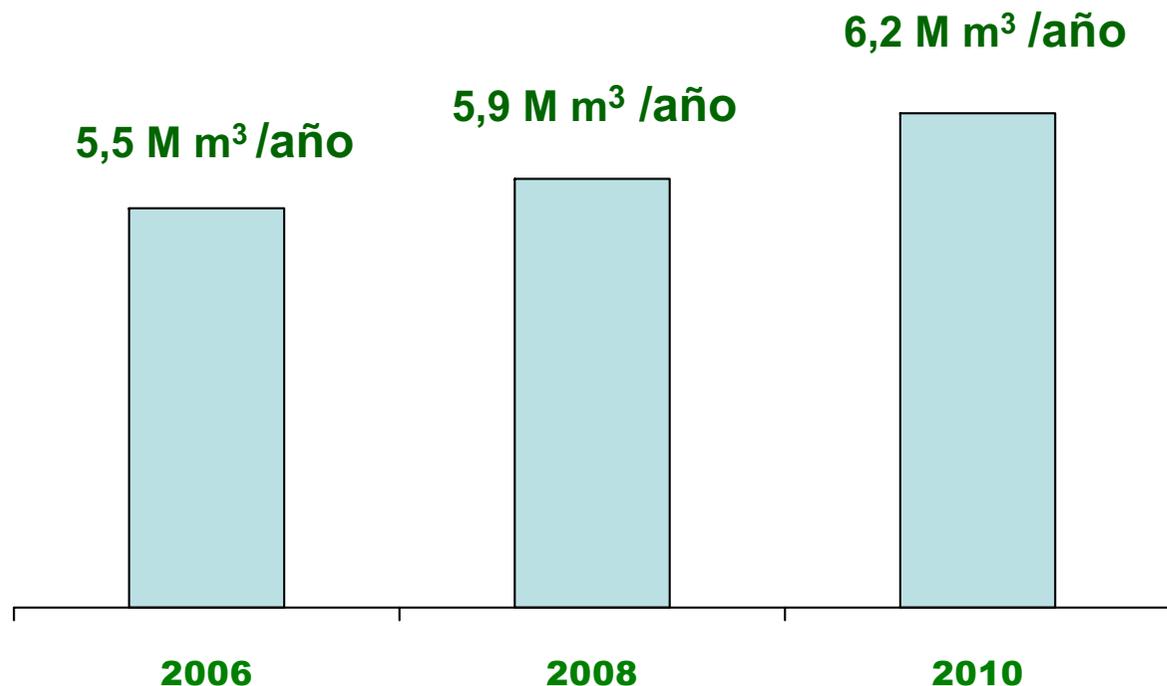
INVERSIÓN: 270 M€ ⁽¹⁾

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



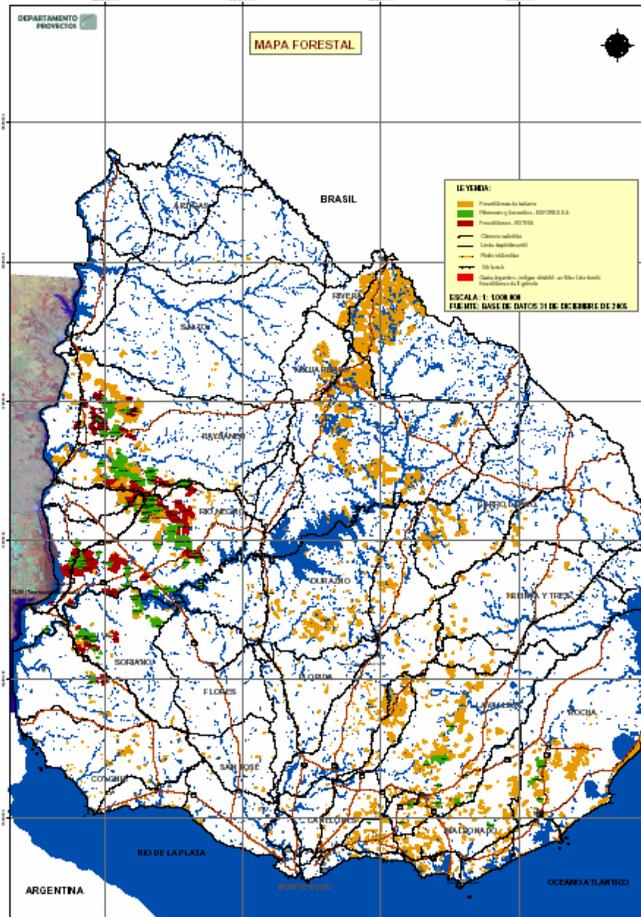
DIMENSIÓN	De 500.000 Tn a 1.000.000 Tn	-33 \$/Tn
NUEVA UBICACIÓN	Mejora logística Alejamiento planta BOTNIA	-10 \$/Tn
OBJETIVO ADICIONAL	Consenso	

INVERSIÓN: 930 M€

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

Redimensionamiento de Uruguay

Eucalipto Uruguay + Argentina



MADERA DISPONIBLE
39 Mm³

CONSUMO de MADERA/AÑO
TOTAL MERCADO
(9 Mm³)

ENCE tiene 120.000 Ha con un potencial de 1,7M m³/año
(50% autoabastecimiento)

La planta de 1.000.000 Tn necesita 3,5M m³/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€**

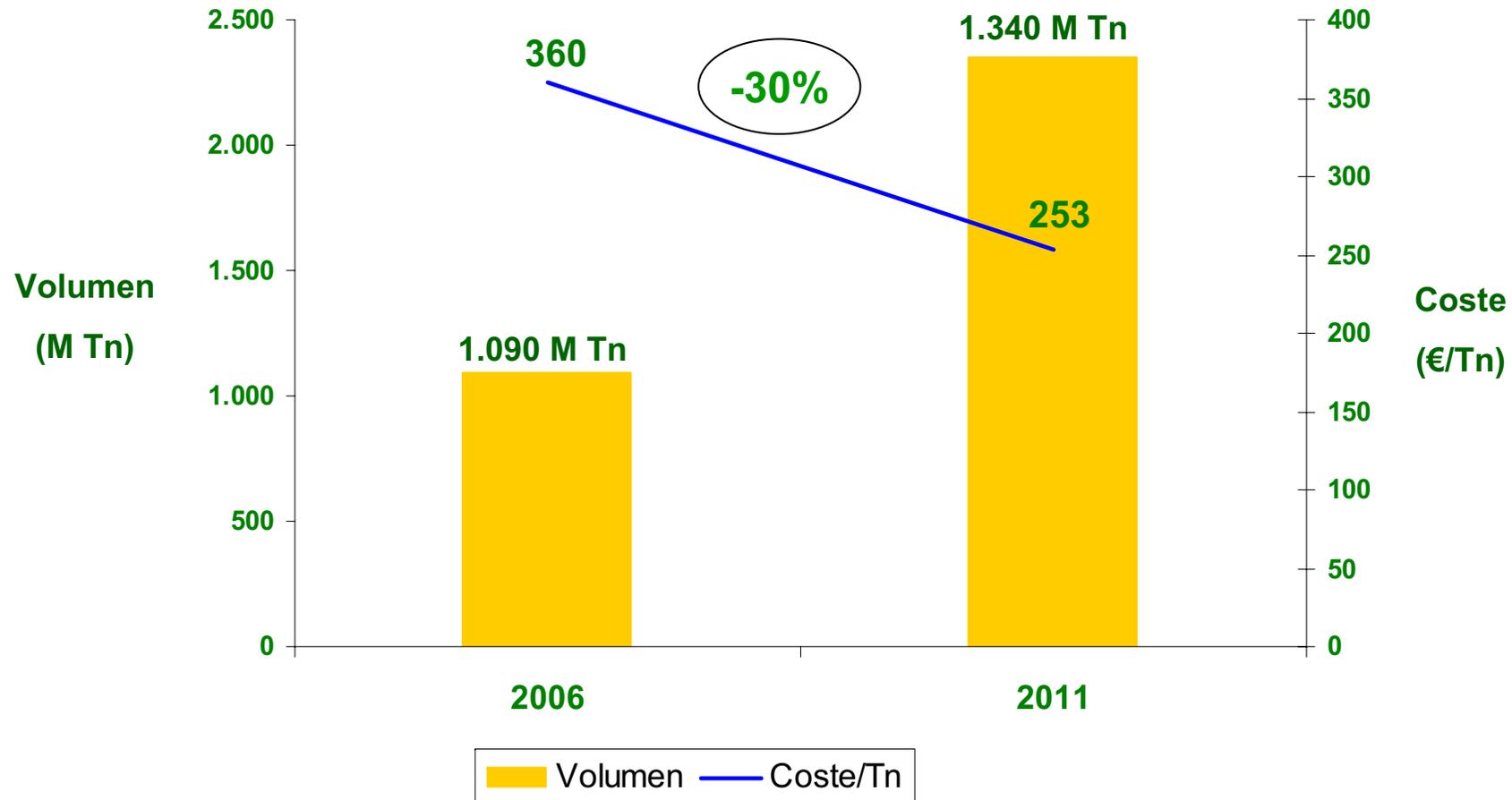
Se va a proceder a la desinversión de estas sociedades para centrarse en la actividad principal

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

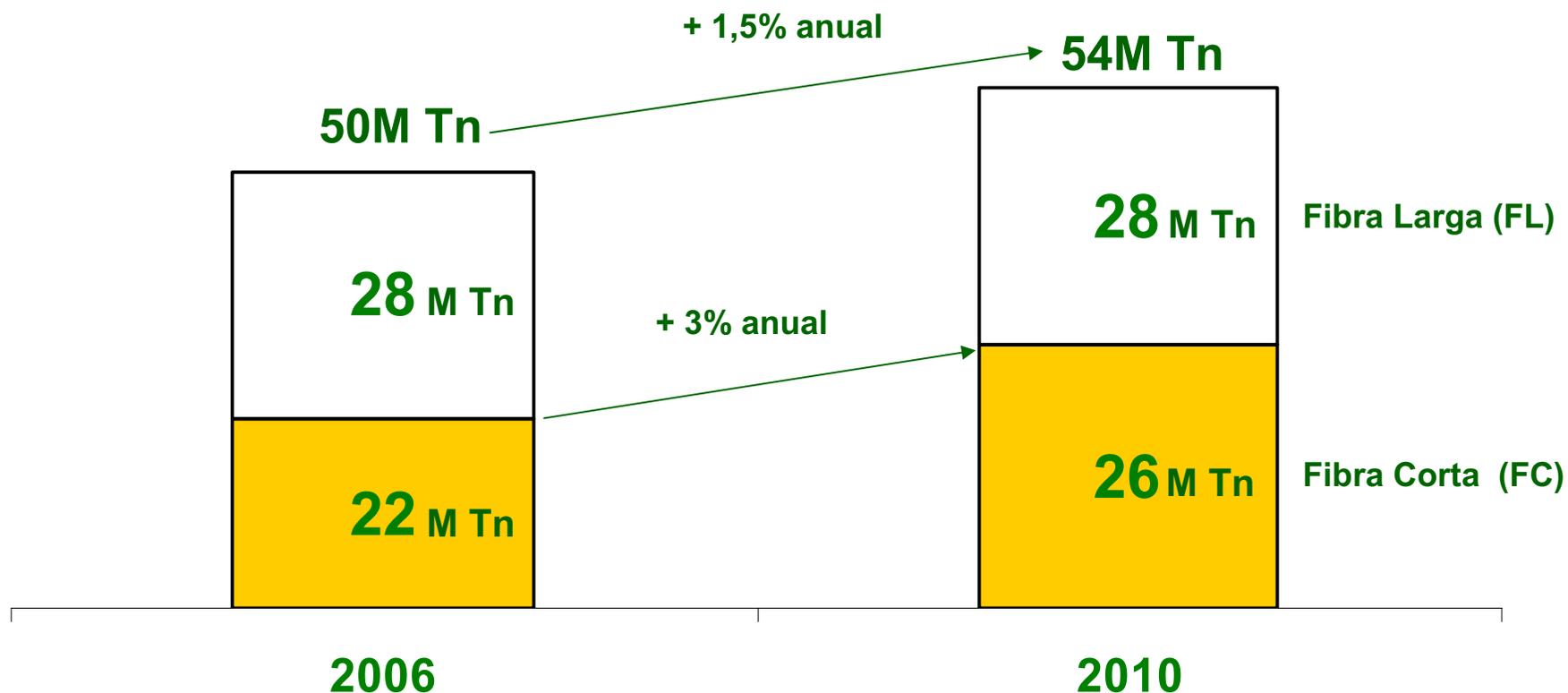


Productor de referencia competitivo
Crecimiento y eficiencia



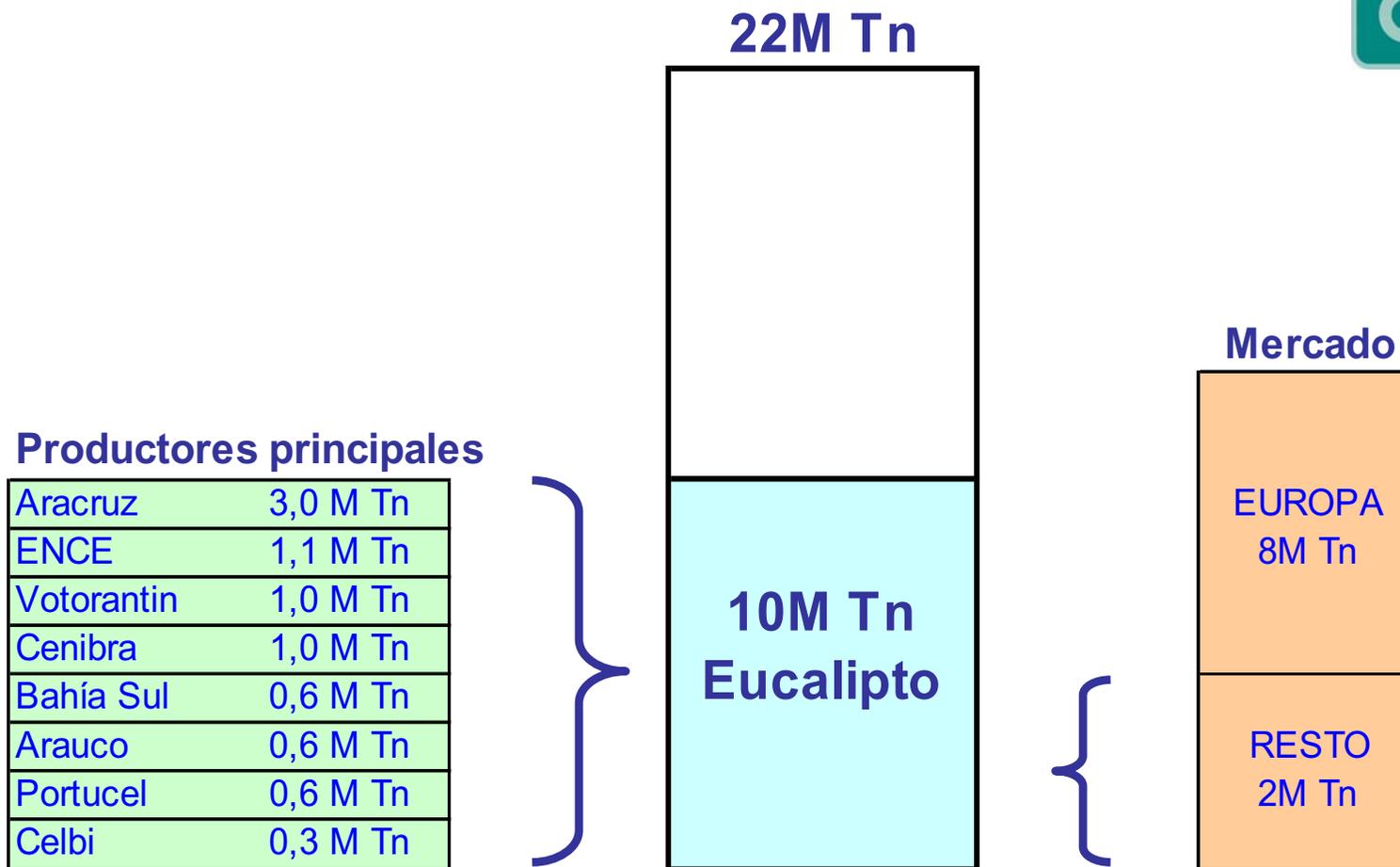
El Mercado

El mercado



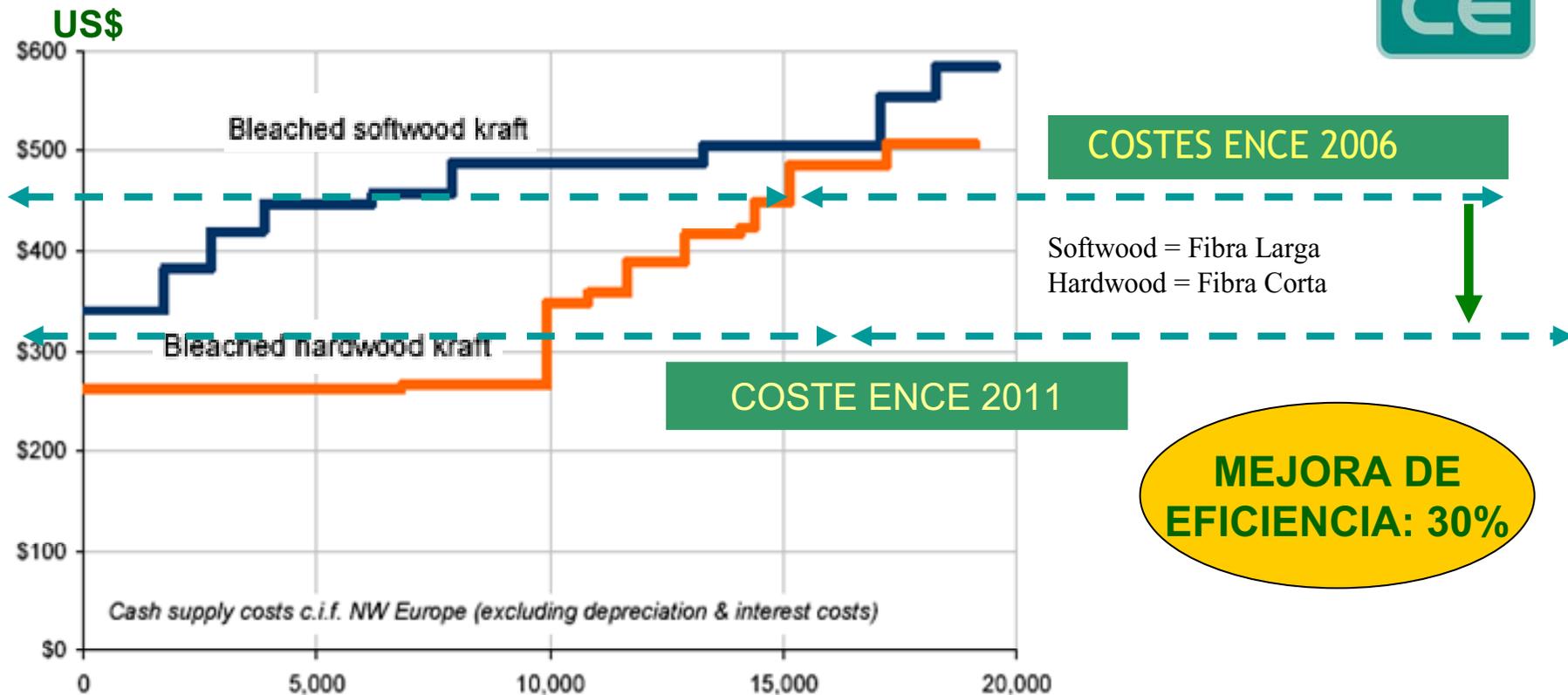
Con las nuevas tecnologías (más FC y menos FL) y las inversiones del sector del papel, se estima un crecimiento en FC del 3% anual

El mercado: FC - 2005



**ENCE produce 1.000.000 Tn
en un mercado que demanda 8M Tn.**

El mercado



Fuente: Hawkins Wright Annual capacity (thousand tonnes)

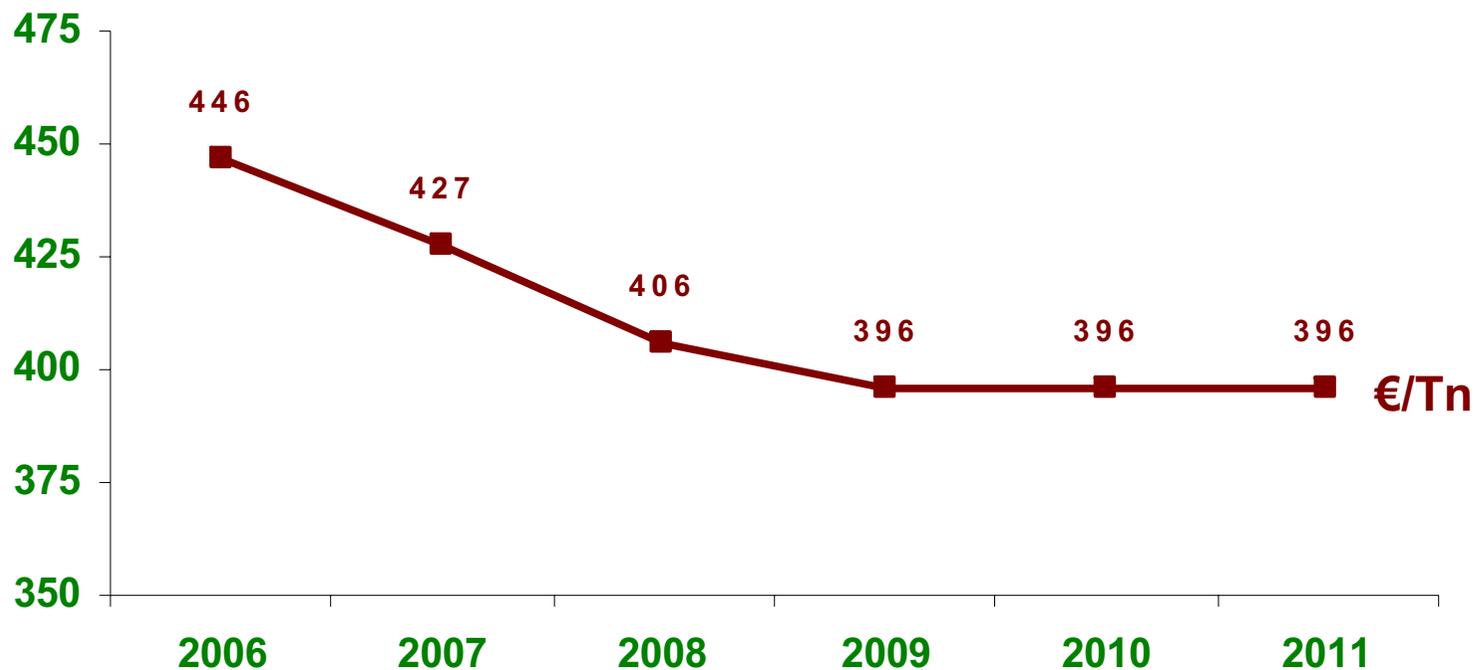
- Nuevas entradas de producción de 4,5M Tn (de Brasil y Uruguay) y salidas de FL van a desplazar la curva
- ENCE con 253 €/Tn se asegura permanencia y rentabilidad

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 ⁽¹⁾

Resultados Financieros

Previsión EBIT 2006



Cifras en M €	2005	(E) 2006
Facturación Celulosa	436	487
<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)
EBITDA	83	94
Amortización	(26)	(28)
EBIT	58	66

+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
EBIT	58	66
Aseguramiento \$	54	66
Gastos Financieros	(15)	(5)
Indemnizaciones	(5)	(25)
Provisiones	(1)	(49)
Plusvalías	-	20
BAI	91	75
Impuestos	(27)	(24)
BDI	64	50

Crecimiento del EBIT 14%

Indemnización para el plan de ahorros de estructura

Provisiones: negocios complementarios y actual proyecto Uruguay

Resultados Financieros

Provisiones 2006

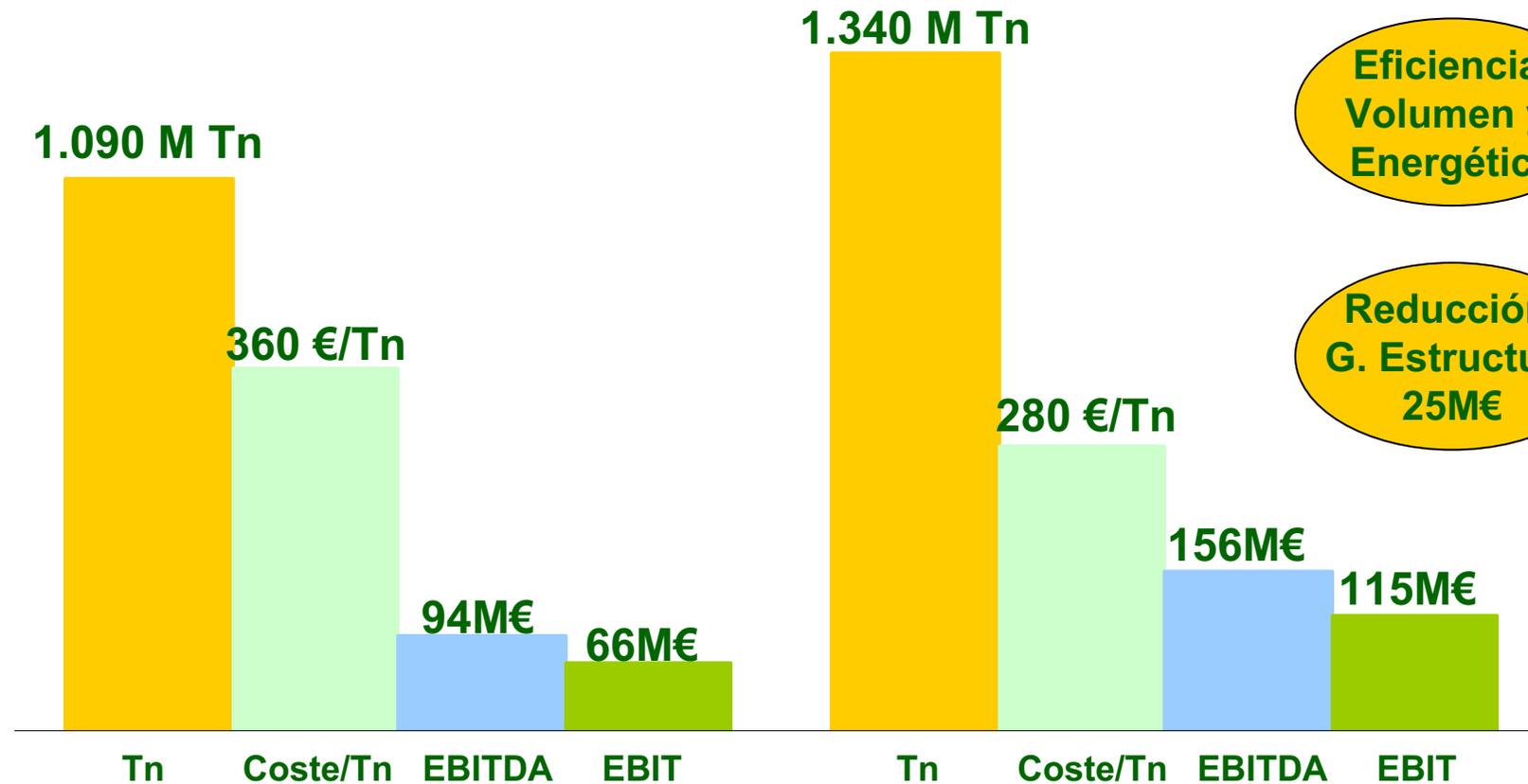


Uruguay	19 M €
Inmovilizado Inmat. + Mat.	
Capitalización gastos I+D	5 M €
Negocios Complementarios	25 M €
Valor libros menos valor mercado	
	49 M €

Nota: Estas provisiones no suponen salidas de caja

Resultados Financieros

EBIT España 2006-2009

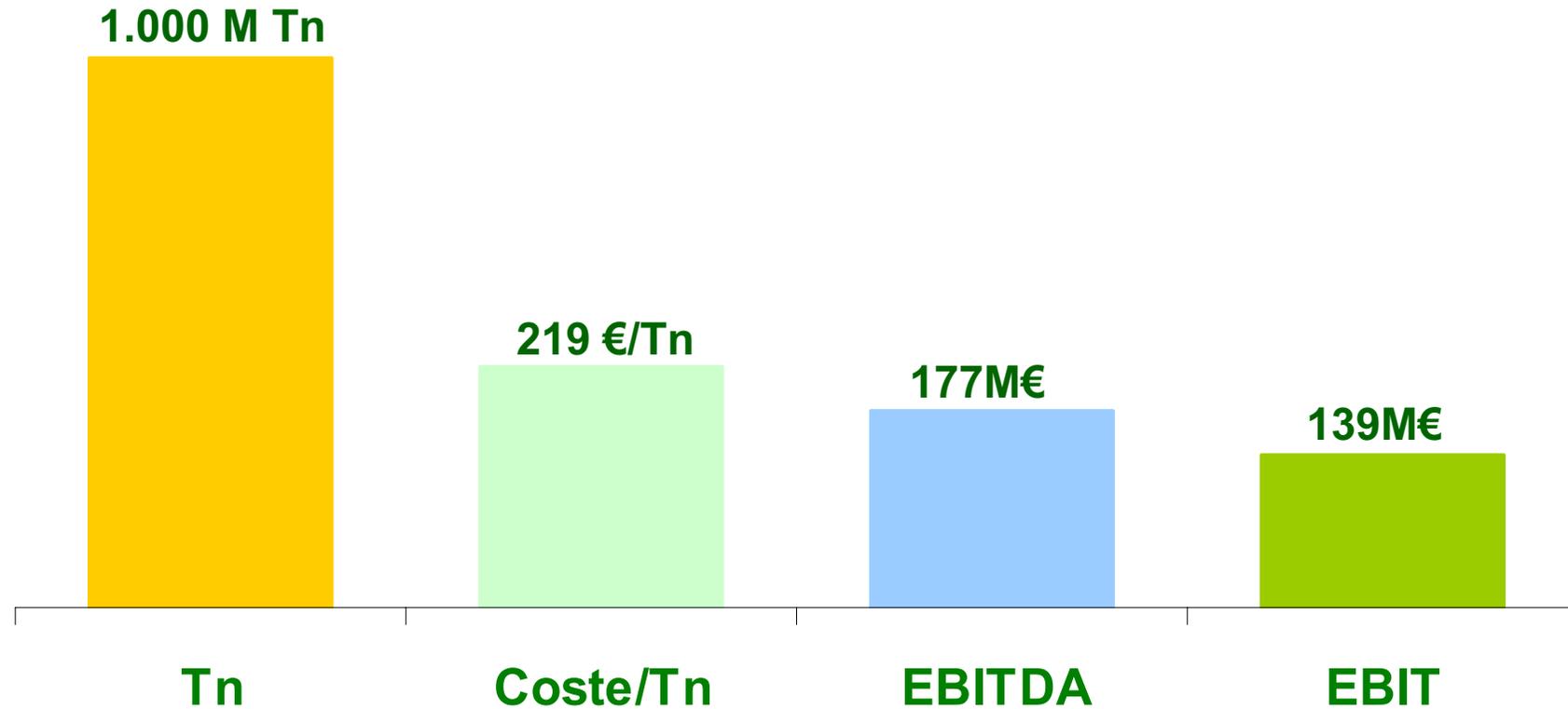


Con los proyectos en España se aumenta el EBIT en un 74 %
Coste/Tn de celulosa se reduce en 80 €

Nota: Contribución Energía incluida como menos gasto variable

Resultados Financieros

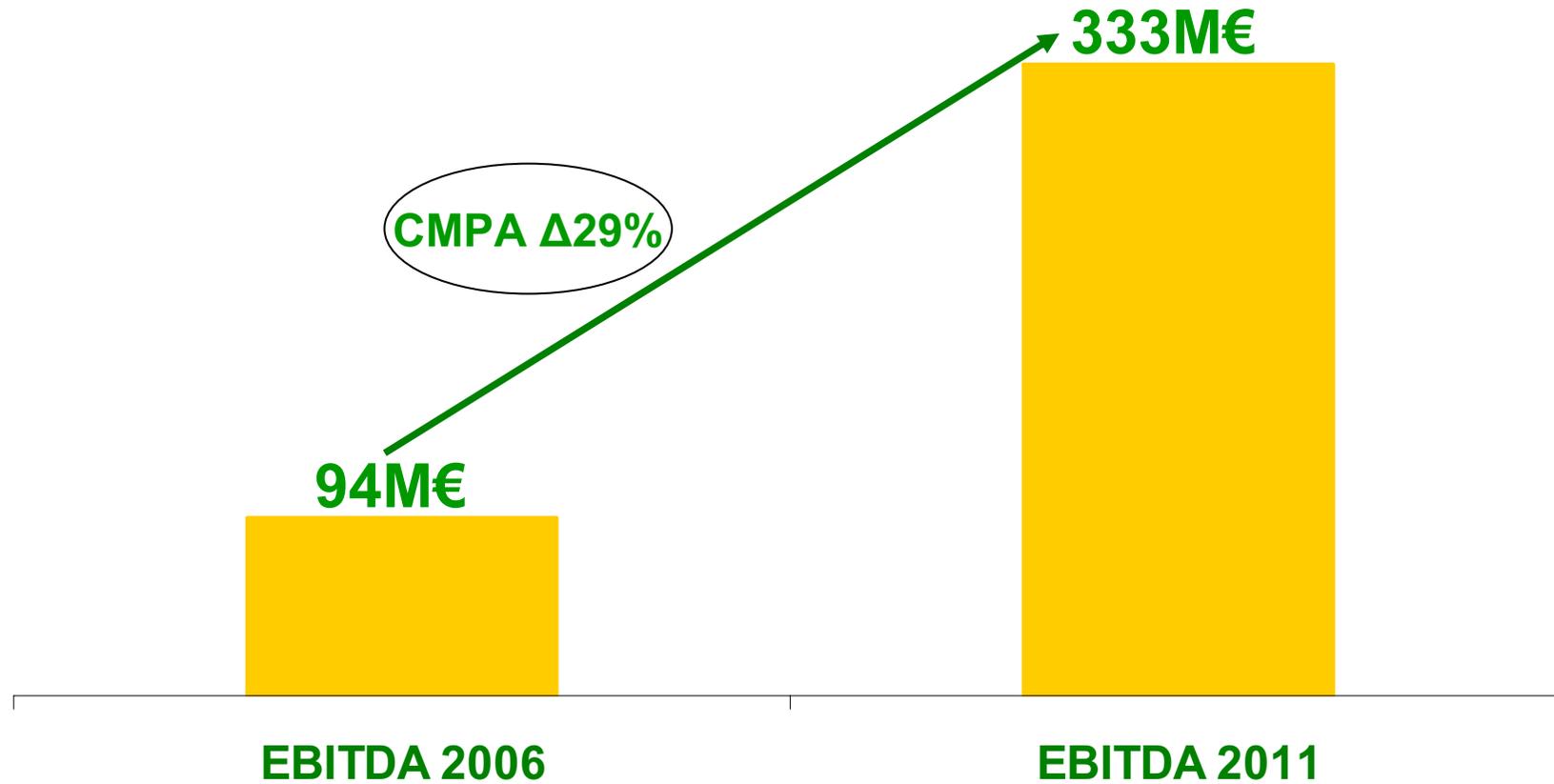
EBIT Uruguay desde 2011 en adelante



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

Resultados Financieros

Crecimiento de EBITDA



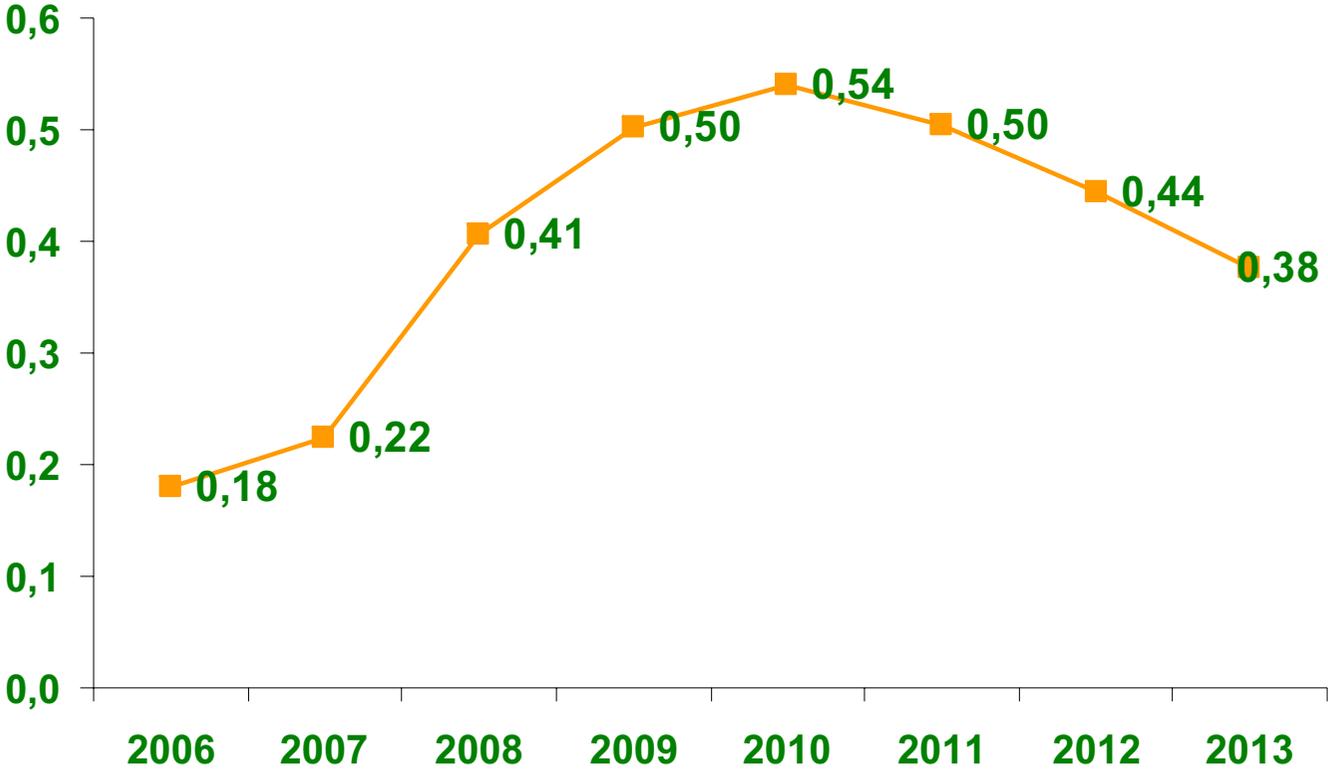
Se pasa de un EBITDA de 94 M€ a 333 M€ en 2011

Resultados Financieros

Evolución Deuda



Deuda / Total Pasivo



Plan Estratégico

Conclusión Objetivos



El Plan de crecimiento para España y Uruguay permite:

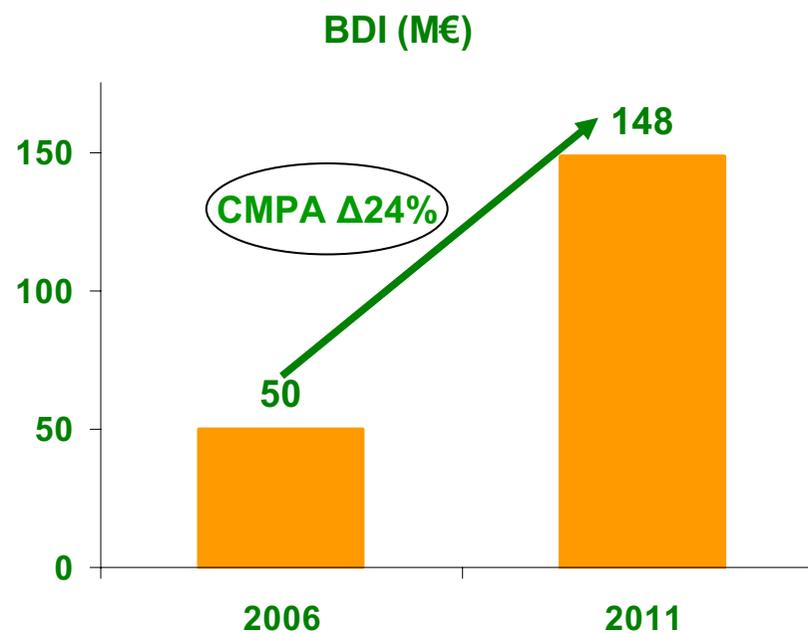
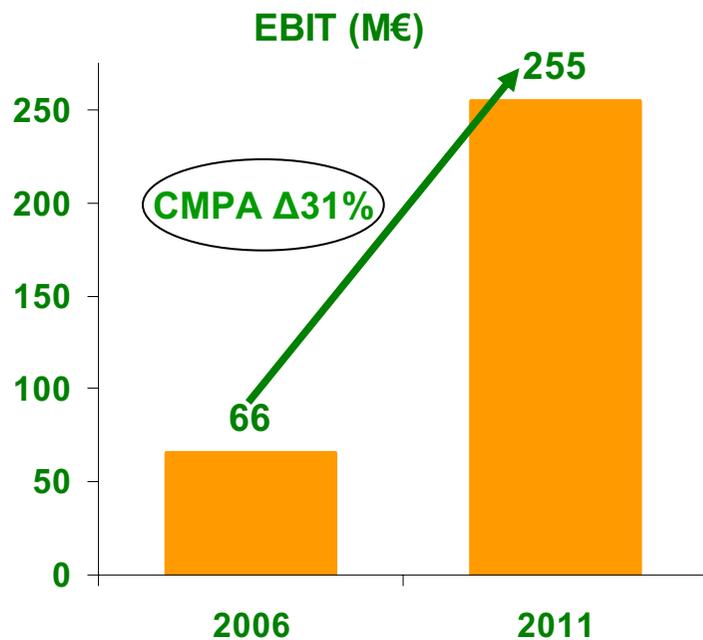
Crecer en más del doble de producción

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 ⁽¹⁾

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