

Ence Energía y Celulosa, S.A. y Sociedades Dependientes

Informe de Gestión consolidado intermedio al 30 de junio de 2018

Estructura organizativa

Salvo en las materias reservadas a la Junta General, el Consejo de Administración es el máximo órgano de decisión de ENCE Energía y Celulosa, S.A. (la "Sociedad"). La política del Consejo es delegar la gestión de la Sociedad y concentrar su actividad en la función general de supervisión, sin perjuicio de que aquél se reserva el ejercicio directo de responsabilidades en determinadas materias, como son, entre otras, la aprobación de las estrategias generales, de la política de inversiones y financiación, la política de gobierno corporativo de la Sociedad y del Grupo, la política de responsabilidad social corporativa, la política de dividendos y la política de retribuciones de los consejeros y de los directivos de mayor responsabilidad. El criterio que ha de presidir en todo momento la actuación del Consejo es la maximización del valor de la empresa en interés de sus accionistas.

El Consejo de Administración puede delegar en otros órganos colegiados integrados por Consejeros o en el Consejero Delegado el ejercicio de las funciones que le son propias, ejerciendo sobre todos ellos la preceptiva labor supervisora y marcando las líneas generales de actuación.

El Consejo de Administración está compuesto por consejeros ejecutivos, dominicales, externos e independientes, en línea con las normas y con las mejores prácticas de buen gobierno corporativo. Este órgano de gobierno cuenta asimismo con un presidente no ejecutivo y un Vicepresidente, cuyo cargo recae actualmente en el Consejero Delegado. Por su parte, el cargo de Secretario del Consejo de Administración recae en la actualidad sobre una persona no miembro de dicho órgano.

El Consejo cuenta en la actualidad con una Comisión Ejecutiva (a la que ha delegado todas las facultades delegables del Consejo de Administración) y tres comisiones consultivas con facultades de información, asesoramiento y propuesta en las materias que les son propias: Comité de Auditoría, Comisión de Nominamientos y Retribuciones y Comisión de Sostenibilidad.

El Vicepresidente y Consejero Delegado es el primer ejecutivo de la Sociedad y el responsable de su gestión cotidiana. Éste se apoya en el Comité de Dirección, integrado por la alta dirección de la Sociedad y compuesto por los directores generales de las distintas áreas de negocio y corporativas, esto es: Director General de Celulosa, Director General de Plantas Independientes de Energía, Director General de Cadena de Suministro, Director General de Finanzas y Desarrollo Corporativo, Directora General de Capital Humano y Director General de Comunicación, Relaciones Institucionales y Secretaria General. Los directores generales reportan directamente al Consejero Delegado de la Sociedad, que marca su pauta de actuación sobre sus áreas de responsabilidad.

Adicionalmente ENCE cuenta con una Dirección de Auditoría Interna que reporta directamente al Comité de Auditoría.

La Sociedad constituye la cabecera de un grupo de diversas sociedades, cuya gestión está plenamente integrada y centralizada en aquélla, habida cuenta de que el equipo directivo de la primera línea extiende su ámbito de actuación a todas las sociedades del grupo. En esta línea, la Sociedad es el administrador único de las sociedades de su grupo, con la salvedad de aquellas sociedades en las que existen accionistas minoritarios.

En el año 2016 Ence Energía, S.L.U, 100% participada por Ence Energía y Celulosa, S.A. adquirió el 60,07% del capital social de Energía la Loma, S.A. y el 68,42% de Energías de la Mancha ENEMAN, S.A., hasta entonces titularidad del Grupo ENEL. El 2 de agosto de 2017 se formalizó la compra por parte de Ence Energía, S.L.U. a EDF EN IBERIA, S.A. del 70% del capital social de Bioenergía Santamaría, S.A.

Estas tres sociedades del grupo tienen como órgano de Gobierno un Consejo de Administración y en dos de ellos tiene representación el accionista minoritario.

Actividad

ENCE desarrolla su actividad en torno a dos negocios principales: la producción de celulosa, que supuso el 85% del EBITDA del Grupo en la primera mitad de 2018 y la generación de energía renovable en plantas independientes, que supuso el 15% restante.

3.1.- Producción de celulosa:

Ence dispone de dos biofábricas de producción de celulosa de eucalipto en España. Una de 605.000 toneladas de capacidad situada en la localidad de Navia, en Asturias y otra de 495.000 toneladas de capacidad situada en Pontevedra, Galicia. Ambas biofábricas utilizan madera de eucalipto adquirida en el mercado local.

Como parte integral de su proceso de producción de celulosa, Ence aprovecha la lignina y la biomasa forestal derivados del proceso de producción para generar la energía consumida en dicho proceso. Para ello cuenta con una planta de cogeneración de 34,6 MW integrada en la biofábrica de Pontevedra y con una planta de cogeneración y otra de generación con biomasa de 40,3 MW y de 36,7 MW respectivamente integradas en el proceso productivo celulósico en la biofábrica de Navia. La energía producida en estas plantas es vendida a la red y posteriormente recomprada.

El negocio de Celulosa incluye tanto la producción y venta de la celulosa así como la cogeneración y generación de energía en plantas vinculadas al proceso productivo, junto con el suministro de madera procedente de plantaciones gestionadas por la Compañía.

La celulosa es la materia prima base para la fabricación de los distintos tipos de papel que forman parte de nuestra vida cotidiana. Concretamente, ENCE fabrica celulosa con madera cultivada de eucalipto, adquirida en Galicia y la cornisa cantábrica.

El eucalipto es un recurso natural, renovable y autóctono, abundante en el norte de España pero muy escaso en la mayor parte del mundo, dado que solo crece en condiciones climáticas muy concretas, normalmente en cálidas regiones subtropicales.

Además, la madera de eucalipto es muy valiosa porque proporciona la celulosa de mejor calidad para la fabricación de papel tisú, es decir, productos higiénicos, como el papel de cocina, pañuelos, servilletas, papel higiénico, etc...

3.2.- Generación de energía renovable:

El negocio de energía comprende la producción de energía renovable con biomasa forestal y agrícola en plantas independientes, no vinculadas al proceso de producción de celulosa.

Ence dispone de siete plantas operativas con una capacidad instalada conjunta de 170 MW. Dos plantas de 50 MW y 41 MW respectivamente, en Huelva, una de 20 MW en Mérida, dos plantas más de 16 MW localizadas en

Ciudad Real y en Jaén y un complejo que cuenta con dos instalaciones de 14 MW y de 13 MW localizado en Córdoba.

Además, actualmente la compañía está desarrollando dos plantas de 46 MW cada una situadas en Huelva y en Ciudad Real, más una tercera planta de 7 MW que se ubicará dentro de una de nuestras plantas actuales en la zona del olivar. El arranque de estas plantas está previsto para finales de 2019.

Estos activos, posicionan a ENCE como uno de los mayores productores europeos de celulosa de fibra corta (BHKP), con una capacidad instalada de 1.100.000 toneladas en nuestras dos biofábricas situadas en Galicia y Asturias y como el mayor generador de energía renovable con biomasa en España, con una capacidad de 112 MW instalados en nuestras plantas de celulosa, otros 170 MW distribuidos en 7 plantas independientes y 99 MW más en otras tres plantas en construcción. Además ENCE es líder en España en la gestión integral y responsable de superficies y cultivos forestales.

3.3.- Plan Estratégico 2016-2020:

El **Plan Estratégico 2016-2020** fue presentado por ENCE a la comunidad inversora en noviembre de 2015 con el objetivo de prácticamente duplicar el EBITDA del Grupo y reducir su ciclicidad mediante la inversión de más de 650 millones de euros entre sus dos negocios: Celulosa y Energía. Posteriormente, en marzo de 2017, se presentó una actualización para el negocio de Celulosa, que supuso reducir en 50 Mn€ el volumen de inversión prevista para este negocio.

Cerca de la mitad de esta inversión, 288 millones de euros, irían destinados al negocio de Celulosa con el objetivo de impulsar la excelencia medioambiental y reforzar la seguridad de nuestras biofábricas de Navia y Pontevedra, por un lado y de seguir mejorando la eficiencia de nuestro proceso productivo reduciendo el coste de producción hasta los 325 €/t en 2020, por otro.

Para ello, el Plan Estratégico contemplaba el incremento de la producción, hasta alcanzar 1.120.000 toneladas anuales en 2020, de manera progresiva, mediante la eliminación de cuellos de botella y mejoras de productividad en las biofábricas.

La otra mitad de la inversión que contemplaba el Plan Estratégico, 325 millones de euros, iría destinada a desarrollar el negocio de generación de energía renovable con biomasa con el objetivo de alcanzar un EBITDA de 78 Mn€ en 2020, frente a los 30 Mn€ de 2015, mediante el incremento de la capacidad instalada y la mejora de eficiencia derivada de la diversificación de la biomasa forestal utilizada en nuestras plantas hacia subproductos agrícolas, que en 2015 representaban tan solo el 14% del total.

Es importante resaltar que el Plan Estratégico establece que todas estas inversiones se hagan manteniendo un perfil financiero conservador, sin incrementar en ningún caso el apalancamiento por encima de 2,5 veces en el negocio de la Celulosa y de 5 veces en el negocio de la Energía.

Desde la puesta en marcha del Plan Estratégico, la compañía ha ejecutado una ampliación de 40.000 toneladas de celulosa en la biofábrica de Navia, que se hizo de forma gradual en las paradas de mantenimiento de 2016 y 2017 y una ampliación de 30.000 toneladas en la biofábrica de Pontevedra durante la parada de mantenimiento de marzo de 2018. Además, en la parada de mantenimiento de la biofábrica de Navia en mayo de 2018 han comenzado los trabajos necesarios para la ampliación de 80.000 toneladas de capacidad prevista para el segundo trimestre de 2019.

El EBITDA anualizado en el negocio de Energía ya se encontraba por encima de los 50 Mn€ en 2017. Este importante avance se consiguió con la adquisición de tres plantas de biomasa en España con una capacidad conjunta de 59 MW y con los ahorros conseguidos con nuestra estrategia de diversificación hacia biomasa agrícola, que ya representa más del 60% del total.

En diciembre de 2016 ENCE formalizó la adquisición a Enel Green Power de las plantas de generación de energía renovable con biomasa de Enemasa (Ciudad Real) y de la Loma (Jaén), con una capacidad instalada de 16 MW cada una y en agosto de 2017 formalizó la adquisición a EDF EN IBERIA, S.A. Energies Nouvelles del complejo de generación de Lucena (Córdoba), con una capacidad instalada de 27 MW.

En 2018 hemos comenzado la instalación de 99 MW de nueva capacidad de generación de energía renovable con biomasa. Esta capacidad se distribuirá en dos plantas de 46 megavatios cada una, situadas en Huelva y en Ciudad Real, más una tercera de 7 megavatios que se ubicará dentro de una de nuestras plantas actuales en la zona del olivar.

El arranque de estas plantas está previsto para finales de 2019 y contribuirán con un EBITDA anual estimado de 30 millones de euros; lo que nos permitirá superar holgadamente el objetivo fijado inicialmente para 2020 de 78 Mn€.

ENCE está trabajando ya en un nuevo Plan Estratégico que continúe generando valor para nuestros accionistas, excelencia medioambiental para nuestro entorno y seguridad para nuestros empleados e instalaciones más allá de 2020.

Evolución y resultados de los negocios

Se adjunta como Anexo al informe de gestión el "Informe de resultados 1º trimestre 2018" en el que se hace un detallado análisis de la evolución Negocios "Celulosa" y "Energía" en el periodo indicado.

En lo relativo al negocio "Celulosa" dicho informe analiza la evolución del mercado de la celulosa, el comportamiento de las ventas de celulosa y sus costes de producción, el detalle de otras magnitudes de ingreso y gasto, así como la evolución de los flujos de caja del negocio y la deuda neta.

Por su parte y en relación al negocio "Energía" se analiza la evolución del mercado eléctrico en España, las ventas de energía y sus costes, así como evolución de los flujos de caja y la deuda neta.

Equipo Humano

Los proyectos estratégicos desarrollados en 2018 son los siguientes:

- Plan Mejora del Clima Organizacional
- Desarrollo de personas (liderazgo, carrera, desarrollo)
- Talento: Programa talento y revisión de la organización y del talento
- Mejora de las relaciones laborales
- Formación integral a 3 años: técnica, seguridad laboral, 6 sigma y gestión de proyectos
- Cumplimiento del horario a todos los niveles
- Capital Humano Socio de Negocio

Clima/motivación

De todos los proyectos mencionados anteriormente la mejora del Clima Organizacional, es un proyecto prioritario no solo dentro del área de Capital Humano sino de todos los profesionales que trabajan en Ence. Las iniciativas puestas en marcha en su desarrollo han sido las siguientes:

Iniciativa/acción
Cumplimiento del horario de trabajo, reforzando el foco en que la carga de trabajo este correctamente ajustada
Reuniones UNO A UNO , con el foco en que se hagan y se hagan bien . Son una herramienta muy poderosa de comunicación y escucha
Mini Compañías: Es la herramienta más poderosa para empoderar equipos y para fomentar el trabajo transversal tras una buena definición de la carta de cliente proveedor con los clientes internos
Entrevistas personales a todas las personas que trabajan en Ence , para: <ul style="list-style-type: none">• Actualizar la definición de puestos de trabajo• Definir el plan de desarrollo• Actualizar la matriz de polivalencia y los planes de formación
Implantar enlace intranet de gestión de solicitudes de visitas “CONOCE ENCE”
Reforzar la comunicación sobre el plan Estratégico 2016-2020 y su ejecución
Reunión Operativa Mensual: conseguir que se haga de forma sistemática en todas las unidades operativas o de negocio de Ence y que se haga con calidad
Aplicar el Decálogo para la fijación de objetivos ENCE
Revisión de los mecanismos establecidos para reconocer. Revisar OPL

Selección

La selección de personal es un proceso prioritario en la gestión de personas, y los criterios sobre los que se basa el proceso de selección se fijan en diferentes fases.

Durante la fase inicial tiene lugar la definición del puesto y requerimientos esenciales. Con carácter previo al inicio del proceso externo Ence pone en marcha su proceso interno de cobertura de vacantes con el que se brinda la oportunidad de desarrollarse y crecer a todos los empleados, ya que es un proceso abierto al cual pueden optar todos los profesionales de Ence que cumplan con los requisitos que se requieran para el puesto.

En la fase de desarrollo del proceso se establecen durante la entrevista los compromisos recíprocos de acuerdo con los valores de la compañía.

Posteriormente en la fase de incorporación y a través del programa de acogida se da a conocer la organización, valores y principios así como la formación inicial del puesto. La última fase del proceso de selección es la fase de seguimiento. Mediante entrevistas de seguimiento se evalúa el desempeño así como el compromiso e implicación en el equipo y la compañía.

El proceso de selección está basado en criterios objetivos, en competencias técnicas y de gestión, el mérito, la alineación con los valores de ENCE y el modelo de liderazgo. Además Ence en su compromiso por promover la igualdad entre hombres y mujeres, y la no discriminación por razón de sexo, exige que en la terna final de todos los procesos de selección al menos 1 de los candidatos sea mujer.

Durante el primer semestre de 2018 se han incorporado a la plantilla 22 técnicos altamente cualificados y con experiencia en el sector tanto de la celulosa como de la generación de energía eléctrica con biomasa, para

reforzar todas las áreas de la compañía, con la finalidad de alinear todos los esfuerzos para el cumplimiento del Plan Estratégico.

Gestión y retención del Talento

En Ence trabajamos para asegurar que la compañía atrae, desarrolla, y retiene a los profesionales necesarios para asegurarnos que tenemos el Capital Humano necesario para conseguir el éxito del Plan Estratégico 2016-2020,

Este año 2018 estamos poniendo foco en potenciar las promociones internas, como base del desarrollo profesional de nuestros empleados, dándole mayor difusión a todas aquellas promociones que se vayan produciendo. A fecha 30 de junio de 2018 hemos realizado 32 promociones internas en todas las áreas de la empresa, tanto operativas como de servicios corporativos.

Durante el primer semestre del 2018 el Programa Talento ENCE, programa de incorporación de recién licenciados, ha contado con un promedio de 44 jóvenes becarios que han participado en el programa, desarrollando sus prácticas en diferentes áreas de la empresa, tanto en las oficinas de Madrid (Finanzas Corporativas, Comercial, Comunicación, Auditoría interna...), como en los Centros de Operaciones, dando apoyo a la parte operativa de las áreas de celulosa, energía y forestal, y a los servicios corporativos de dichos centros.

En 2018 Se han incorporado a la plantilla de ENCE 17 jóvenes talentos provenientes del programa desarrollado en 2017; 9 se han incorporado a la plantilla de Ence para cubrir posiciones permanentes y 11 se han incorporado para desempeñar diferentes proyectos.

Gestión del conocimiento

La formación de los empleados tiene el objetivo fundamental de favorecer su desarrollo profesional y personal a todos los niveles, para mejorar su integración en la compañía y su compromiso con sus objetivos estratégicos, y dotarles de la cualificación necesaria para el desempeño de sus funciones y a la vez fomentar una cultura de desarrollo, de creación de valor y mejora continua, permitiéndoles asumir nuevas responsabilidades a futuro.

La Formación, es un capítulo importante dentro del Plan Estratégico de Personas, en el cual se han definido los siguientes planes de formación corporativos adicionales a los Planes de Formación específicos de cada centro de operaciones:

- Seguridad y salud laboral
- Seis Sigma
- Gestión proyectos
- Desarrollo del modelo del líder Ence
- Competencias Técnicas y de gestión
- Proyecto Hablamos Conversaciones de calidad

Las iniciativas formativas pueden clasificarse en las siguientes temáticas:

<u>PLAN DE FORMACION CORPORATIVO 2018</u>	Nº de horas de formación por persona	Nº de participantes previstos en 2018
Descubre el líder Ence técnicos	16	70
Conversaciones calidad en gestión desempeño.	8	65
Seguimiento proyecto hablamos. Reuniones UnoAUno	8	175
Seguimiento proyecto hablamos contra maestros	8	48
Plan de formación técnica de Operación/Introducción al proyecto Hablamos	16	240
Plan de formación técnica de Mantenimiento	32	120
Plan de capacitación en la gestión de la Salud Laboral Celulosa	16	444
Plan de capacitación en la gestión de la Salud Laboral Energía	16	35
Plan de capacitación en la gestión de la Salud Laboral Forestal	16	122
Formación Green Belt	40	24
Formación Yellow Belt	8	170
Formación Green Belt Foco Sistemas de medidas Calidad Control de Proceso	16	10
Gestión de proyectos	44	20

A 30 de junio de 2018 hemos impartido un total de 9.654 horas de formación, cifra superior a las horas totales del año 2017 que fueron 8.655.

En términos de ratio de horas de formación por trabajador llevamos un acumulado de 9,57 horas frente a las 9,14 horas del año 2017.

Gestión de la Diversidad

El Plan de Igualdad promueve la aplicación efectiva del principio de igualdad entre hombres y mujeres, garantizando en el ámbito laboral las mismas oportunidades de ingreso y desarrollo profesional en todos los niveles de la organización.

El Plan de Igualdad de Ence establece, entre otras, las siguientes medidas que van más allá de lo establecido en la legislación vigente:

- ✓ Permisos por lactancia, con posibilidad de acumulación en jornadas completas
- ✓ Cobertura de bajas por maternidad
- ✓ Descanso por maternidad a tiempo parcial
- ✓ Potenciar el uso de la video conferencia para reducir la necesidad de viajes de trabajo
- ✓ No extender las reuniones de trabajo más allá de las 18.00 horas
- ✓ En la terna final de los procesos de selección al menos 1 de los candidatos será mujer
- ✓ Integración trabajadores extranjeros (2,8% de la plantilla), a los cuales se les facilita apoyo y acompañamiento en el traslado e integración de sus familias.

Además, la política retributiva garantiza la no discriminación entre nuestros empleados, retribuyendo de manera competitiva conforme a criterios de mercado, con un componente variable, y basada en una evaluación del desempeño objetiva con criterios de equidad y eficiencia.

Relaciones Laborales

Las relaciones laborales se basan en el diálogo y la corresponsabilidad, manteniendo así el marco de relaciones necesario para poder trabajar en mejorar la eficiencia y la productividad, por ello mantenemos una comunicación fluida y constante con los diferentes representantes de los trabajadores de todos los centros de trabajo.

1 er semestre 2018	Hechos destacados por localizaciones geográficas:
Oficinas Madrid	Celebramos reuniones periódicas para hacer seguimiento de los temas relevantes.
Plantas de Biomasa en Huelva	Alcanzado un preacuerdo de Pacto de Empresa que mejora y complementa al convenio colectivo de aplicación ASPAPEL, pendiente de firma texto definitivo
Planta de Biomasa en Lucena	Se comienza la dinámica de celebrar con carácter bimensual reuniones con el delegado de personal, para hacer seguimiento de los temas más relevantes y de aquellas cuestiones que vayan surgiendo entre reuniones.
Oficinas Huelva	Alcanzado un preacuerdo de Pacto de Empresa que mejora y complementa al convenio colectivo de aplicación ASPAPEL, pendiente de firma texto definitivo
Biofábrica de Navia	Inicio de la negociación colectiva para el convenio colectivo de Biofábrica de Navia
Oficinas Navia	Celebramos reuniones periódicas para hacer seguimiento de los temas relevantes.
Biofábrica de Pontevedra	Se han realizado las elecciones sindicales en la Biofábrica de Pontevedra quedando configurado el comité de empresa en 5 representantes de CCOO, 5 de CIG Y 3 de UGT 7/05/2018
Oficinas Pontevedra	Celebramos reuniones periódicas para hacer seguimiento de los temas relevantes.

Capital Humano: Socio del Negocio

Nuestra principal misión será conocer y entender el negocio desde su ámbito estratégico y operativo e incorporar las necesidades y requisitos del negocio en nuestro trabajo diario.

Trasladaremos y ayudaremos a establecer y garantizar, el cumplimiento de las nuevas estrategias, políticas y procedimientos en la organización desde un punto de vista operativo. Pero también y especialmente:

- Somos compañeros estratégicos
- Somos agentes del Cambio
- Buscamos el máximo rendimiento
- Buscamos la cercanía con nuestros empleados
- Somos proveedores de soluciones

Medio Ambiente

La información relativa a Medio Ambiente se detalla en la Nota 26 a los Estados Financieros Resumidos Intermedios Consolidados del periodo de seis meses terminado el 30 de junio de 2018 adjunta.

Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

La sostenibilidad y la mejora continua son dos ejes fundamentales de la actividad del Grupo ENCE, por lo que las actividades de I+D+i que se llevan a cabo tienen una gran relevancia para la consecución de estos objetivos.

En el área industrial se continúa trabajando en proyectos destinados a la mejora de las propiedades del producto como la estabilidad dimensional, la suavidad, la opacidad y la estabilidad de la blancura, así como en el desarrollo de nuevos productos no papeleros.

Enfocado en la mejora continua de proceso se han ensayado el uso de carbonato sódico y óxido de magnesio como sustitutos de la sosa y sulfato de magnesio en algunas fases del proceso. Asimismo se ha evaluado a escala piloto la utilización de subproductos forestales para la producción de pasta.

En este semestre han arrancado los trabajos del proyecto NOVACELL, liderado por Ence y con la participación de empresas de diversos sectores y los centros públicos CETIM, ITENE, LEITAT y la Universidad de Valladolid. Este proyecto busca el desarrollo de métodos de obtención viables de materiales nanocelulósicos a partir de la pasta Kraft y su adecuación para aplicaciones de interés en los sectores químico, producción de plásticos-composites, papel, embalajes, cosmética y tratamiento de aguas. Este proyecto cuenta con el apoyo del CDTI a través de una ayuda CIEN.

En medición de madera se ha completado una gran parte del trabajo experimental del proyecto de evaluación de métodos vibroacústicos. En el segundo semestre se prevé la finalización de los mismos y el tratamiento de todos los datos. Asimismo, en el segundo semestre se recibirá un prototipo para evaluación de la medición de la humedad de la madera mediante un arco de microondas.

2018 ha visto la culminación del proyecto LIGNOSPREAD, que se ha centrado en la aplicación práctica de la lignina en distintos ámbitos industriales: floculantes, tensioactivos (detergentes), suelos y pistas forestales, espumas de paneles aislantes y espumas para asientos de automoción.

Asimismo se ha realizado el estudio técnico y económico para la implantación de la tecnología LIGNOBOOST en el C.O. de Pontevedra. Este proyecto ha permitido conocer la reactividad de la lignina producida y su potencialidad: se espera poder desarrollar algún proyecto para aumentar la reactividad y la producción de poliuretanos, tanto espumas flexibles como rígidas.

Sigue en marcha el proyecto LIGNOPRIZED (2016-2020), con la finalidad de ampliar el campo de utilización de los licores negros y de la lignina presente en ellos. Se ha enviado licor negro a los socios que van a desarrollar tecnología sobre ellos y se ha enviado lignina precipitada y limpia a los socios que van a trabajar en su modificación y transformación. También se han realizado estudios sobre técnicas de precipitación (empleo de membranas cerámicas y precipitación selectiva). Otro aspecto que se ha investigado ha sido la despolimerización catalítica básica como tecnología para emplear la lignina como materia prima de moléculas bloque de interés industrial. Este año hemos de proporcionar licor negro (unos 5.000 L) para el desarrollo de una planta piloto en precipitación y lavado de lignina.

El proyecto KL VAINILLINA (2017-2019), en el que ENCE participa como empresa tractora, tiene como punto de partida la valorización de la lignina kraft hacia la obtención de vainillina y derivados. Se espera en obtener una información valiosa sobre la separación y extracción de productos.

CEASA está desarrollando el proyecto PROQUILÍN (2017-2019), posibilitado por una ayuda del IDEPA. Se trata de una investigación industrial, a modo de estudio preliminar, sobre la viabilidad de la implantación de una operación de oxidación húmeda parcial en la línea de licor negro, antes de las etapas de concentración y combustión, prestando especial atención a los efectos sobre la producción de ácidos orgánicos así como al comportamiento del licor tratado en las etapas de concentración, combustión y regeneración por caustificación.

En el área forestal, los desarrollos en I+D durante el primer semestre de 2018 se han ajustado dentro del Plan de Mejora Forestal de Ence, cuyas bases fueron establecidas hace más de 30 años. Dicho Plan aborda 3 Programas de Mejora: Programa de Mejora Genética, Programa de Mejora Silvícola y Programa para el control de plagas y enfermedades. En particular, durante el primer semestre del año, los desarrollos del Plan de Mejora se han materializado en los siguientes proyectos:

- Proyecto GONIPTERO para la mejora del estado fitosanitario de las masas de *Eucalyptus globulus* mediante la lucha contra *Gonipterus platensis* (gorgojo del eucalipto) a través de la mejora genética y la mejora de los tratamientos de control biológico.
- Proyecto MICOS, para la evaluación de nuevos clones tolerantes a *Mycosphaerella* y *Gonipterus*.

- Proyecto Híbridos, para la selección de nuevos genotipos procedentes de cruces contralados para su evaluación por caracteres genéticos de interés económico.
- Proyecto Biomasa Agrícola, para la mejora del aprovechamiento de biomasa residual agrícola mediante el desarrollo de los procesos de cosecha y logística para biomasa agrícola.

Dentro del proyecto GONIPTERO destacamos la ejecución de una campaña de tratamiento biológico sobre 25.984 hectáreas afectadas por la plaga. Este resultado ha sido posible en buena medida por los resultados obtenidos en la biofábricas propias de la compañía, que han aportado el 38% del tratamiento biológico empleado. Dentro de los desarrollos de este proyecto cabe destacar que se ha podido describir la relación entre el nivel de parasitismo y la probabilidad de registrar diferentes niveles de daños dentro de las plantaciones de eucalipto. Esta información constituye la base para la planificación eficiente de las campañas del tratamiento biológico.

Igualmente, los avances en los análisis de los resultados alcanzados dentro del proyecto han puesto de relieve una reducción de los daños registrados por la plaga del 19% de defoliación en la superficie tratada, lo que se traduce en un incremento del crecimiento del 6%.

Los estudios de reproducción y masificación del parasitoide *Anaphes inexpectatus* en laboratorio han permitido constatar su mejor adaptación a temperaturas extremas, alcanzando un máximo de potencial biológico 10°C por debajo de *Anaphes nitens*. Asimismo se han descrito procesos de super-parasitismo viable, fenómeno que aumentaría las posibilidades de persistencia en el medio bajo circunstancias de escasez del huésped.

Los nuevos desarrollos experimentales del ámbito de la Mejora Genética han permitido instalar nuevas parcelas de ensayo con material tolerante a la plaga *Gonipterus* y la enfermedad *Micosphaerella*. Así, durante el primer semestre de 2018 se han implantado 6 nuevas parcelas de ensayo en Galicia y Asturias con el fin de ensayar clones de la segunda y tercera generación de mejora. La red experimental se ha reforzado con 7 nuevas parcelas de ensayo para la evaluación de tratamientos selvícolas dirigidas a mejorar el proceso de selvicultura de las plantaciones de eucalipto

El proyecto Biomasa Agrícola ha culminado importantes logros, entre los que destacan la optimización del proceso de aprovechamiento de biomasa procedente de poda de olivar y la construcción de un prototipo para el aprovechamiento de la biomasa procedente de transformaciones de árboles frutales.

Durante el primer semestre de 2018 Ence ha participado como empresa colaboradora en el marco del proyecto europeo TOPWOOD: "Técnicas para el fenotipado de caracteres de adaptación en estrés hídrico de árboles". En concreto la compañía ha puesto a disposición del proyecto planta mejorada procedente de la colección de clones de la empresa con la información sobre sus caracteres fisiológicos así como hemos facilitado parcelas de ensayo de la compañía como campo experimental del proyecto.

Además, Ence I+D colabora la Xunta de Galicia y el Principado de Asturias en el control biológico de *Gonipterus*, así como con centros de investigación y tecnológicos como la Estación Fitopatológica "Do Areeiro" y SERIDA. El pasado mes de febrero Ence organizó en Pontevedra el *III Taller Internacional para la mejora del control biológico de Goniptero*.

Principales riesgos e incertidumbres

Los factores de riesgo identificados que afectan al Grupo ENCE y su actividad se describen en la nota 6 de la memoria consolidada de Ence Energía y Celulosa, S.A. y Sociedades Dependientes correspondiente al ejercicio 2017 así como en el informe de gestión que lo acompaña. No ha habido variaciones relevantes en este sentido durante el primer semestre de 2018.

Acontecimientos posteriores al cierre del ejercicio

No existen hechos posteriores al 30 de junio de 2018 relevantes, adicionales a los incluidos en los estados financieros intermedios resumidos consolidados adjuntos.

Gobierno corporativo

Grupo ENCE incluye en su página web www.ence.es toda la documentación relativa al informe anual de Gobierno Corporativo.

Adquisición y enajenación de acciones propias

La información relativa a las operaciones efectuadas con acciones propias en el primer semestre de 2018 se detalla en la Nota 20.3 de los Estados Financieros Resumidos Intermedios Consolidados del periodo de seis meses terminado el 30 de junio de 2018 adjunta.

Medidas alternativas de rendimiento

Ence presenta sus resultados de acuerdo con la normativa contable generalmente aceptada (NIIF). Adicionalmente el presente informe proporciona otras medidas complementarias no reguladas en las NIIF que son utilizadas por la Dirección para evaluar el rendimiento de la compañía. A continuación se detalla la definición, reconciliación y explicación de las medidas alternativas del rendimiento utilizadas en el presente informe:

CASH COST

El coste de producción por tonelada de celulosa producida o cash cost es una medida utilizada por la Dirección como referencia principal de la eficiencia en la producción de celulosa.

Incluye todos los costes relacionados con la producción de celulosa: madera, costes de transformación, costes de estructura corporativa y costes de comercialización y logística. Se excluye la amortización del inmovilizado y el agotamiento forestal, los deterioros y resultados sobre activos no corrientes, los resultados financieros, el gasto por impuesto de sociedades, y determinados gastos de explotación que la Dirección considera que tienen un carácter no recurrente tales como proyectos de consultoría extraordinarios, el plan de retribución a largo plazo de ENCE, las indemnizaciones acordadas con el personal o determinados gastos sociales.

Por tanto, la diferencia entre el precio medio de venta y el cash cost aplicado al total de toneladas vendidas arroja una cifra muy aproximada al EBITDA generado por el negocio de Celulosa.

EBITDA

El EBITDA mide el resultado de explotación excluyendo la amortización del inmovilizado y el agotamiento forestal, así como los deterioros y resultados sobre activos no corrientes.

El EBITDA proporciona una primera aproximación a la caja generada por las actividades de explotación de la compañía, antes del pago de intereses e impuestos y es un indicador ampliamente utilizado en los mercados de capitales para comparar los resultados de distintas empresas.

FLUJO DE CAJA LIBRE NORMALIZADO

Ence presenta el cálculo del flujo de caja libre normalizado dentro del flujo de caja de sus dos unidades de negocio, como el resultado de añadir al EBITDA la variación del capital circulante, los pagos por inversiones de mantenimiento, el pago neto de intereses y los pagos por el impuesto sobre beneficios.

El flujo de caja libre normalizado proporciona una primera aproximación al flujo de caja generado por las actividades de explotación de la compañía, antes del cobro por la desinversión de activos y que está disponible para realizar inversiones adicionales a las de mantenimiento, para remunerar a los accionistas y para reducir la deuda financiera neta.

INVERSIONES DE MANTENIMIENTO, DE EFICIENCIA Y EXPANSION Y MEDIOAMBIENTALES

Ence facilita el desglose del flujo de caja de inversión para cada una de sus unidades de negocio, distinguiendo entre inversiones de mantenimiento, inversiones de eficiencia y de expansión e inversiones medioambientales.

Las inversiones de mantenimiento son aquellas inversiones recurrentes destinadas a mantener la capacidad y productividad de los activos de la compañía, mientras que las inversiones de eficiencia y expansión son aquellas destinadas a incrementar la capacidad y productividad de los mismos. Por su parte, las inversiones medioambientales son aquellas destinadas a mejorar los estándares de calidad, seguridad y salud de las personas, respeto al medio ambiente y al entorno, así como a la prevención de la contaminación.

En su Plan Estratégico 2016-2020 Ence publicó un calendario anual estimado para las inversiones en mejora de eficiencia y expansión y medioambientales previstas para la consecución de los objetivos operativos marcados. El desglose del flujo de caja de inversión en función del destino de los pagos facilita el seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico 2016-2020 publicado.

FLUJO DE CAJA LIBRE

Ence presenta el cálculo del flujo de caja libre como la suma de los flujos netos de efectivo de actividades de explotación y los flujos netos de efectivo de actividades de inversión.

El flujo de caja libre informa sobre la caja resultante de las actividades de explotación y de inversión del Grupo y que queda disponible para remunerar a los accionistas y para reducir la deuda financiera neta.

DEUDA FINANCIERA NETA

La deuda financiera del balance incluye obligaciones y otros valores negociables, deudas con entidades de crédito y otros pasivos financieros. No incluye sin embargo la valoración de instrumentos financieros derivados.

La deuda financiera neta se calcula como la diferencia entre el saldo de deuda financiera a corto y a largo plazo en el pasivo del balance y el saldo de efectivo y equivalentes junto con el saldo de inversiones financieras temporales en el activo del balance.

La deuda financiera neta proporciona una primera aproximación a la posición de endeudamiento de la compañía y es un indicador ampliamente utilizado en los mercados de capitales para comparar distintas empresas.