

Muchas gracias, presidente,.....

Señoras y señores accionistas, señores consejeros,....

Es para mí un honor intervenir, en calidad de consejero delegado, ante la Junta de Accionistas de Ence. Como saben ustedes, mi incorporación ha sido reciente y durante estos meses he podido comprobar el excelente estado de salud económica y financiera de esta empresa que ustedes, los accionistas, impulsan todos los días con su apoyo.

2010 ha sido, como ha señalado el presidente, un año de resultados muy positivos. Pero, dada mi condición de directivo recién incorporado, permítanme que les detalle cómo estamos afrontando en la empresa el presente y cómo queremos abordar el futuro tan apasionante que nos espera.

Estamos centrados en 5 objetivos.

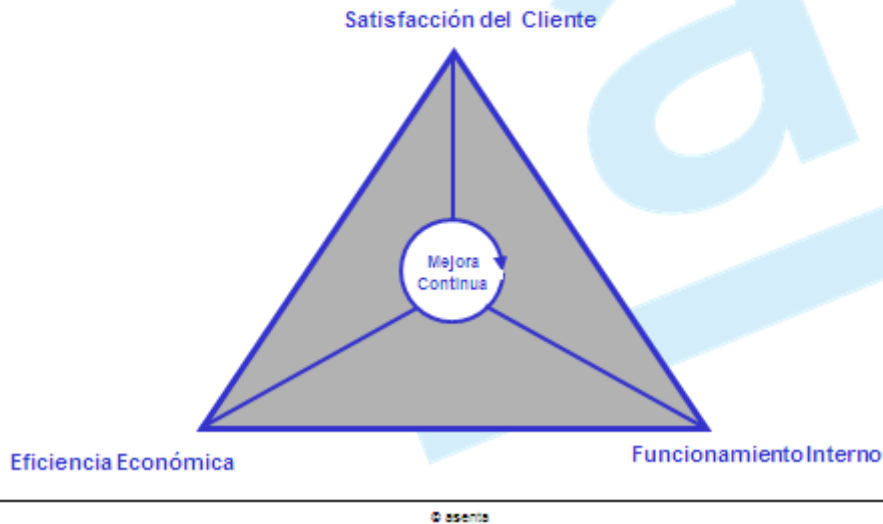
- Asegurar un cambio cultural en toda la empresa para poder orientarla al cliente y a los resultados. Este gran cambio cultural nos llevará 2 o 3 años;
- Reducir el Cash Cost. Veremos los primeros resultados sostenidos a partir del segundo trimestre de este año.
- Mejorar nuestro suministro de materia prima, potenciando el ordenamiento territorial, la desintermediación en el aprovisionamiento de madera, la reducción de costes de explotación de nuestro patrimonio forestal y la mejora de la selección de plantas. Y hemos empezado y conseguirlo plenamente nos llevará también 2 años.
- Tener lanzados en 3 años 210 MW nuevos de generación de energía renovable con biomasa y además, aumentar la producción de energía de nuestras instalaciones actuales. Con este plan conseguiremos aumentar en 80 M € el EBITDA al año.
- Incrementar el Free Cash Flow, para asegurar, por una parte, el crecimiento en Energía Renovable con biomasa forestal y, por otra, la retribución sostenible al accionista.

El cambio cultural profundo en el que vamos a trabajar los próximos 2 o 3 años se basa en:



EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

(la respuesta a las "4 revoluciones")



PRINCIPIOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

(s/K. Ishikawa)

1. CALIDAD es la primera prioridad.
2. La organización está orientada al CLIENTE: El próximo proceso es el cliente.
3. Nueva visión de las relaciones humanas: Respeto a las PERSONAS.
4. Gestión transversal, eliminación de las barreras INTERDEPARTAMENTALES.
5. Implicación y PARTICIPACIÓN activa de todos los empleados.
6. La comunicación es fluida y basada en HECHOS y DATOS, no en opiniones.



EJES PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN



© asenta



EJES PARA LA CONDUCCIÓN DEL CAMBIO



© asenta

La generación de valor para los accionistas de Ence está fuertemente condicionada por:

- La gestión del sector y del negocio forestal;
- la actividad de fabricación y producción de celulosa;
- la comercialización de dicha celulosa en los mercados internacionales;
- y la generación de energía eléctrica renovable con biomasa forestal;

Permítanme que comience por el que es el pilar de nuestra empresa: la actividad forestal.

Ence importa madera de forma competitiva, fundamentalmente de sus plantaciones de Uruguay, con destino a los procesos de fabricación de celulosa. Y ello, a pesar de que España es una auténtica potencia europea en superficies forestales. Por ello tenemos que luchar para aumentar la producción forestal de nuestro país.

En Ence estamos convencidos de que el impulso de la ordenación territorial en España permitirá la explotación sostenible y responsable de superficies sin uso y podrá contribuir no sólo a mejorar nuestro balance, sino, fundamentalmente, a generar riqueza y empleo en el ámbito rural español.

La solución pasa por un análisis global, sin prejuicios, en el que entre todos (el sector forestal y papelero, las administraciones, los grupos ecologistas y los propietarios del suelo) podamos consensuar un marco que permita mejorar la gestión forestal, definir la extensión del eucalipto y potenciarlo en aquellas zonas en las que su presencia aporte valor y cree empleo y riqueza. Así además de empleo y riqueza seremos activos en la lucha contra la desertización, en la captación de CO2 y en la lucha contra incendios.

Esta labor debemos hacerla compatible con otras que, desde mi punto de vista, son fundamentales para conseguir una mayor agilidad del sector forestal, como una distribución más equilibrada de la renta y una más intensa participación del propietario del monte:

Así, en Ence estamos abordando una estrategia de acercamiento al propietario forestal, una estrategia que permitirá una interlocución más directa y transparente con quien de verdad es el dueño del suelo y el impulsor de la actividad forestal. Esta estrategia pasa por incrementar la desintermediación en la compra de madera, por permitir acercar la gestión, el conocimiento y la actividad de la industria de celulosa al propietario. En Ence ya estamos abordando ese proceso y creemos que va a generar un beneficio mutuo para la empresa y para los propietarios del suelo.

El proyecto con FEVE de cuatro cargaderos en la Cornisa Cantábrica y los recientes acuerdos directos con Asociaciones Forestales son dos buenos ejemplos. Los 4 cargaderos permitirán que pequeñas y medianas empresas de servicios forestales puedan poner a disposición directa de Ence en producción.

Por convencimiento de Ence y por demanda del mercado queremos impulsar la certificación forestal.

En Ence queremos y necesitamos que en 2 o 3 años, toda nuestra celulosa este certificada, y por lo tanto, nuestro patrimonio forestal, y el de nuestros proveedores, nuestra gestión forestal y la de nuestros proveedores, tendrán que estar certificados.

Para ello, seguiremos colaborando con los sistemas de certificación forestal, en especial con aquellos más exigentes, como el FSC, y también con el PEFC y apoyando con nuestra capacidad de gestión y nuestra fortaleza económica la certificación en toda la cadena de valor. Esto requerirá cambios en nuestro modelo de gestión y un mayor respeto al medio ambiente.

Además, hemos empezado a trabajar con las organizaciones ecologistas, con quienes tenemos que alcanzar acuerdos para evitar la conflictividad que generan las plantaciones de eucaliptos en nuestro país. Esto significa una actualización de nuestra gestión forestal desde una perspectiva científica moderna y, sobre todo, una apertura a otros puntos de vista y otras percepciones sociales, a las que prestaremos mayor atención.

Por ello hemos invitado a esta Junta de Accionistas a la organización Greenpeace que, al final de la misma entregará a nuestro Presidente un informe titulado “La conflictividad de eucalipto en España y Portugal”, y que va a servir de base de esta mesa de trabajo conjunta, para solucionar la conflictividad ambiental y social de las plantaciones.

De la misma manera estamos colaborando con diferentes agentes implicados en la gestión forestal (administraciones, asociaciones forestales), con objeto de promover la certificación y hacerla más asequible técnica y económicamente.

La gestión de Ence en el sector forestal se completará con un esfuerzo por reducir los costes del aprovechamiento, mejorando las operaciones de los equipos dedicados a la gestión del monte. Estamos creando cuatro unidades piloto donde establecer unos estándares muy eficientes y desde donde extrapolarlos al mercado.

Otro área clave en Ence es la fabricación de celulosa, en donde estamos inmersos en un esfuerzo extraordinario para conseguir la reducción de los costes de producción. Para ello, vamos a abordar de forma contundente

mejoras de eficiencia en nuestras fábricas. La implantación de la Calidad total nos tiene que ayudar.

Esta estrategia, que debe redundar en un aumento de producción y productividad compatibles con la reducción de los costes, ya está dando sus primeros frutos desde comienzos de este año. De hecho, en el primer trimestre de 2011, Ence ya ha conseguido aumentar su producción de celulosa en más de 21% con respecto al mismo período del año pasado.

Así, la producción ha ascendido en este trimestre a casi 310.000 toneladas, 55.000 toneladas más que hace un año.

En Ence creemos que este esfuerzo de mejora de gestión y eficiencia de las fábricas, que debe redundar en un aumento de los ingresos, es perfectamente compatible con una reducción sostenida de las inversiones destinadas a nuestras instalaciones industriales de celulosa. Las tres fábricas están plenamente operativas y creemos que la labor de nuestros expertos en operaciones industriales debe ser la de optimizar su uso, sin necesidad de invertir más de lo estrictamente necesario, aspecto éste que se traducirá en la mejora del Free Cash Flow.

El otro área de negocio de Ence es la generación de energía renovable con biomasa. Como ha señalado el presidente anteriormente, Ence es líder en España en generación de energía renovable con biomasa forestal, con un modelo de aprovechamiento total del árbol que le ha permitido situar en el mercado eléctrico en 2010 un 60% más de energía eléctrica que hace 4 años y, con ello, aumentar sus ingresos.

El negocio de energía renovable de Ence va a concentrar la mayor parte de las inversiones de la empresa en los próximos 3 años. Ello hará posible abordar con éxito la construcción y puesta en marcha de 9 nuevas centrales de generación de energía con biomasa proveniente de cultivos energéticos y de nuestra gestión forestal.

En estos momentos, como ha señalado el presidente antes, ya estamos finalizando la sindicación del project finance de la planta de 50 MW de Huelva y abordaremos en otoño la financiación de dos nuevos proyectos de 20 MW cada uno.

Con ello, y junto con las restantes 6 plantas de 20 MW cuya financiación y construcción abordaremos en 2012 y principios de 2013, Ence tendrá un EBITDA recurrente mucho más estable que en el pasado y dejará en gran medida de ser una empresa cíclica.

El cuarto de los ejes estratégicos esenciales para Ence es la gestión comercial de la Celulosa. En Ence somos líderes europeos en producción de

celulosa de eucalipto y seguimos consolidando, con el aumento de la producción, esta posición de ventaja. Sin embargo, se hace necesario un esfuerzo comercial y de logística que permita capturar mayor valor del mercado, mejorar nuestra posición competitiva, aumentar nuestros ingresos comerciales y reducir nuestros costes de distribución.

Para ello, nos hemos fijado como objetivo incrementar nuestra participación en el mercado de celulosa en España y Francia, a los que, por nuestra propia estructura, podemos llegar a los clientes en condiciones muy ventajosas y con unos costes de distribución y logística contenidos.

En paralelo, estamos embarcados en una estrategia de mayor penetración en Centroeuropa, en donde están los más importantes y exigentes fabricantes de tisú, embalaje y de papel de calidad. Tenemos que conseguir llegar a un mayor número de clientes mejorando nuestra penetración y hay que desarrollar una logística que nos permita dar respuesta a todas sus necesidades, de forma más competitiva.

Dicho de una manera muy gráfica:

- llegar a más clientes,
- en menos tiempo
- con menor coste.

Esto nos permitirá aumentar la capilaridad de nuestra cartera de clientes en el continente, especialmente en los países de Centro y Sur de Europa e Italia, diferenciándonos por servicio de nuestra competencia Latino Americanas.

Para ello, vamos a hacer un gran esfuerzo: en aumentar nuestra capacidad logística, y además ya hemos creado un equipo comercial potente, que permita tener éxito en esta estrategia de capilaridad.

Todos estos esfuerzos en mejora de eficiencia en la gestión de Ence se traducirán en un aumento de los ingresos y una contención de los costes de transformación, de los costes de aprovisionamiento de madera, de los gastos de estructura y de logística y distribución.

Todo ello unido a menores inversiones en celulosa tendrá repercusión directa en una reducción del cash cost, mejora del cash flow, y permitirá crecer en Energía Renovable basada en biomasa forestal y garantizar una retribución atractiva al accionista.

En 2011, en Ence estamos trabajando para mejorar los resultados de 2010 que les ha anunciado el presidente. Ya sabemos que la producción de celulosa, como también hemos comentado esta mañana, ha mejorado sustancialmente en el primer trimestre y estamos convencidos de que ese

incremento en la producción y la mejora en la gestión se traduzcan en los resultados de la compañía.

Ence se encuentra inmersa en un proceso de cambio. El cambio en la cultura empresarial que ha señalado nuestro presidente es profundo y debe calar a toda la estructura de la empresa. Una empresa debe trabajar de forma continua en mejorar su eficiencia, porque sólo así será sostenible, en beneficio de sus accionistas, de su entorno y de sus trabajadores.

Como resumen: perseguimos mayor capilaridad en el aprovisionamiento y en la comercialización, mayor eficiencia y menores costes en las operaciones, una logística potente y todos nosotros estamos enfocados a reducir el cash cost y mejorar el cash flow.

Muchas gracias.