



2019 -2023

Plan estratégico

# Visión Estratégica

Ignacio Colmenares

Vicepresidente y Consejero Delegado





### CRECIMIENTO: DOBLAR PRÁCTICAMENTE EL EBITDA<sup>1</sup>

El objetivo es doblar prácticamente el EBITDA del Grupo asumiendo precios constantes<sup>1</sup> y reducir su ciclicidad con una base mínima de 150 Mn € provenientes del negocio de Energía Renovable.



### DIVERSIFICACIÓN

Para aprovechar las oportunidades de crecimiento y aumentar la solidez del Grupo.



### PLAN DE INVERSIONES POR ETAPAS

Inversiones por etapas de entre 625 Mn € y 725 Mn € en el negocio de Celulosa y de 615 Mn € en el negocio de Energía Renovable. Cada inversión será confirmada por el Consejo para asegurar que se mantienen los niveles de apalancamiento establecidos después del pago del 50% del BDI en dividendos.



### EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Reforzar la fiabilidad, la excelencia medioambiental y la seguridad de nuestras instalaciones.



### BAJO ENDEUDAMIENTO Y 50% DE PAY-OUT

Mantener nuestra política de remuneración a los accionistas mientras aseguramos una relación de Deuda Neta / EBITDA por debajo de 2,5x en el negocio de Celulosa y de 4,5x en el negocio de Energía Renovable.

1. A precios constantes de BHKP de 1.050 \$/t y tipo de cambio de 1,20 \$/€



# 1. Negocio de Celulosa

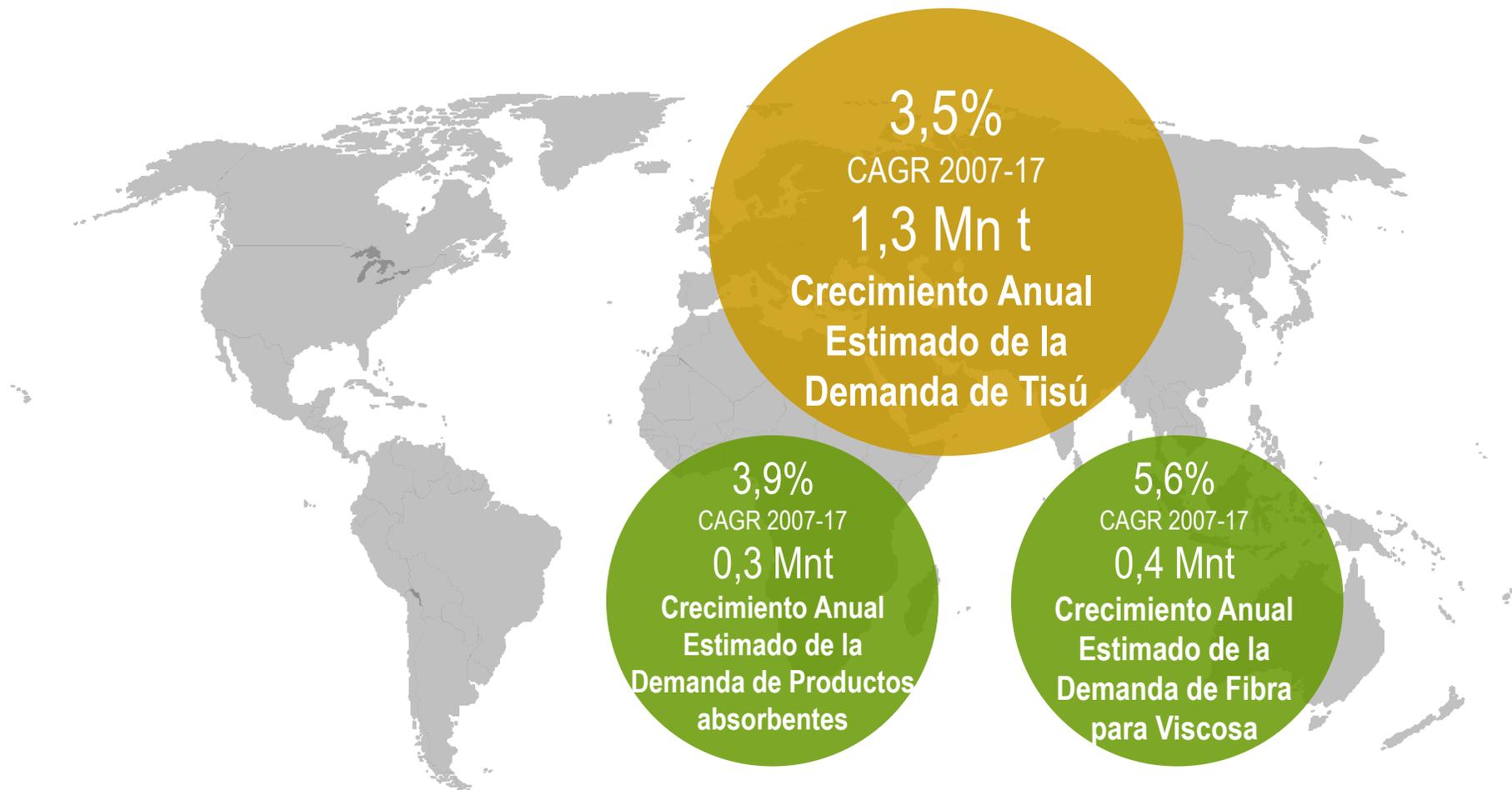




# Crecimiento continuado de la demanda global de celulosa

## Impulsado por la mejora en el nivel de vida de los países emergentes

El crecimiento de la población urbana y el aumento del nivel de vida en los países emergentes impulsan el incremento continuado de la demanda de productos de celulosa higiénicos y absorbentes y de viscosa para aplicaciones textiles



Fuente: RISI, ENCE

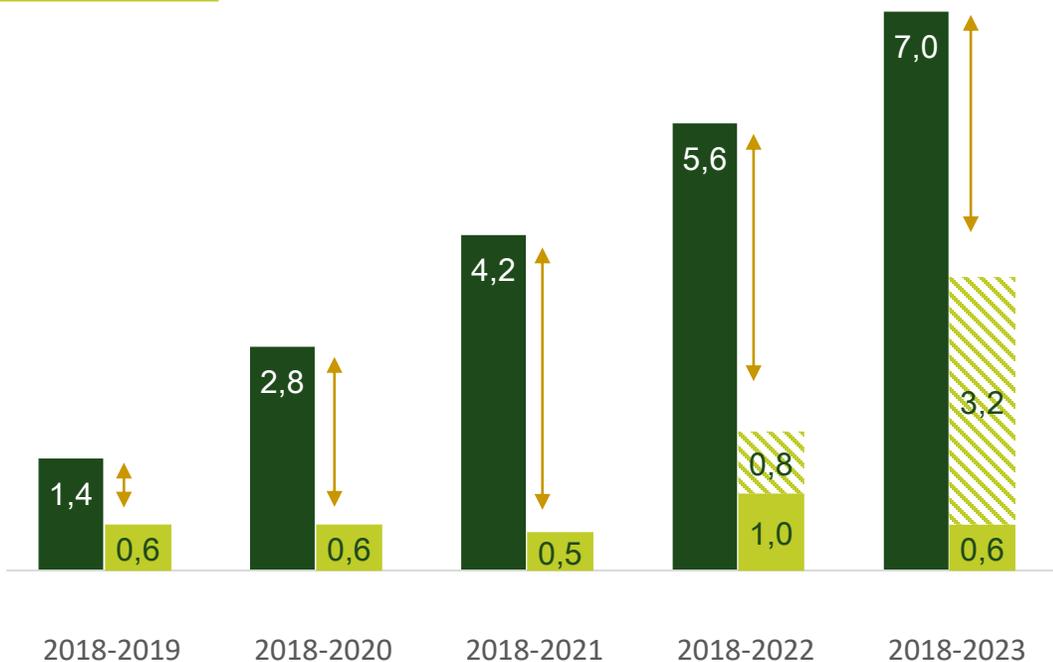


# Falta de incrementos significativos de capacidad en los próximos años

## El tiempo de construcción de un nuevo proyecto es de cerca de 3 años

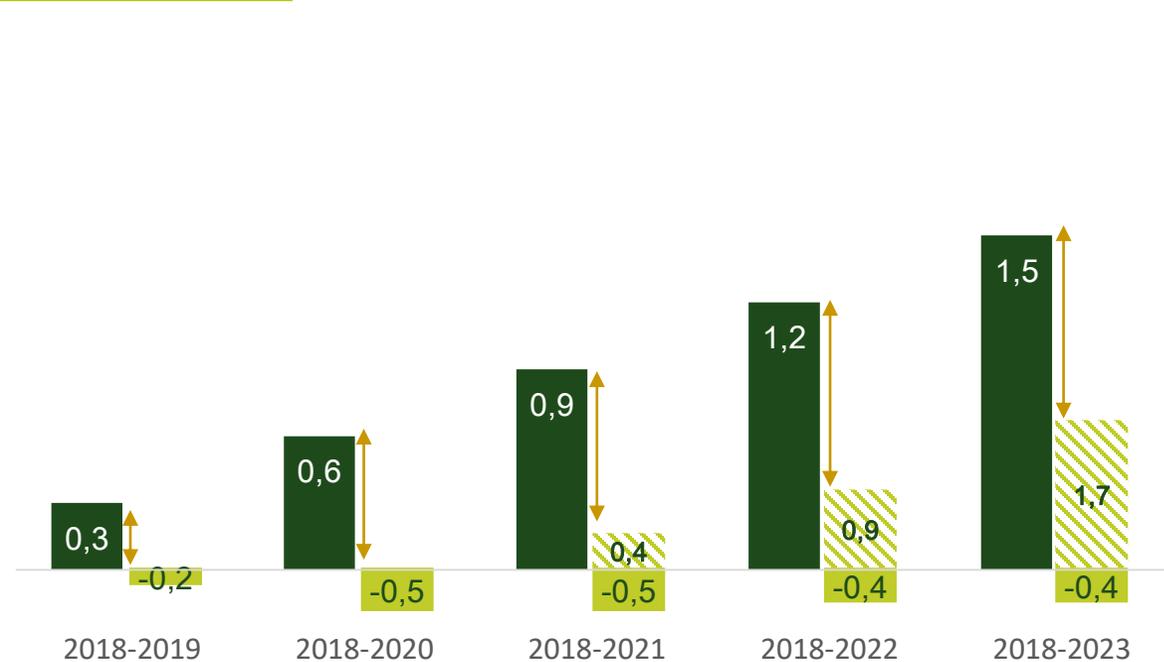
Crecimiento esperado de oferta y demanda en el mercado de **Fibra Corta**<sup>1</sup>

Mn t



Crecimiento esperado de oferta y demanda en el mercado de **Fibra Larga**<sup>1</sup>

Mn t



CRECIMIENTO DEMANDA
  NUEVOS PROYECTOS CONFIRMADOS
  NUEVOS PROYECTOS NO CONFIRMADOS

CRECIMIENTO DEMANDA
  NUEVOS PROYECTOS CONFIRMADOS
  NUEVOS PROYECTOS NO CONFIRMADOS

Fuente: estimaciones ENCE

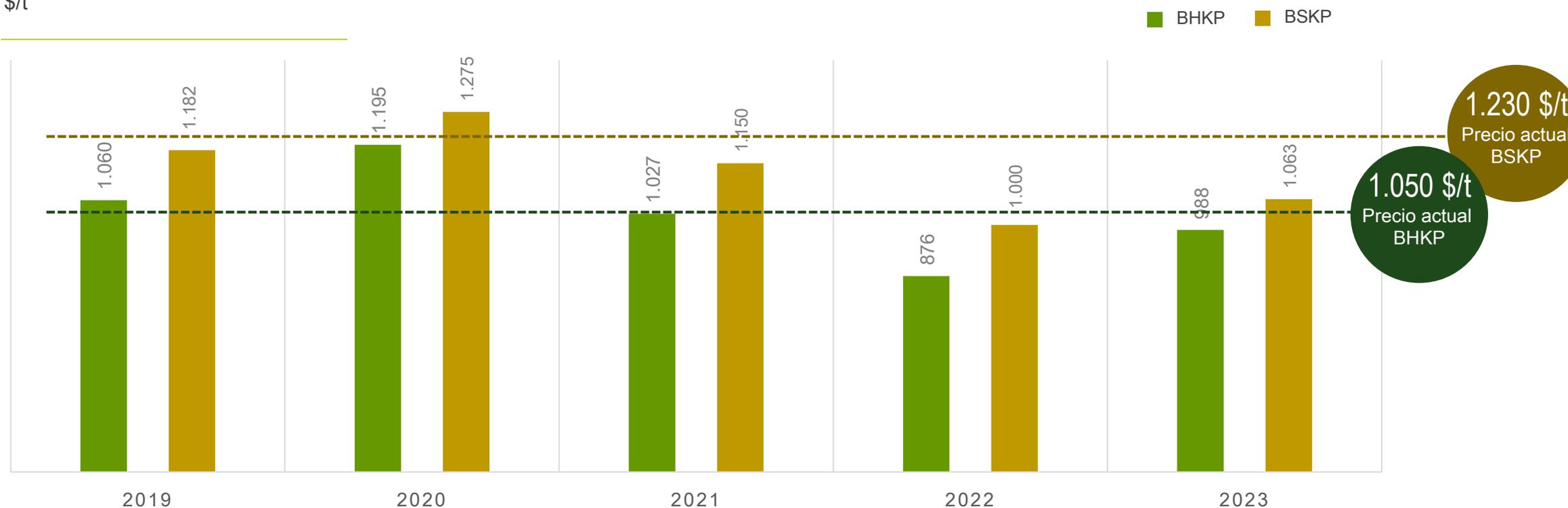
1. Las estimaciones corresponden a los incrementos esperados de oferta y demanda en el mercado de celulosa para producción de papel. Excluye por tanto la producción de celulosa integrada y otros grados de celulosa como *Dissolving Pulp* o *Fluff*

# Escenario positivo de precios de la celulosa

## Para los próximos años

Estimaciones medias de RISI para los precios anuales de BHKP y BSKP

\$/t



Hemos utilizado un precio de la celulosa constante de 1.050 \$ / t y un tipo de cambio de 1,20 \$ / € en nuestras previsiones del Plan Estratégico



# Diversificación

Para aprovechar oportunidades de crecimiento y aumentar la solidez del negocio

## DIVERSIFICACIÓN

### FUENTES



Eucalipto Globulus



Eucalipto Nitens



Pino

### PRODUCTOS FINALES



Tisú



Higiénicos



Viscosa

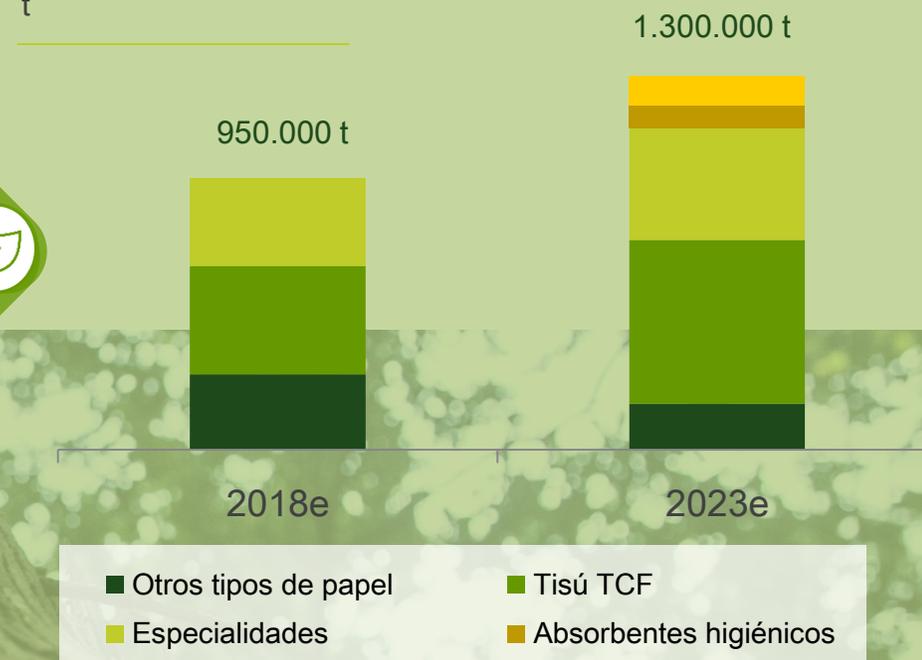


Especialidades



## CRECIMIENTO

Ventas de Celulosa por uso final  
t





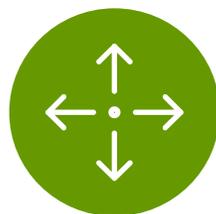
# Plan de inversiones por etapas de entre 625 y 725 Mn €

Incrementar el EBITDA en 150 Mn € hasta 400 Mn € a precios constantes

## Implementación por etapas de un total de inversiones de entre 625 Mn € y 725 Mn €



**30 Mn €**  
Expansión de 20.000 t en Pontevedra



**75 Mn €**  
Completar 80.000 t expansión en Navia



**30 Mn €**  
80.000 t adaptación para productos higiénicos absorbentes



**200 Mn €**  
100.000 t diversificación a viscosa



**165 Mn €**  
Expansión de 100.000 t



**65 - 115 Mn €**  
Fortalecer la fiabilidad, flexibilidad, excelencia medioambiental y seguridad en Navia



**60 - 110 Mn €**  
Fortalecer la fiabilidad, flexibilidad, excelencia medioambiental y seguridad en Pontevedra



Marzo 2019

Mayo 2019

2020

2019-20

2021

2019-23

2019-23



Cada decisión de inversión será confirmada por el Consejo para asegurar una deuda neta / EBITDA <2,5x y un pago de dividendos del 50% del BDI



## Objetivos del Negocio de Celulosa en 2023

Que resultarán en un crecimiento del EBITDA de 150 Mn € hasta los 400 Mn €



Crecimiento volumen de producción de Celulosa hasta 1,3 M t en 2023



Reducción del Cash Cost hasta 350 €/t en 2023



Diversificar nuestros productos de celulosa hacia productos higiénicos absorbentes y viscosa



Fortalecer la **fiabilidad, flexibilidad, excelencia medioambiental y seguridad** en nuestras biofábricas



# 2. Negocio de Energía Renovable



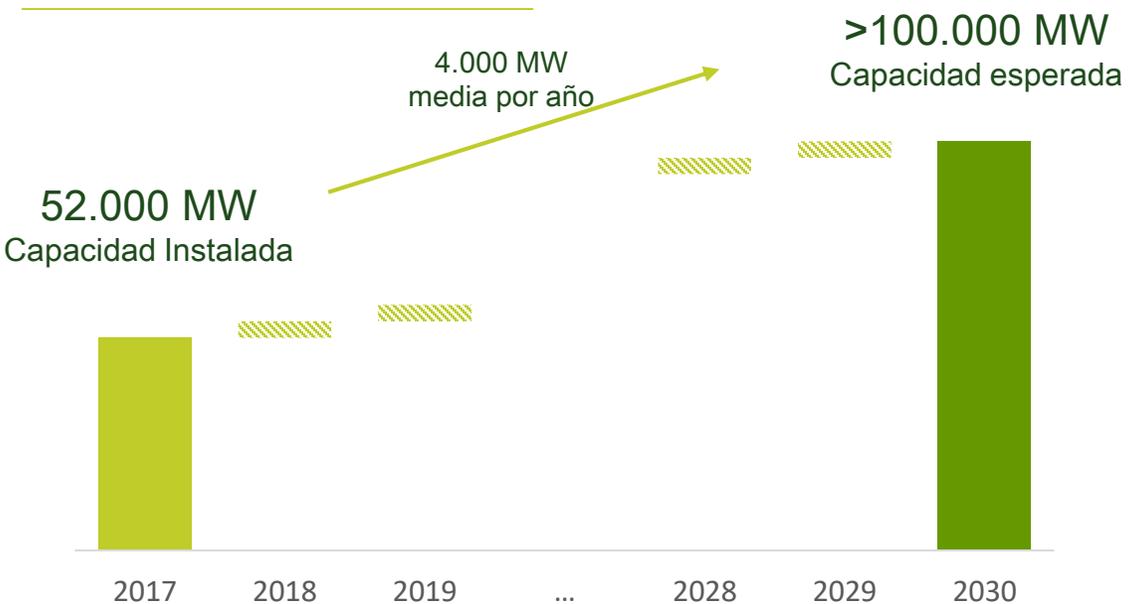
# España debe duplicar su generación de origen renovable hasta el 70%

## Para cumplir con el objetivo de la UE del 32% de consumo final de energía



España debería duplicar su producción primaria de energía renovable en 2030  
En % de MW totales

Evolución esperada de capacidad de producción renovable MW





# Ventajas competitivas de la energía producida con Biomasa

Tecnología renovable y gestionable, con potencial de crecimiento en España



## Totalmente Gestionable

La biomasa es totalmente gestionable, comparada con otras renovables, como la solar o la eólica



## Recurso Abundante

La biomasa es un recurso propio y abundante en España



## Prevención Incendios

Soluciona el problema de la quema incontrolada de rastrojos y previene del riesgo de incendio



## Desarrollo rural

Es la energía renovable que más contribuye al desarrollo rural



## Neutral CO<sub>2</sub>

La Biomasa es neutra en emisiones de carbono y evita las emisiones difusas de los subproductos forestales y agrícolas



# Diversificación

Para aprovechar oportunidades de crecimiento y aumentar la solidez del negocio



## DIVERSIFICACIÓN

### FUENTES DE BIOMASA



Subproductos agrícolas



Biomasa forestal

### TECNOLOGÍAS



Biomasa



Termosolar

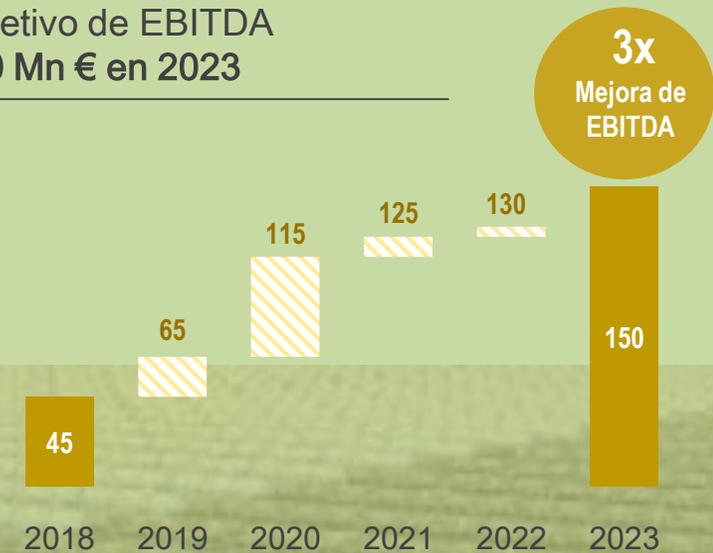


Fotovoltaica



## CRECIMIENTO

Objetivo de EBITDA  
150 Mn € en 2023



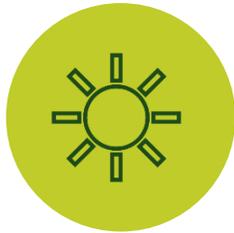
El crecimiento en energía renovable aumenta el EBITDA mínimo del Grupo en cualquier etapa del ciclo de la celulosa, proporcionando estabilidad y previsibilidad a los flujos de caja



## Plan de inversión por etapas

Para alcanzar un EBITDA mínimo de 150 Mn € en 2023

### Plan de Inversión por etapas por un total de 615 Mn €



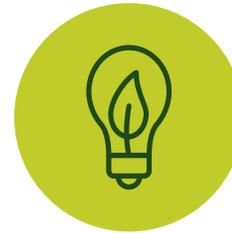
Nueva planta  
termosolar en  
Puertollano  
(Ciudad Real)

Dic 2018



Completar los 99 MW  
de capacidad de  
biomasa, actualmente  
en construcción

Final 2019



Nuevas centrales  
de biomasa  
(*Brownfield* y  
*Greenfield*)

2019-23



Diversificación a otras  
energías renovables,  
donde Ence puede  
aportar valor

2019-23

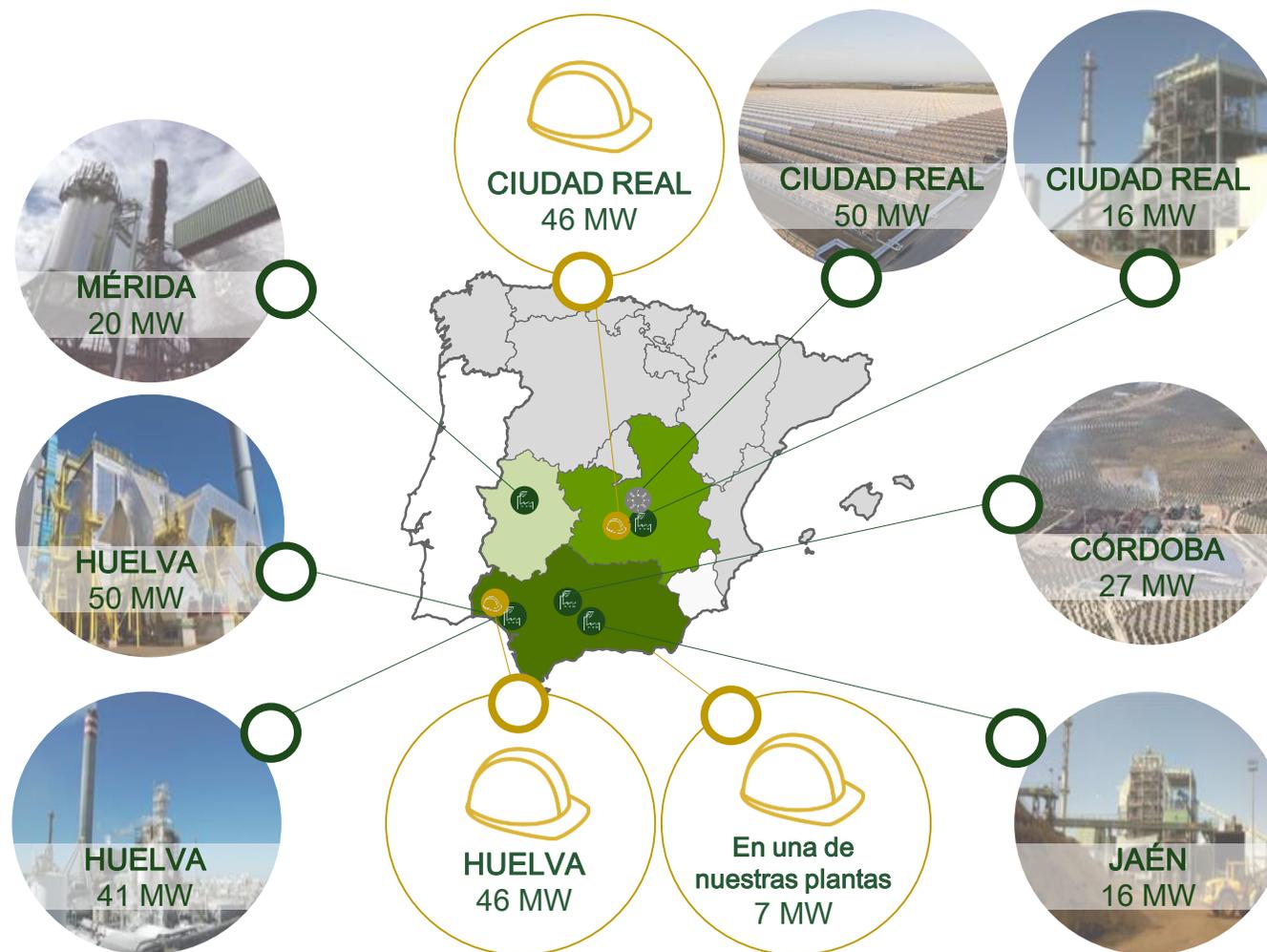


Cada decisión de inversión será confirmada por el Consejo para asegurar una deuda neta / EBITDA <4,5x



# 99 MW de capacidad de biomasa en construcción

Que generarán un EBITDA estable adicional de 30 Mn € desde finales de 2019





# 3 - Excelencia en sostenibilidad

# Excelencia en Sostenibilidad

## Una prioridad estratégica para Ence



Capex de entre 125 y 225 Mn €

Fortalecer la fiabilidad, flexibilidad, excelencia medioambiental y seguridad en Navia y Pontevedra

# 4. Conclusiones



# Plan Estratégico 2019 - 2023

## Asunciones y estimaciones

 CELULOSA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Precio BHKP (\$/t)	1.040	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
Tipo de cambio (\$/€)	1,19	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Descuento comercial (%)	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Ventas celulosa ('000 t)	950	1.020	1.095	1.125	1.190	1.300
Cash cost (€/t)	380	375	370	365	355	350
<b>EBITDA (Mn €)</b>	<b>245</b>	<b>275</b>	<b>310</b>	<b>325</b>	<b>365</b>	<b>400</b>
Beneficio neto (Mn €)	120	130	160	170	190	210

 ENERGÍA RENOVABLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas energía (MWh)	1.000.000	1.135.000	1.830.000	2.045.000	2.060.000	2.330.000
Precio del pool (€/MWh)	48	48	48	48	48	48
<b>EBITDA (Mn €)</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>115</b>	<b>125</b>	<b>130</b>	<b>150</b>
Beneficio neto (Mn €)	10	20	40	50	50	60

GRUPO ENCE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>EBITDA (Mn €)</b>	<b>290</b>	<b>340</b>	<b>425</b>	<b>450</b>	<b>495</b>	<b>550</b>
Beneficio neto (Mn €)	130	150	200	220	240	270



### CRECIMIENTO: DOBLAR PRÁCTICAMENTE EL EBITDA<sup>1</sup>

El objetivo es doblar prácticamente el EBITDA del Grupo asumiendo precios constantes<sup>1</sup> y reducir su ciclicidad con una base mínima de 150 Mn € provenientes del negocio de Energía Renovable.



### DIVERSIFICACIÓN

Para aprovechar las oportunidades de crecimiento y aumentar la solidez del Grupo.



### PLAN DE INVERSIONES POR ETAPAS

Inversiones por etapas de entre 625 Mn € y 725 Mn € en el negocio de Celulosa y de 615 Mn € en el negocio de Energía Renovable. Cada inversión será confirmada por el Consejo para asegurar que se mantienen los niveles de apalancamiento establecidos después del pago del 50% del BDI en dividendos.



### EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Reforzar la fiabilidad, la excelencia medioambiental y la seguridad de nuestras instalaciones.



### BAJO ENDEUDAMIENTO Y 50% DE PAY-OUT

Mantener nuestra política de remuneración a los accionistas mientras aseguramos una relación de Deuda Neta / EBITDA por debajo de 2,5x en el negocio de Celulosa y de 4,5x en el negocio de Energía Renovable.

1. A precios constantes de BHKP de 1.050 \$/t y tipo de cambio de 1,20 \$/€



# Cumplimos nuestros compromisos Generamos valor



# 2019 -2023 Plan Estratégico

# Negocio de Celulosa

Jordi Aguiló  
Director General Negocio de Celulosa





### CRECIMIENTO EN VOLUMEN Y REDUCCIÓN DEL CASH COST

Crecimiento del volumen de ventas de celulosa hasta 1.3 M t y reducción del cash cost a 350 €/t en 2023<sup>1</sup>.



### DIVERSIFICACIÓN

Para aprovechar oportunidades de crecimiento e incrementar la solidez del negocio.



### PLAN DE INVERSIONES POR ETAPAS

Inversiones por etapas de entre 625 y 725 Mn €. Cada inversión será confirmada por el Consejo una vez comprobado que se mantienen los niveles de apalancamiento establecidos además de permitir el pago del 50% del BDI en dividendos



### EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Reforzar la fiabilidad, la excelencia medioambiental y la seguridad de nuestras biofábricas.



### BAJO APALANCAMIENTO

Mantener una relación de Deuda Neta / EBITDA por debajo de 2,5x tras el pago del 50% del BDI en dividendos

1. A un precio constante BHKP de 1.050 \$/t y un tipo de cambio de 1,20 \$/€

# Ventajas competitivas de Ence

## En el negocio de celulosa



Acceso a plantaciones de eucalipto cercanas a nuestras biofábricas de celulosa

Con acceso igualmente a madera de pino.

El Eucalipto crece únicamente bajo condiciones climáticas muy específicas.



Es más barato producir celulosa con eucalipto que con fibra larga

El 80% de los productos de fibra larga pueden producirse con celulosa de eucalipto.

Equipo técnico dedicado a la transformación del uso de la celulosa.



Celulosa de alta calidad y oferta diferenciada

Totalmente libre de cloro.

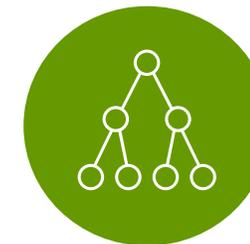
7 Productos no-genéricos, difíciles de replicar, con celulosa estándar.



Acceso privilegiado al Mercado Europeo

Servicio *Just in Time* (entrega en 5-7 días frente a los 40 días desde Latam).

Costes logísticos inferiores.



Alta diversificación de clientes

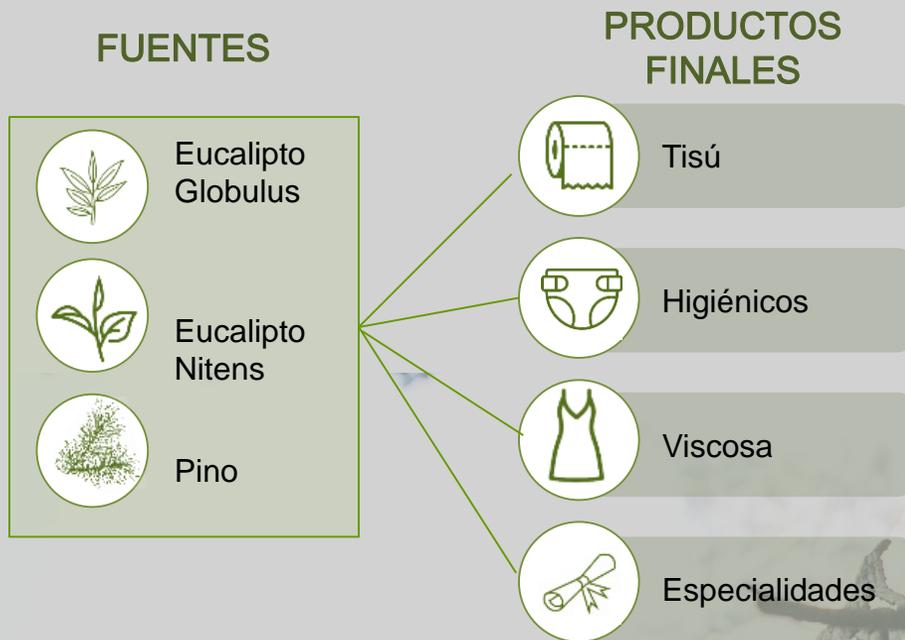
Red comercial muy capilarizada con más de 100 clientes.

Excelente servicio al cliente.

# Diversificación

Para aprovechar oportunidades de crecimiento y aumentar la solidez del negocio

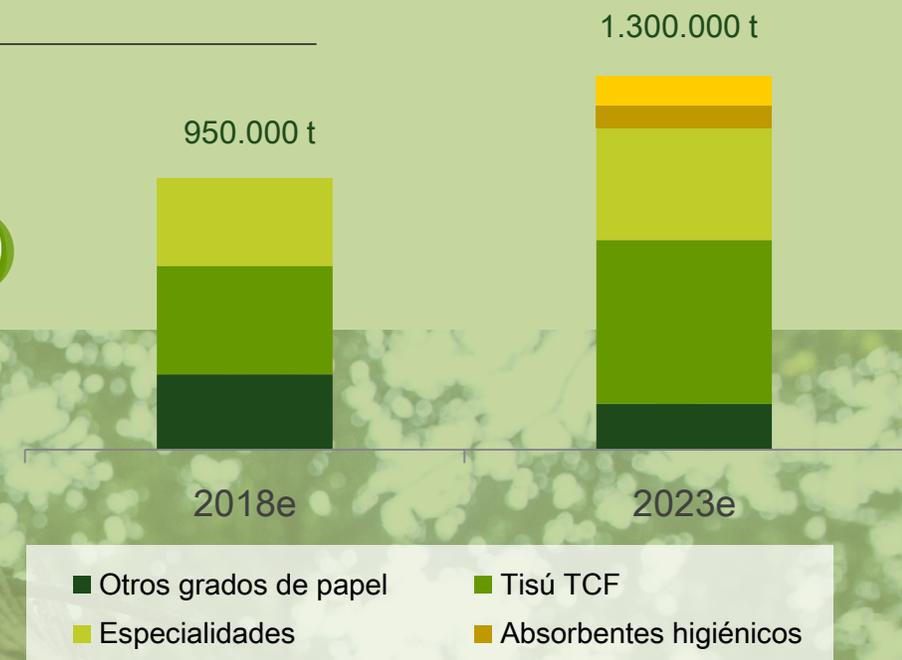
## DIVERSIFICACIÓN



## CRECIMIENTO

Ventas de Celulosa por uso final

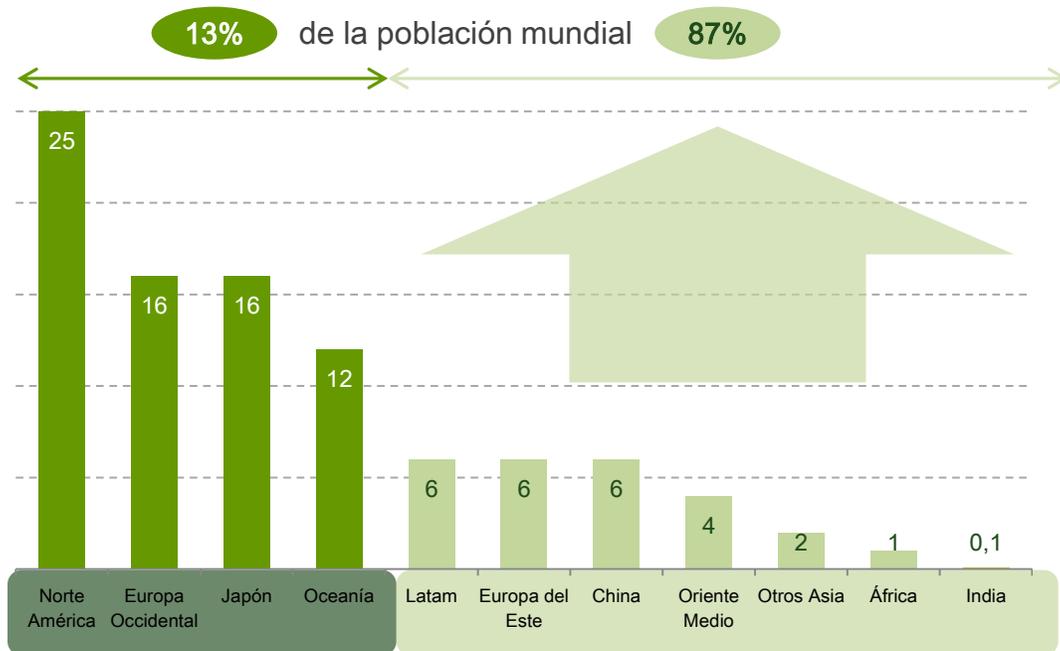
t



# Más del 50% de las ventas de celulosa de Ence corresponden al mercado tisú

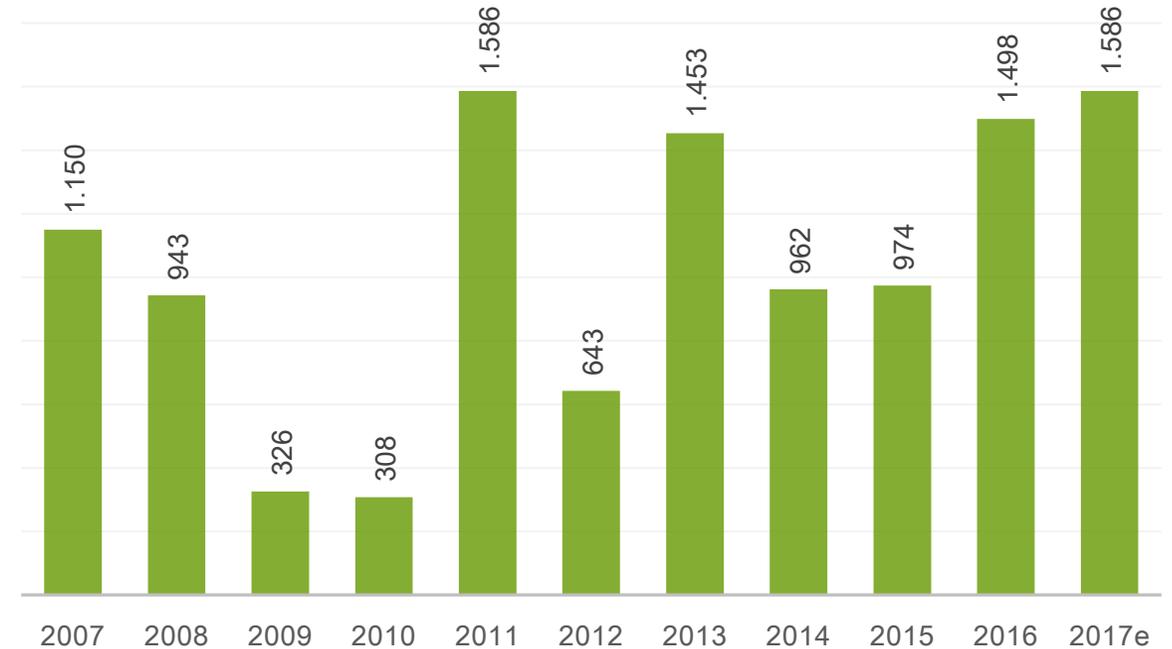
## Impulsadas por el creciente nivel de vida en países emergentes

Consumo per-cápita de papel  
Kg/año



Fuente: RISI

Crecimiento del consumo anual de fibra corta  
(BHKP) '000 t



**3,7%**  
**BHKP**  
CAGR  
2007-17

Fuente: RISI

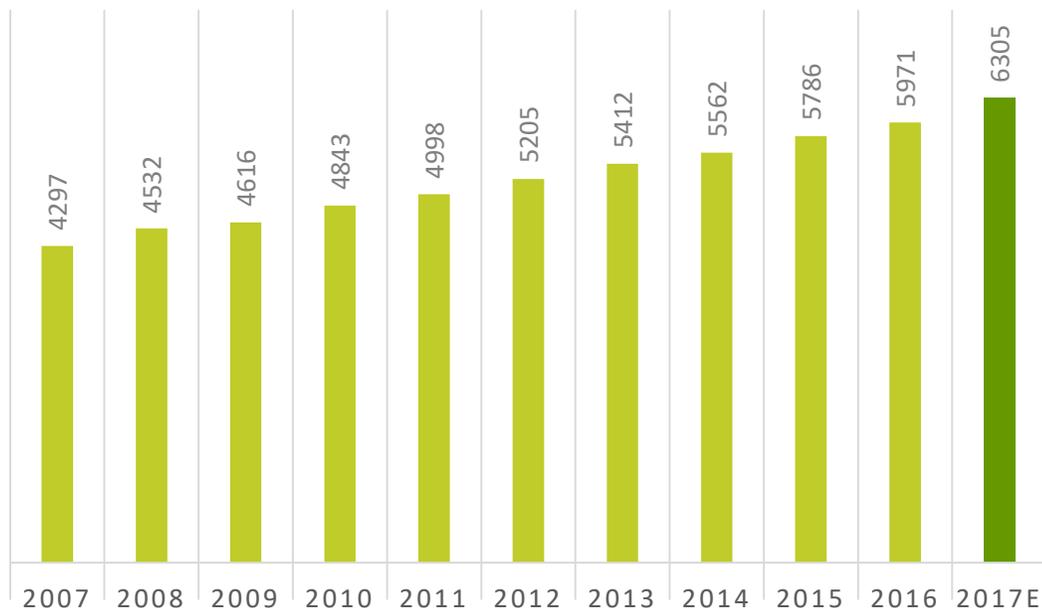
# Oportunidades crecientes de diversificación en nuevos productos...

## Respaldadas por las mismas dinámicas a largo plazo

Consumo anual de productos higiénicos  
'000 t



**3,9%**  
productos higiénicos  
CAGR 2007-17

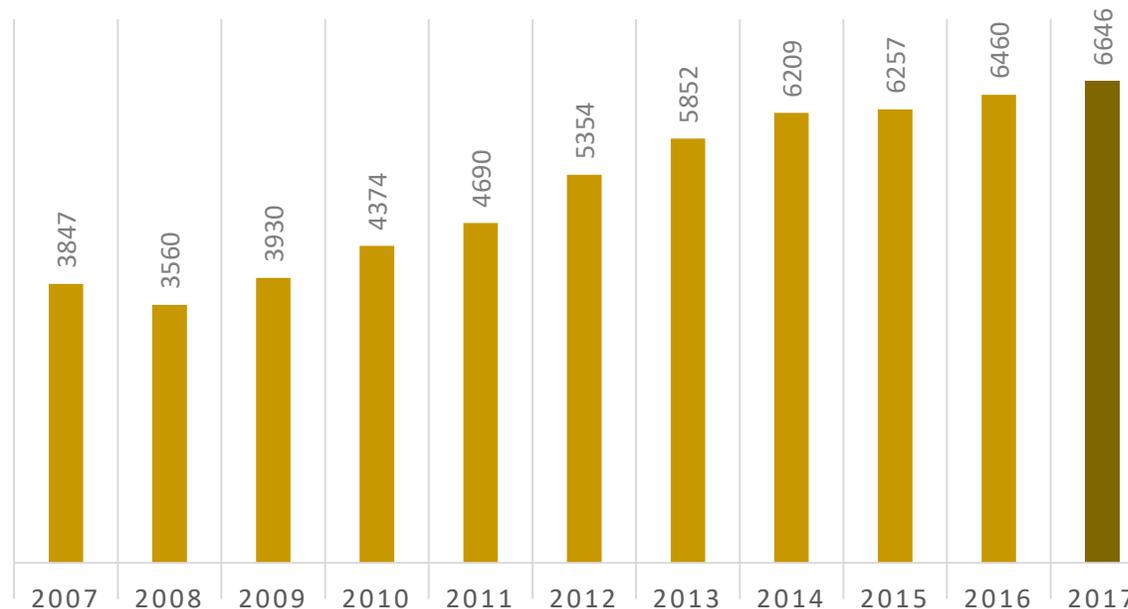


Fuente: RISI

Consumo anual de viscosa  
'000 t



**5,6%**  
Viscosa  
CAGR 2007-17



Fuente: Hawkins Wright

# ...con mejores precios, ligados al precio de la fibra larga y del algodón en productos en los que Ence tiene una ventaja en costes

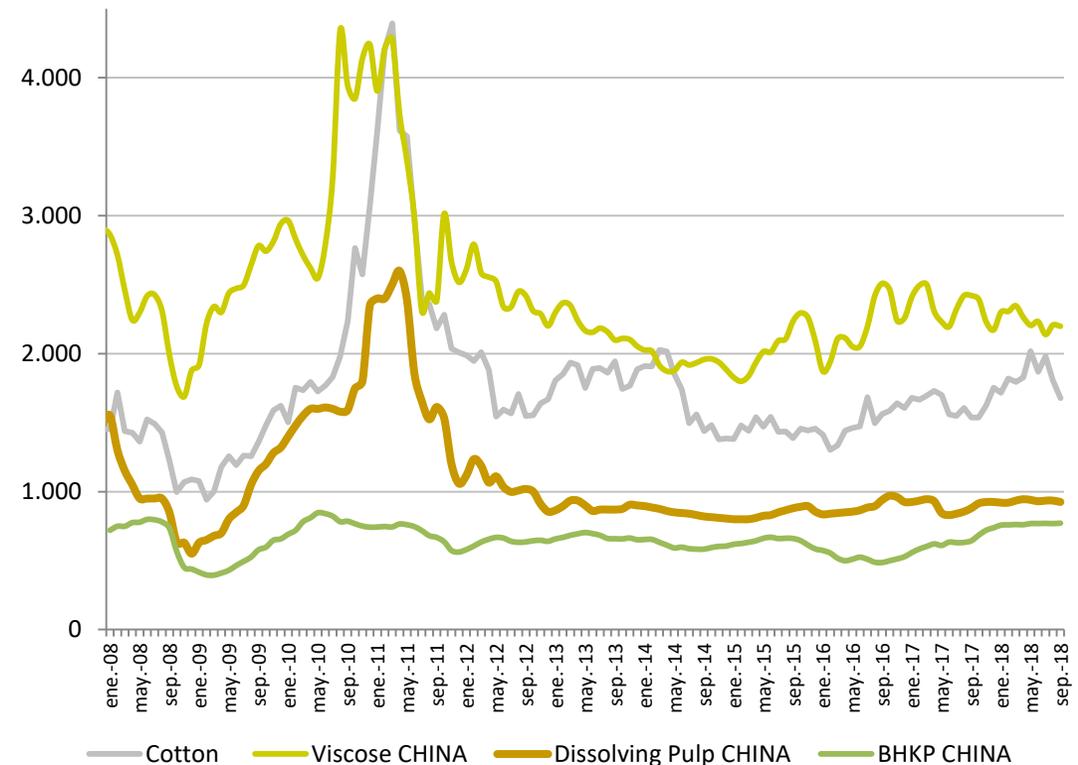


Precios de fluff y celulosa de fibra larga y corta  
En Europa (\$/t)



Fuente: RISI

Precios del algodón, viscosa, *dissolving pulp* y fibra corta  
En China (\$/t)

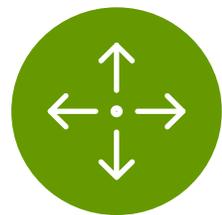


Fuente: Hawkins Wright

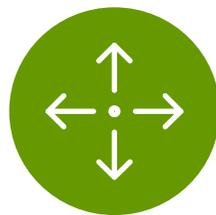
# Plan de inversiones por etapas de entre 625 y 725 Mn €

Para incrementar el EBITDA en 150 Mn € hasta 400 Mn € a precios constantes

## Ejecución por etapas de unas inversiones totales de 625 Mn € a 725 Mn €



30 Mn €  
Expansión de  
20.000 t  
en Pontevedra



75 Mn €  
Expansión de  
80.000 t  
en Navia



30 Mn €  
80.000 t adaptación  
para productos  
higiénicos  
absorbentes



200 Mn €  
100.000 t  
diversificación hacia  
viscosa



165 Mn €  
Expansión de  
100.000 t



65 - 115 Mn €  
Fortalecer la  
fiabilidad, flexibilidad,  
excelencia  
medioambiental y  
seguridad en  
Navia



60 - 110 Mn €  
Fortalecer la  
fiabilidad, flexibilidad,  
excelencia  
medioambiental y  
seguridad en  
Pontevedra

Marzo 2019

Mayo 2019

2020

2019-20

2021

2019-23

2019-23

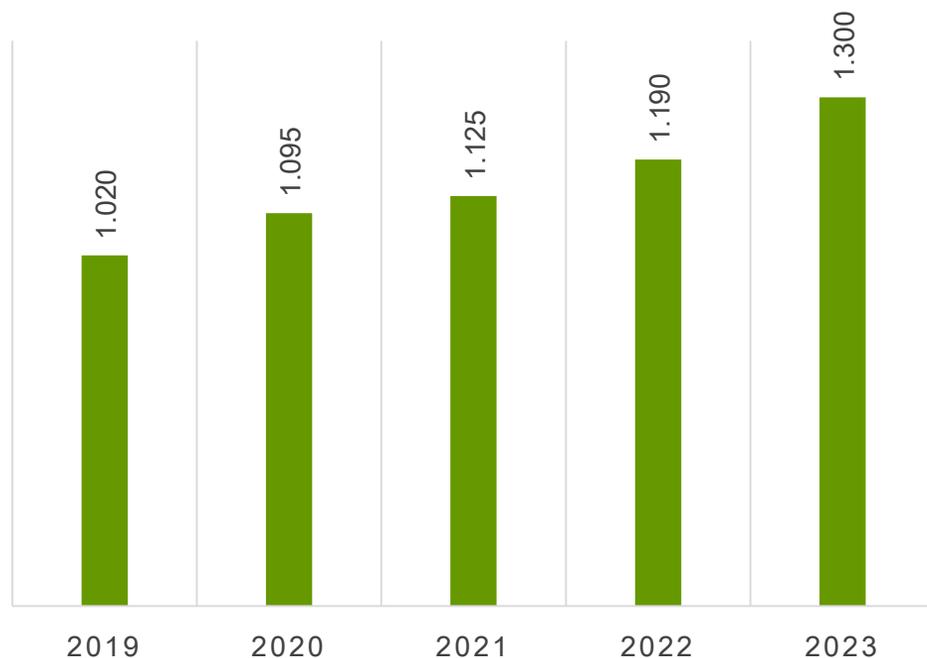


Cada inversión será confirmada por el Consejo para asegurar que se mantienen una relación de Deuda Neta / EBITDA por debajo de 2,5x además de permitir el pago del 50% del BDI en dividendos

# Objetivos operativos del negocio de Celulosa en 2023

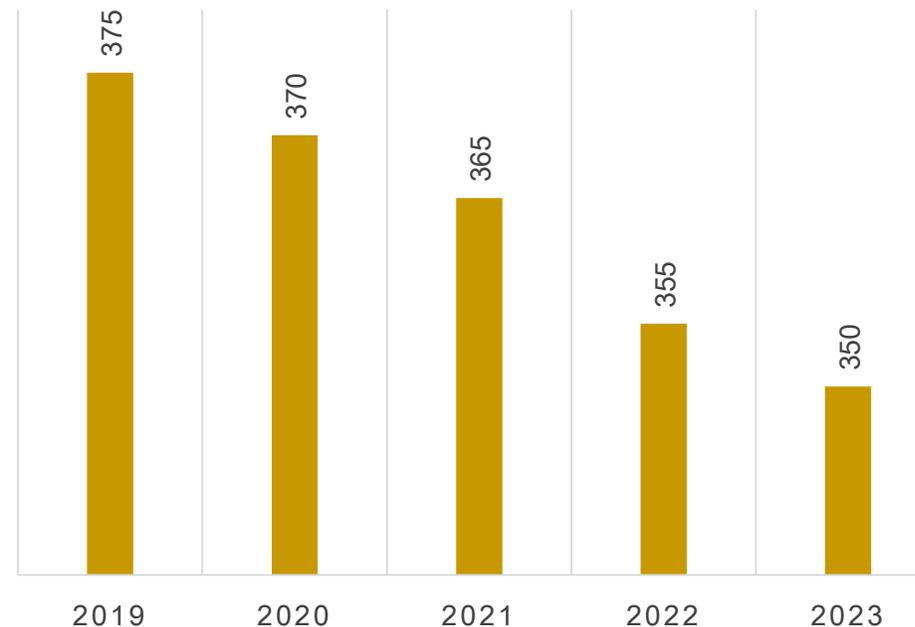
1.3 Mn t de ventas de celulosa con un cash cost de 350 €/t (BHKP)

Crecimiento progresivo de las ventas de celulosa  
'000 t



El cash cost mejorará por la dilución de los costes fijos a consecuencia del incremento del volumen de ventas

Reducción progresiva del cash cost (BHKP)  
€/t



Los nuevos productos tendrán un precio de venta y márgenes superiores, aunque un cash cost más elevado

# Excelencia en Sostenibilidad

## Una prioridad estratégica para Ence



Capex de 125 Mn € a 225 Mn €

Fortalecimiento de la fiabilidad, flexibilidad, excelencia medioambiental y seguridad en Navia y Pontevedra



### CRECIMIENTO EN VOLUMEN Y REDUCCIÓN DEL CASH COST

Crecimiento del volumen de ventas de celulosa hasta 1.3 M t y reducción del cash cost a 350 €/t en 2023<sup>1</sup>.



### DIVERSIFICACIÓN

Para aprovechar oportunidades de crecimiento e incrementar la solidez del negocio.



### PLAN DE INVERSIONES POR ETAPAS

Inversiones por etapas de entre 625 y 725 Mn €. Cada inversión será confirmada por el Consejo una vez comprobado que se mantienen los niveles de apalancamiento establecidos además de permitir el pago del 50% del BDI en dividendos



### EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Reforzar la fiabilidad, la excelencia medioambiental y la seguridad de nuestras biofábricas.



### BAJO APALANCAMIENTO

Mantener una relación de Deuda Neta / EBITDA por debajo de 2,5x tras el pago del 50% del BDI en dividendos

1. A un precio constante BHKP de 1.050 \$/t y un tipo de cambio de 1,20 \$/€



# Cumplimos nuestros compromisos Generamos valor



2019 -2023

Plan Estratégico

# Negocio de Energía Renovable

Felipe Torroba

Director General Negocio de Energía Renovable





### CRECIMIENTO DE EBITDA

Generar un EBITDA mínimo de 150 Mn € en el negocio de Energía Renovable, proporcionando estabilidad y alta visibilidad al flujo de caja del Grupo.



### DIVERSIFICACIÓN

Aprovechar oportunidades de crecimiento y aumentar la solidez del Grupo.



### PLAN DE INVERSIONES POR ETAPAS

Inversiones por etapas de hasta 615 Mn €. Cada inversión será confirmada por el Consejo para mantener un apalancamiento prudente.



### EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Reforzar la fiabilidad, la excelencia medioambiental y la seguridad de nuestras plantas.



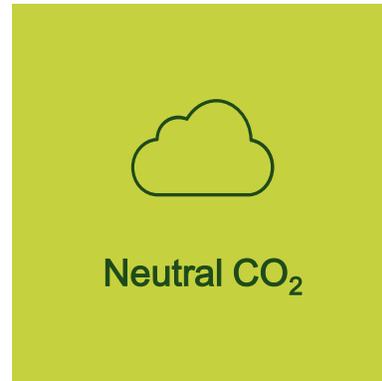
### DISCIPLINA FINANCIERA

Mantener siempre la relación de deuda neta/EBITDA por debajo de 4,5x.

# La biomasa es una tecnología necesaria

## Para lograr una transición exitosa a una economía baja en carbono

La Biomasa es un recurso muy abundante en España, con un potencial equivalente a 4.000 MW.



La Biomasa es neutral en emisiones de carbono y evita las emisiones difusas de los subproductos forestales y agrícolas. También reduce el riesgo de incendio en nuestros bosques y el problema de la quema incontrolada de rastrojos.

La Biomasa es la única tecnología, junto con la hidráulica, que es totalmente gestionable. Puede operar las 24 horas del día, los 365 días del año y exceder de las 8.000 horas al año de funcionamiento. La biomasa actúa como respaldo para otras energías renovables.

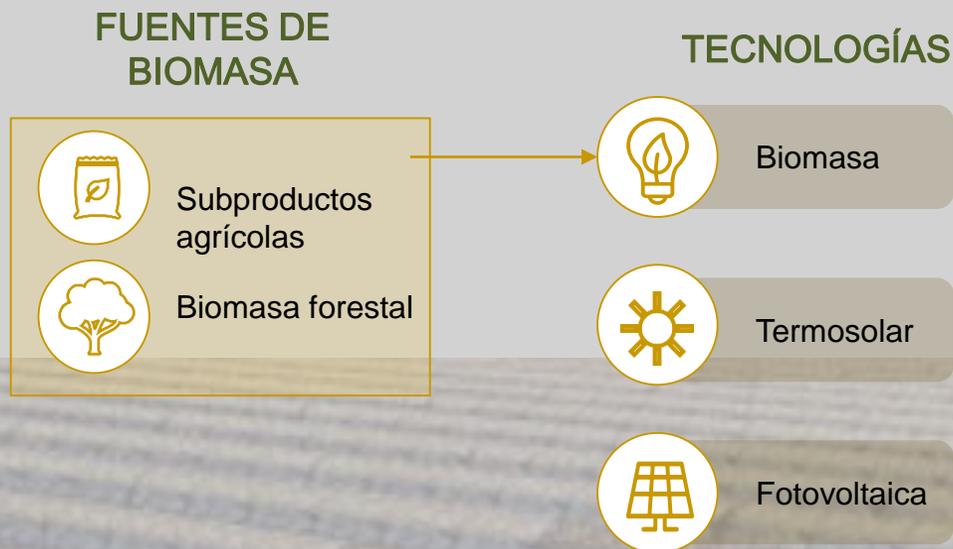


La biomasa proporciona un alto valor socioeconómico debido a sus ventajas ambientales y la importante contribución a la generación de empleo y a la industrialización de la economía rural, evitando el éxodo poblacional.

# Diversificación

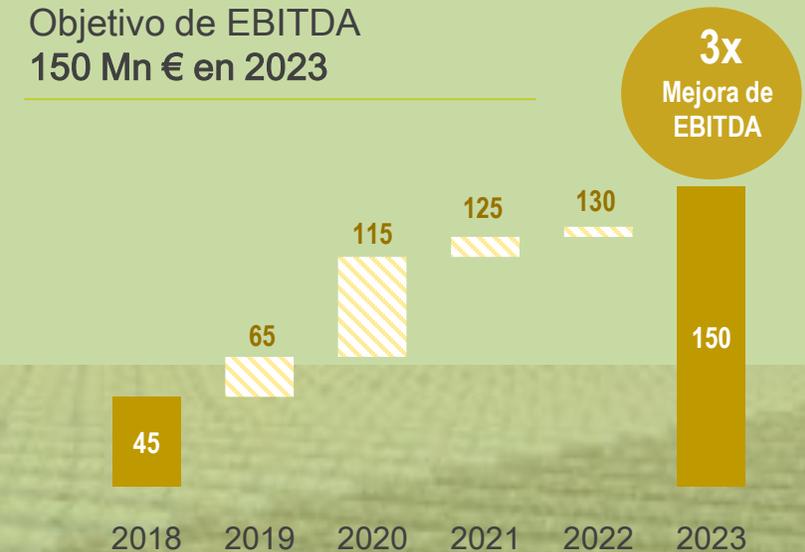
Para aprovechar oportunidades de crecimiento y aumentar la solidez

## DIVERSIFICACIÓN



## CRECIMIENTO

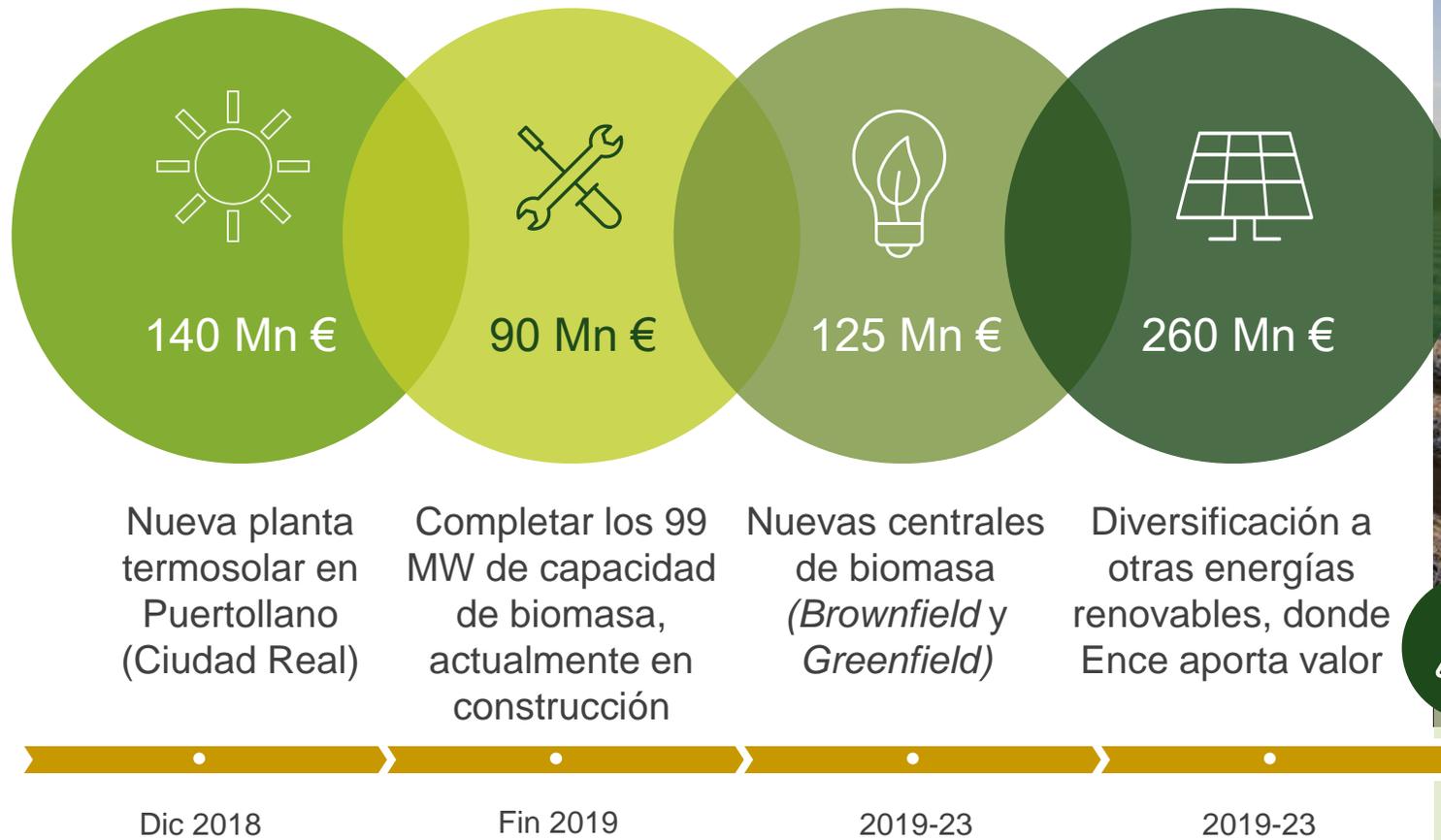
Objetivo de EBITDA  
150 Mn € en 2023



El crecimiento en energía renovable aumenta el EBITDA mínimo del Grupo en cualquier etapa del ciclo de la celulosa, proporcionando estabilidad y visibilidad al flujo de caja

# Plan de inversión en Energía Renovable

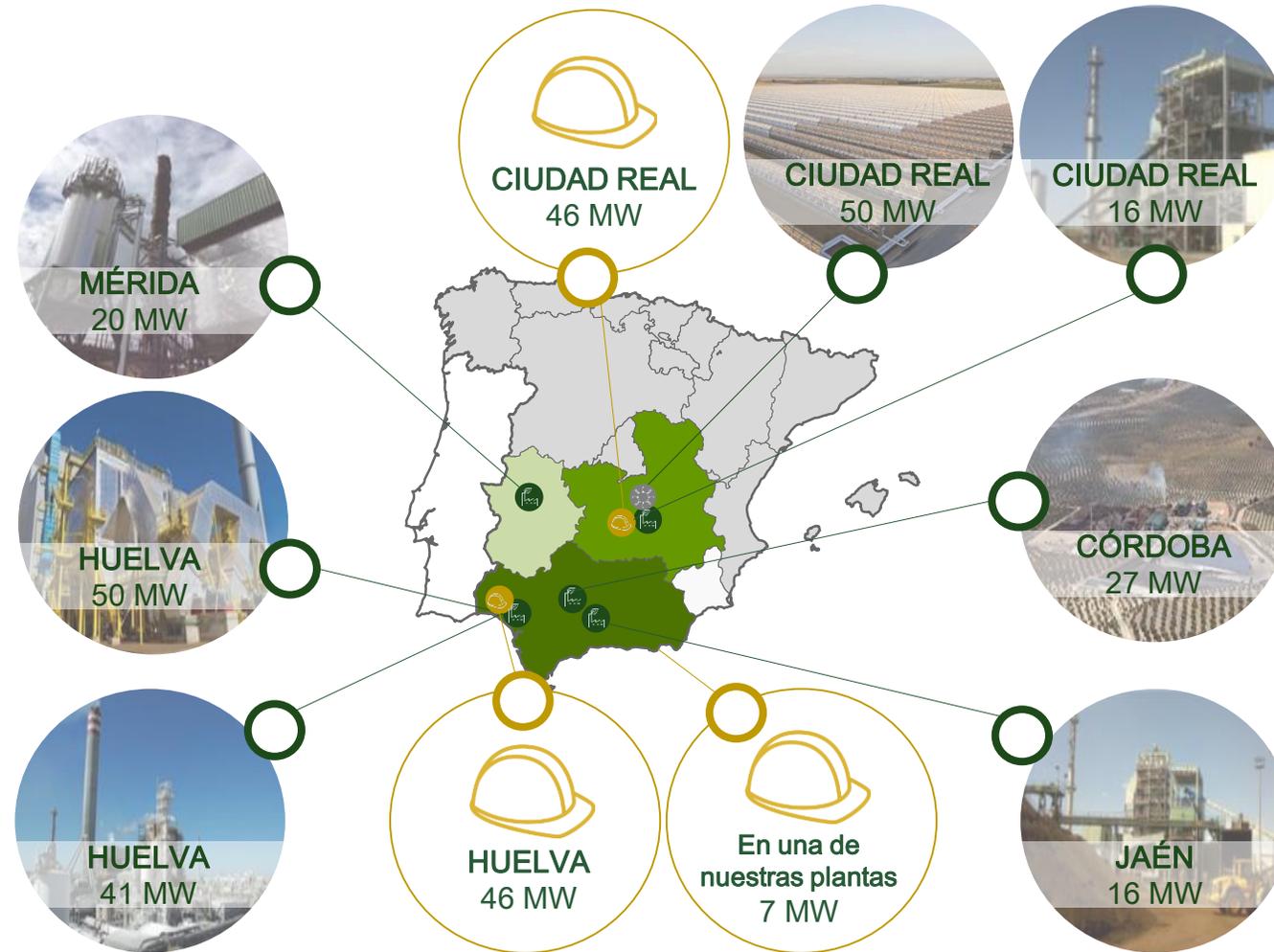
Para alcanzar un EBITDA mínimo de 150 Mn € en 2023



Cada decisión de inversión será confirmada por el Consejo para asegurar una deuda neta / EBITDA <4,5x

# 99 MW de capacidad de biomasa en construcción

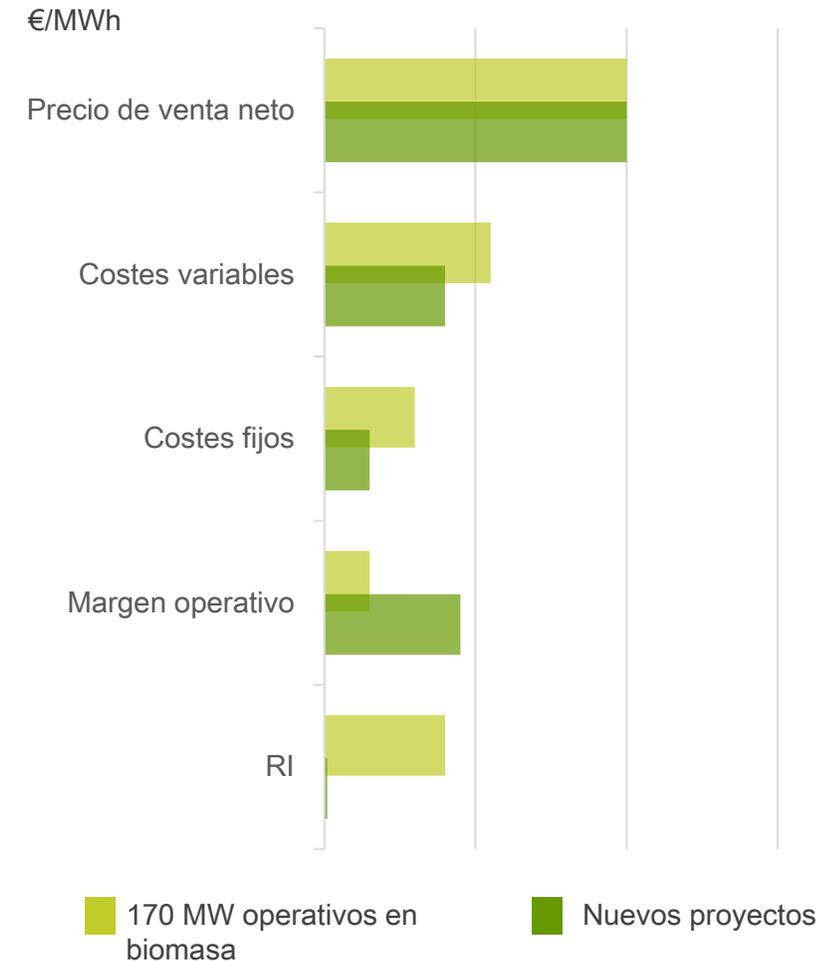
Que generarán un EBITDA estable de 30 Mn € desde finales de 2019



# Las nuevas plantas de biomasa son más eficientes

Debido a la flexibilidad del combustible, mayor factor de eficiencia y dilución de costes fijos

	Ubicación de la central de Biomasa	Capacidad MW	Año de inicio	Capex Construcción Mn €/ MW	Tecnología de la caldera	Factor de Eficiencia	Flexibilidad del combustible
PLANTAS DE ENERGÍA DE BIOMASA OPERATIVAS	Huelva	41	2000		Lecho fluido	26%	Limitado
	Huelva	50	2012	2,6	Lecho fluido	30%	Limitado
	Mérida	20	2014	3,3	Parrilla vibrante	32%	Flexible
	Ciudad Real	16	2002		Biomasa pulverizada + parrilla vibrante	24%	Rígido
	Jaén	16	2002		Biomasa pulverizada + parrilla vibrante	24%	Rígido
	Córdoba	14	2006		Pistón rejilla	26%	Rígido
NUEVOS PROYECTOS	Huelva	46	2019	2,2	Parrilla vibrante	35%	Flexibilidad total
	Ciudad Real	46	2019		Parrilla vibrante	35%	Flexibilidad total



# Proyectos potenciales de biomasa

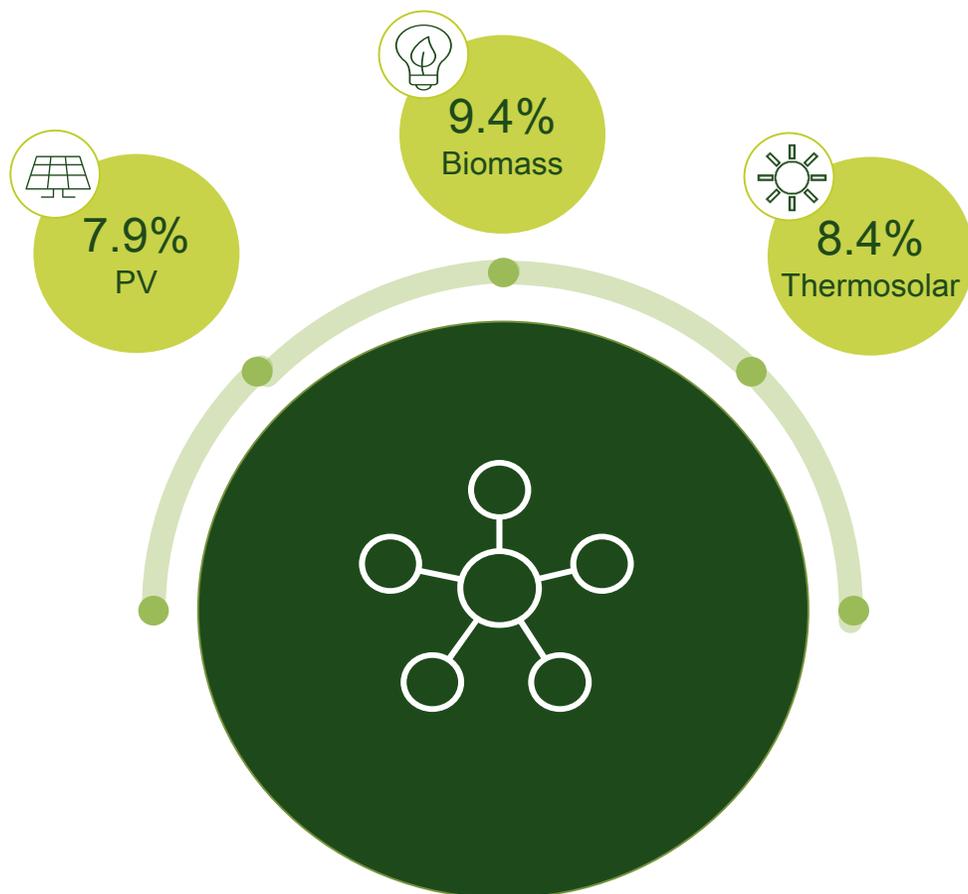
Analizando nuevos proyectos y esperando próximas subastas de capacidad



# Diversificación hacia otras tecnologías renovables

## Donde Ence aporta valor

TIR mínima requerida



50 Mw Planta termosolar de Puertollano

### PLANTA TERMOSOLAR

Capex (Mn €)	140
Capacidad (Mw)	50
Producción anual (Mw/h)	70.000
Horas equivalentes	1.400
EBITDA anual (Mn €)	18

### POTENCIAL DE HIBRIDACIÓN

Capex (Mn €)	30
Producción anual (Mw/h)	190.000
Horas equivalentes	3.800



# Excelencia en sostenibilidad

## Una prioridad estratégica para Ence



Reducción de la huella de carbono

Estamos trabajando para reducir la huella de carbono y luchar contra el cambio climático, reduciendo las emisiones GHG y mejorando la eficacia energética.

Reducción de la huella hídrica

Estamos trabajando para reducir la huella hídrica reduciendo el consumo de agua y controlando los efluentes líquidos de nuestras instalaciones.

Promoción de la economía circular

Estamos avanzando hacia un modelo de negocio circular, fomentando la minimización y la reutilización de residuos tanto en nuestras instalaciones como en toda nuestra cadena de valor.

Mejora de la calidad del aire

Estamos mejorando continuamente nuestros sistemas de control para minimizar las emisiones al aire, no solo cumpliendo sino que vamos más allá de los requisitos legales.

Revitalizador de zonas rurales

Estamos contribuyendo a dinamizar y prevenir la pérdida de población en las áreas rurales, creando un valor compartido para los propietarios forestales y agrícolas.

Mejora de la recopilación de datos ambientales

Estamos diseñando sistemas de recolección de datos medioambientales para mejorar el monitoreo y control.

Transparencia y comunicación al público objetivo

Estamos desarrollando mecanismos de compromiso y comunicación para mantener una relación transparente y confiable con nuestros grupos de interés.



### CRECIMIENTO DE EBITDA

Generar un EBITDA mínimo de 150 Mn € en el negocio de Energía Renovable, proporcionando estabilidad y alta visibilidad al flujo de caja del Grupo.



### DIVERSIFICACIÓN

Aprovechar oportunidades de crecimiento y aumentar la solidez del Grupo.



### PLAN DE INVERSIONES POR ETAPAS

Inversiones por etapas de hasta 615 Mn €. Cada inversión será confirmada por el Consejo para mantener un apalancamiento prudente.



### EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Reforzar la fiabilidad, la excelencia medioambiental y la seguridad de nuestras plantas.



### DISCIPLINA FINANCIERA

Mantener siempre la relación de deuda neta/EBITDA por debajo de 4,5x.



# Cumplimos nuestros compromisos Generamos valor



2019 -2023

Plan Estratégico

# Cadena de Suministro

---

Álvaro Eza

Director General Cadena de Suministro





### ALTA DISPONIBILIDAD DE MADERA Y OFERTA CRECIENTE

Hay suficiente madera disponible en el noroeste de España. Ence está preparado para extraerla y diversificar a otras especies de madera.



### LA BIOMASA ES UN RECURSO ABUNDANTE EN ESPAÑA

Suficiente para suministrar hasta 4.000 MW de capacidad.



### EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Reforzar la fiabilidad, la excelencia medioambiental y la seguridad de nuestra cadena de suministro.



### ASEGURAR LA DOBLE CERTIFICACIÓN DE NUESTRO SUMINISTRO DE MADERA

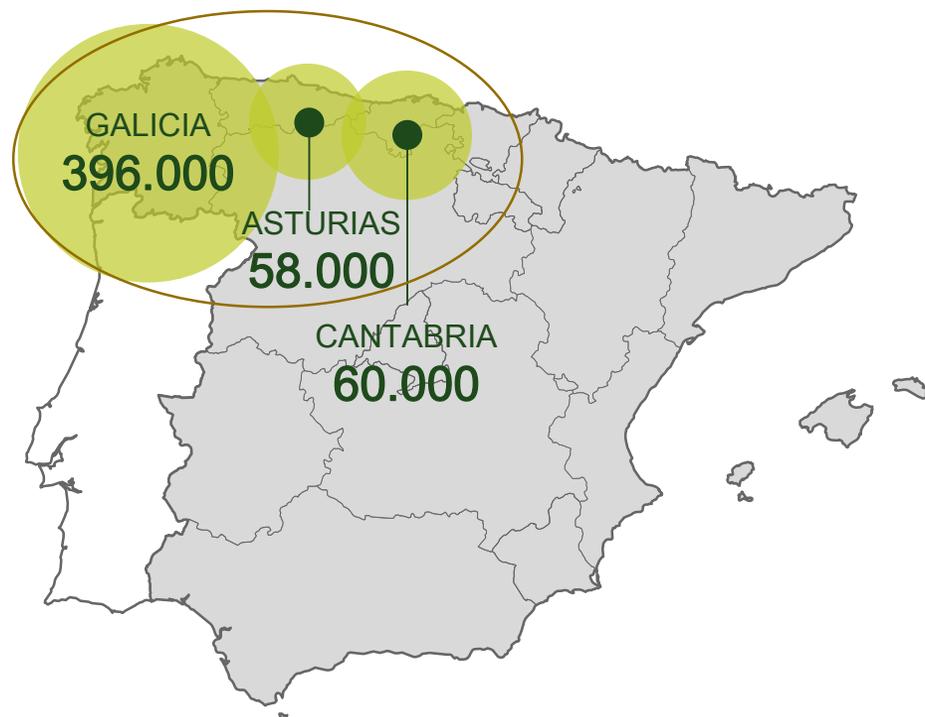


### RESPETAR NUESTRO DECÁLOGO PARA EL USO DE LA BIOMASA

# Disponibilidad de eucalipto alrededor de nuestras biofábricas de celulosa

## Crecimiento anual de madera de globulus y nitens

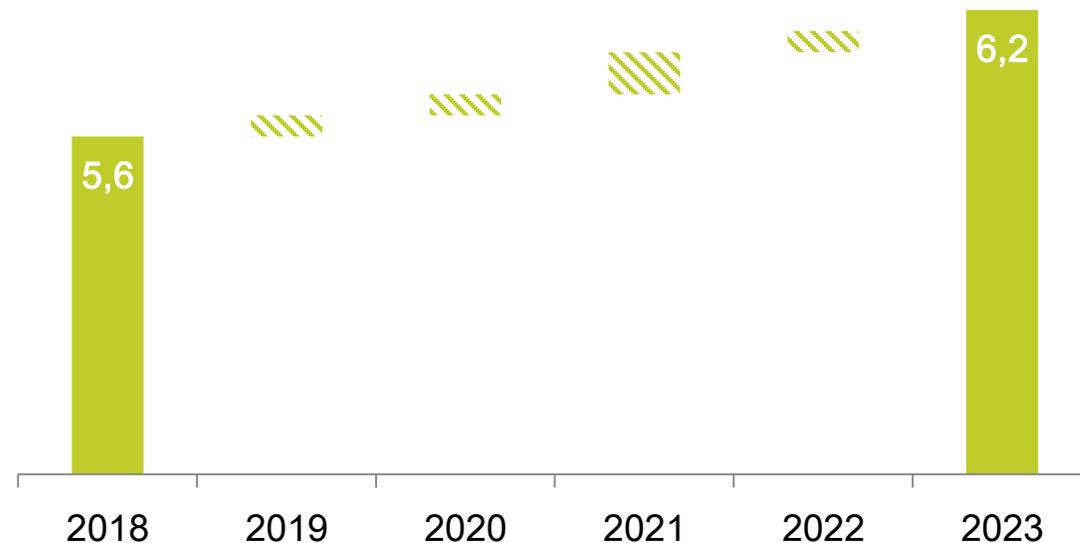
Superficie de plantaciones de eucalipto (globulus y nitens) en N.O. de España  
Hectáreas



Las plantaciones de eucaliptos han crecido en los últimos 10 años

Fuente: Ence

Crecimiento anual estimado de madera de eucalipto (globulus y nitens) en N.O. España  
Mn m<sup>3</sup>



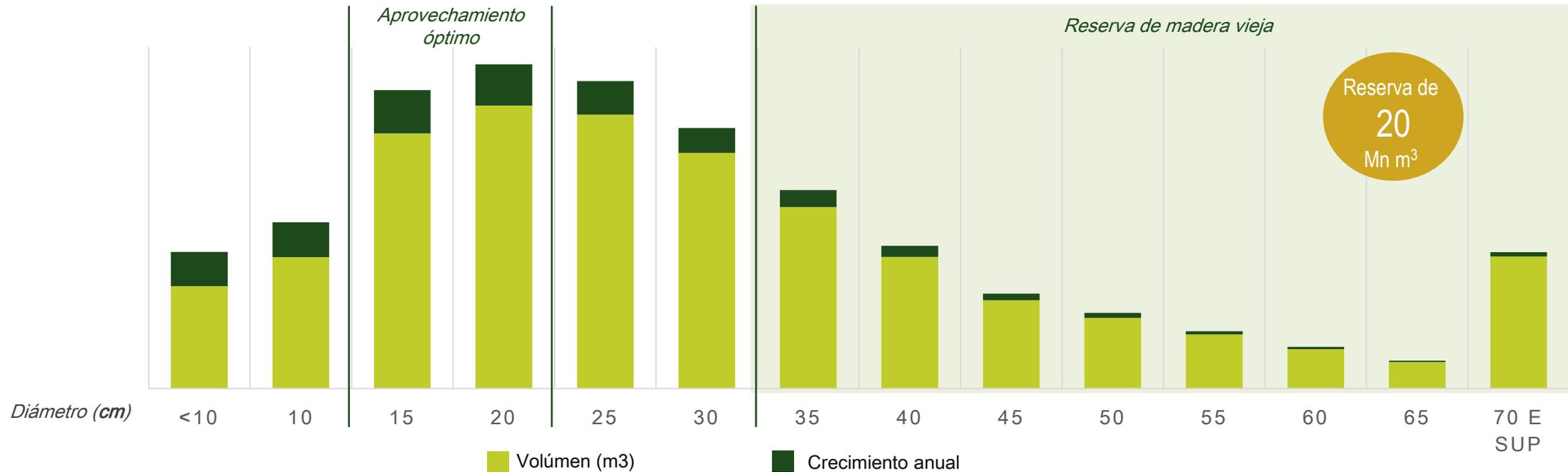
Suficiente madera disponible para nuestras expansiones de capacidad de producción de celulosa

Fuente: Ence

# 20 Mn m<sup>3</sup> de reservas acumuladas de madera vieja

## Equipo dedicado a aprovecharla

Reservas de madera de eucalipto en el noroeste de España  
m<sup>3</sup>

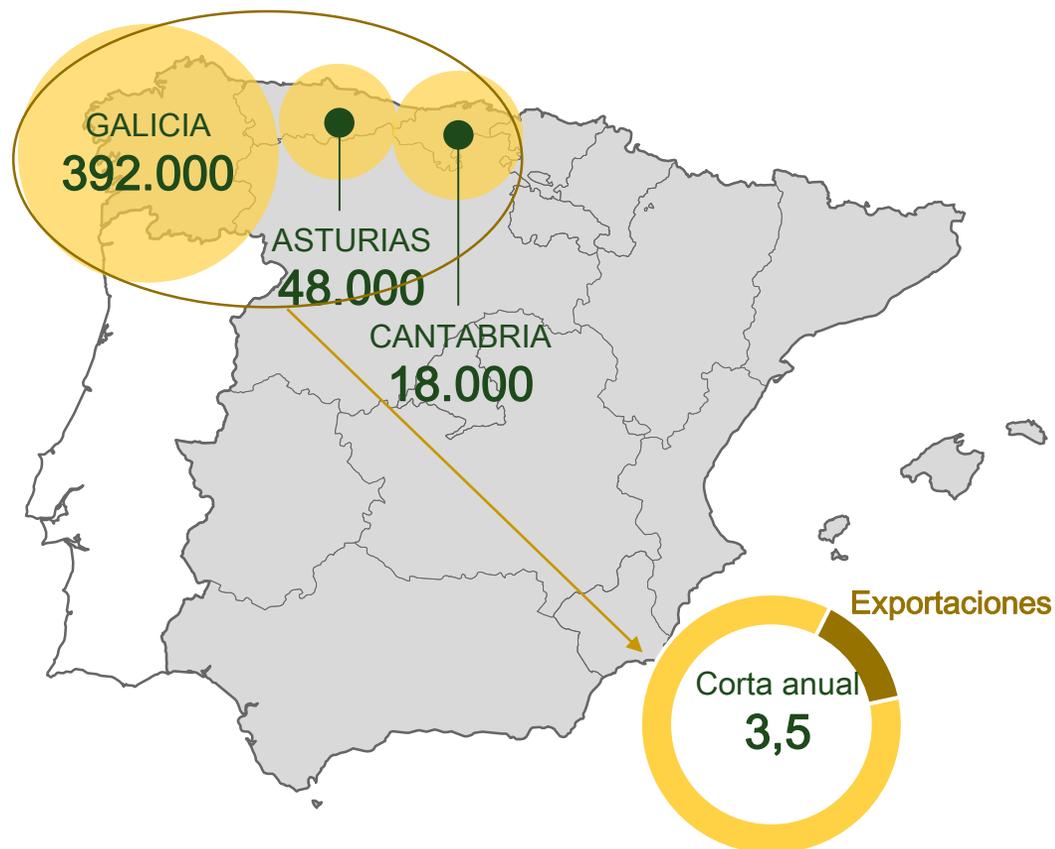


Con el aprovechamiento de la reserva de madera vieja aumentamos la disponibilidad de madera para nuestro Plan Estratégico al tiempo que mejoramos el rendimiento de las plantaciones hasta en un 20% optimizando su ciclo de corta

# Diversificación potencial de las especies de madera utilizada

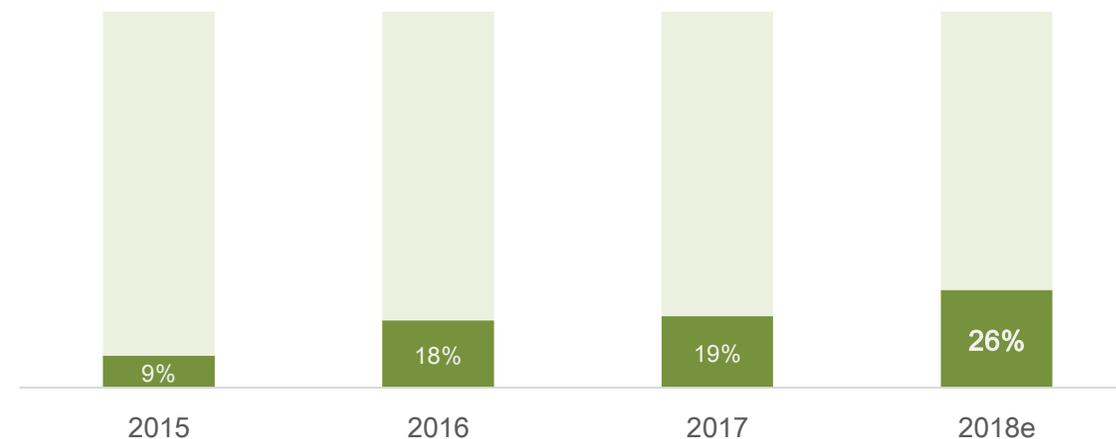
## Historial exitoso en el uso de nitens

Superficie de plantaciones de pino en N.O. de España  
Hectáreas



Fuente: MFE 25, Mapa Forestal España

Evolución de las compras de eucalipto nitens  
%



Replicar nuestro historial en el uso del nitens en la fabricación de celulosa para diversificar hacia otras especies de madera, como el pino

# Cadena de suministro única

75% de compras directas a propietarios y pequeños suministradores

## Compras de madera 2017



Tecnología de localización y seguimiento de plantaciones

Portal online y atención telefónica

APPS para propietarios, suministradores y transportistas

Logística adaptada y CRM comercial

Tecnología GPS, optimización de rutas y control del origen de madera

Programas de fidelización

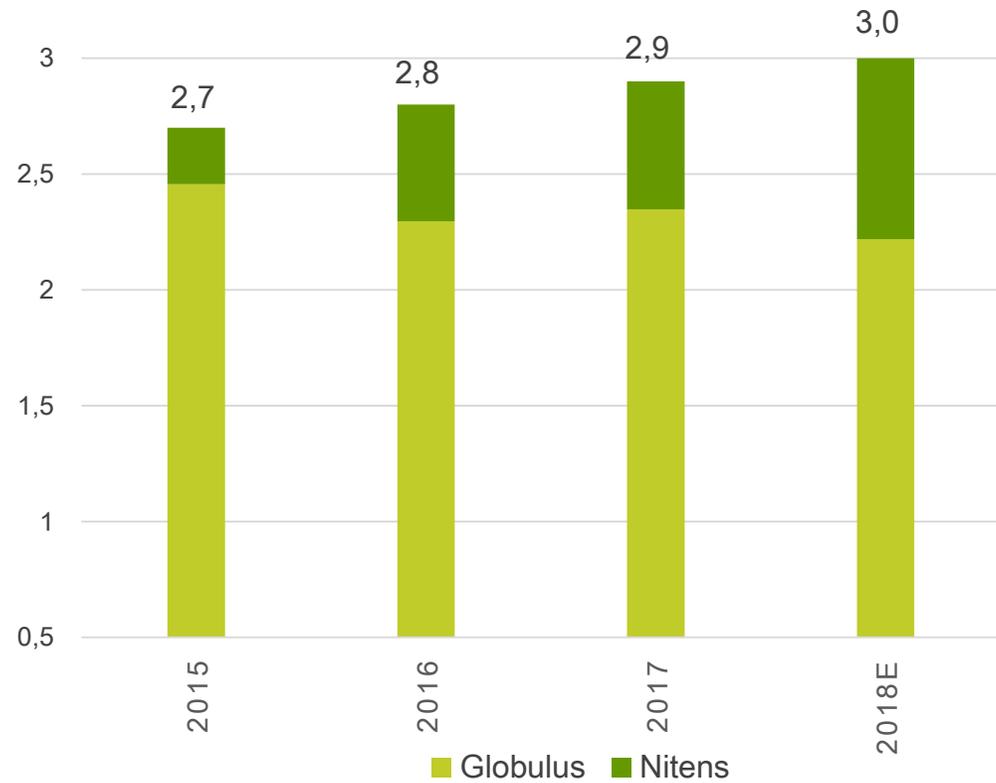
# Historial de éxito

## Aumentando las compras anuales a una menor distancia de suministro



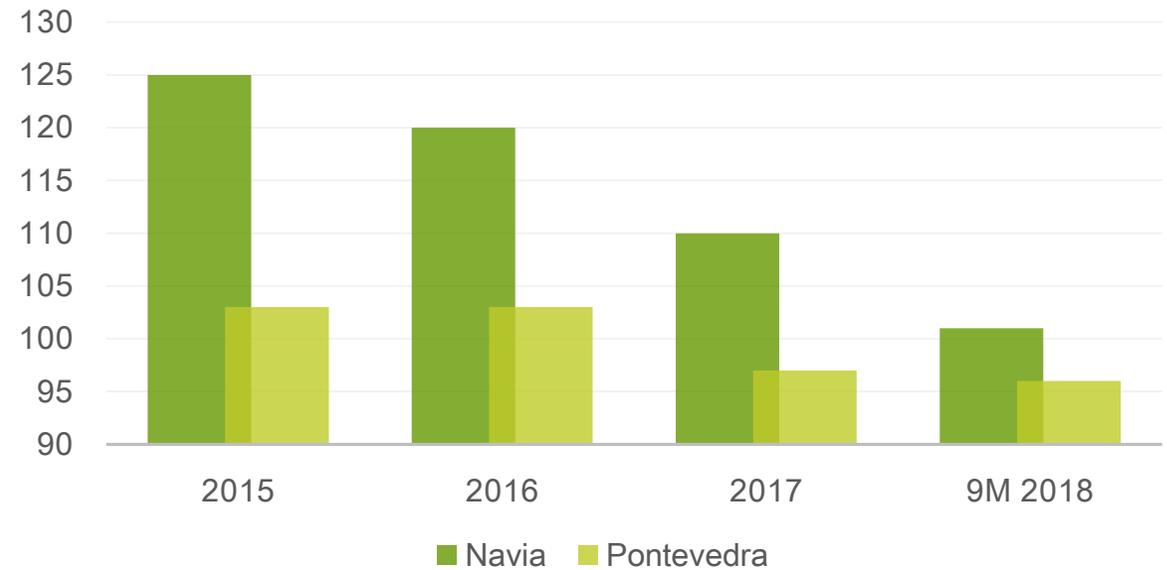
### Compras anuales de eucalipto

Mn m3



### Distancia media de suministro

Km



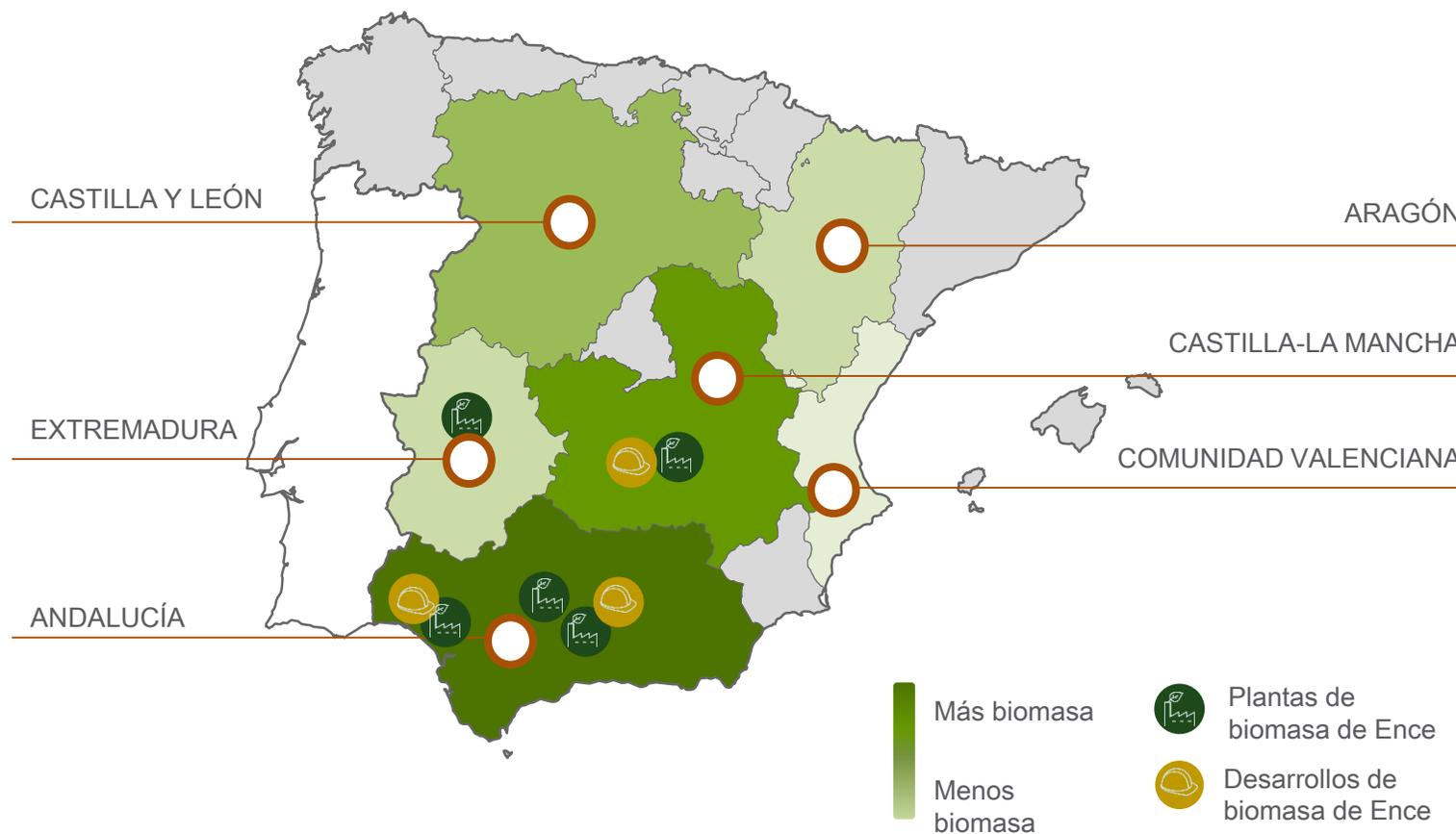
# La biomasa es un recurso abundante y renovable en España

## 25 Mn t de biomasa anual excedentaria

### Consumo de las plantas de biomasa de Ence

	Consumo de Biomasa 2018e ('000 t)	Consumo de Biomasa 2020e ('000 t)
Huelva 50 Mw	440	415
Huelva 41 Mw	240	260
Mérida 20 Mw	170	145
Ciudad Real 16 Mw	95	95
Jaen 16 Mw	90	90
Córdoba 27 Mw	100	100
Huelva 46 Mw		280
Puertollano 46 Mw		270
<b>Total</b>	<b>1.135</b>	<b>1.655</b>

### Regiones con mayor potencial de biomasa agroforestal



# El excedente de biomasa no utilizado conlleva un problema ambiental

Se podría utilizar para abastecer hasta 4.000 MW de energía renovable



## QUEMA INCONTROLADA DE BIOMASA

Es **altamente contaminante** y aumenta el **riesgo de incendio**



## MADERA ABANDONADA

Sin una **limpieza regular**, el suelo del bosque actúa como **combustible** en caso de incendio



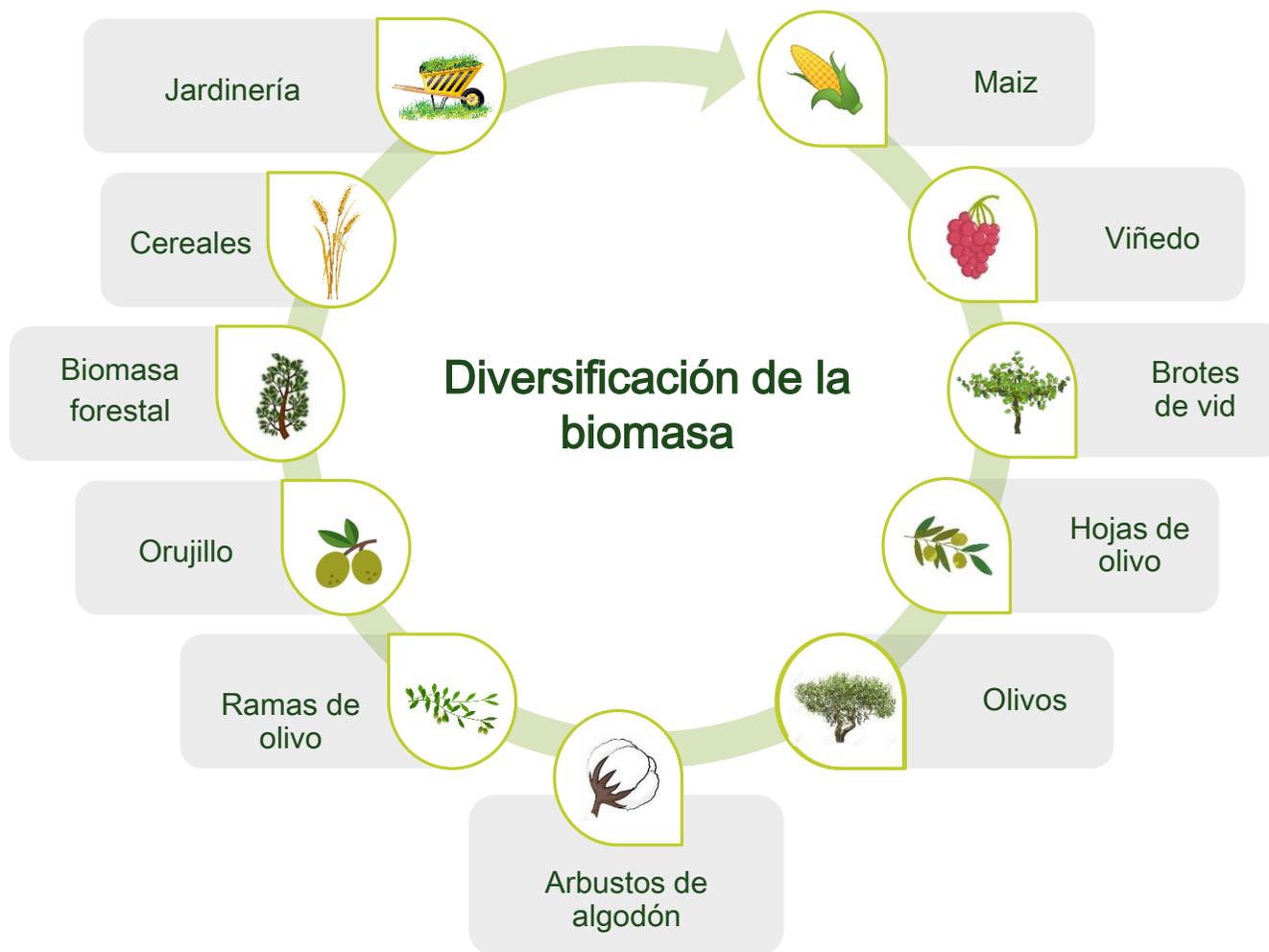
## DIFUNDE LAS EMISIONES DE LA DESCOMPOSICIÓN DE LA BIOMASA

El proceso de descomposición de la biomasa libera directamente el **CO<sub>2</sub>** y el **metano** a la atmósfera

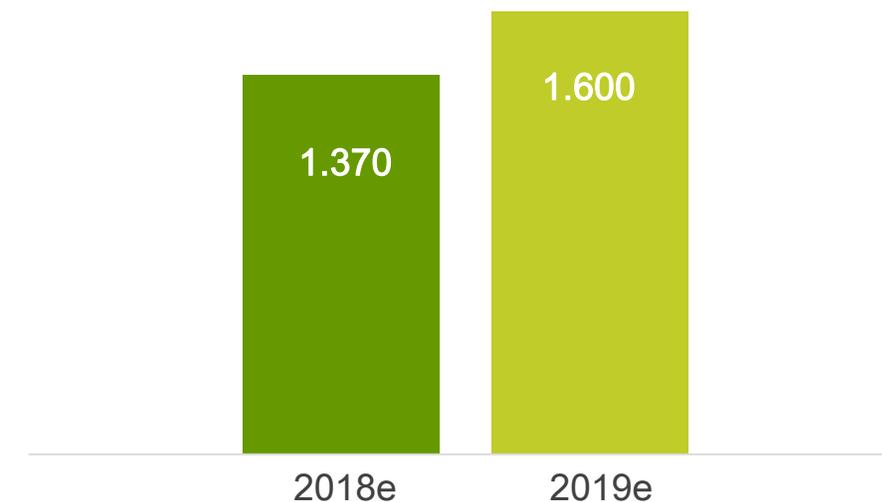
España es el segundo país de Europa con más superficie agrícola y el tercero en superficie forestal. Cada año, el país produce más de **60 Mn t** de biomasa, de los cuales **25 Mn t** no se utilizan

# Estrategia de diversificación de la biomasa

Las nuevas plantas están diseñadas para utilizar un mayor espectro de biomazas



Producción de orujillo  
'000 t



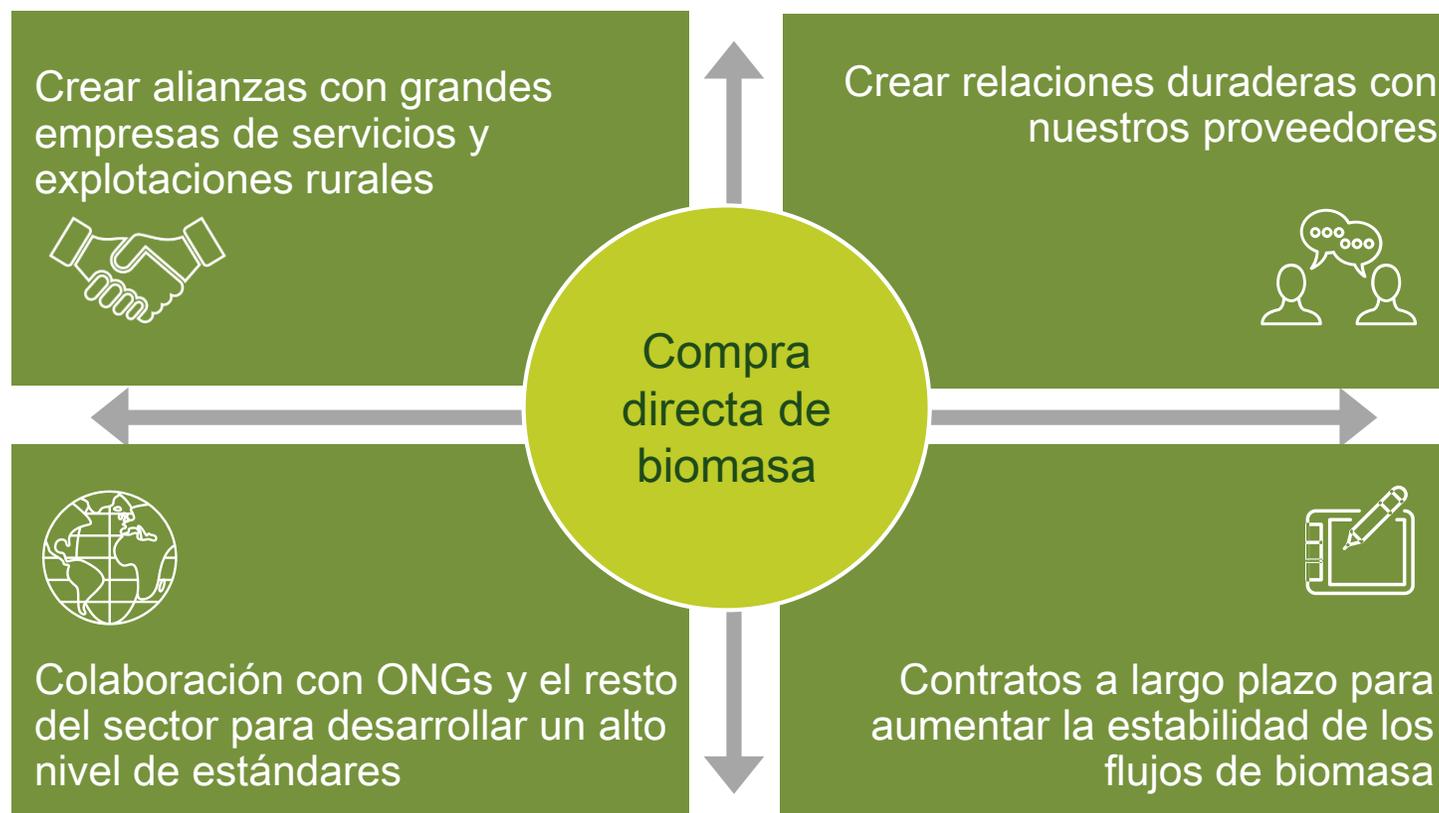
El orujillo es barato y abundante, lo que lo convierte en una excelente fuente de biomasa para nuestras plantas

# Acceso directo a la biomasa en su origen

## Iniciativas en marcha

Somos el mayor gestor de biomasa en España en múltiples puntos. Compramos más de 1 Mn t al año

Siempre de acuerdo con nuestro Decálogo de la Biomasa



# Decálogo de la Biomasa de Ence

## La base para un uso sostenible de la biomasa como combustible

### 1 Respetará el entorno natural

La gestión de la biomasa respetará en todo momento la capacidad de renovación del recurso biomásico, la calidad del suelo y no producirá daño al entorno natural.

### 2 Será compatible con las prácticas agrícolas y silvícolas sostenibles

La actividad de Ence será compatible con los manuales de buenas prácticas agrícolas y silvícolas de cualquier cultivo y especie.

### 3 No quemará madera en rollo

Ence no utilizará como combustible madera en rollo de más de 10 cm de diámetro, ni que provenga de especies invasivas cultivadas.

### 4 Respetará los usos prioritarios de la biomasa

La biomasa que Ence utilizará no competirá con otros posibles usos sostenibles y prioritarios de la biomasa (alimentación, construcción, mueble, etc.)

### 5 No utilizará biomasa que compita en recursos con la alimentación

Ence no utilizará biomasa que provenga de plantaciones de cultivos energéticos en tierras aptas para la agricultura y la producción de alimentos.

### 6 Aprovechará únicamente biomasa agrícola sobrante

Sólo utilizará residuo agrícola sobrante y que no suponga disminuir las cantidades destinadas a la alimentación del ganado.

### 7 Respetará las leyes y los derechos humanos

La recolección de biomasa se acometerá siempre con respeto a la legislación vigente, los derechos humanos y de las comunidades.

### 8 Utilizará las mejores tecnologías disponibles

Ence aplicará permanente las mejores técnicas disponibles para el transporte, almacenamiento y producción de energía con biomasa a fin de minimizar el impacto ambiental y maximizar la eficiencia energética.

### 9 Minimizará la emisión de carbono

Contemplará la huella de carbono total, considerando el balance de emisiones de gases de efecto invernadero en todo su ciclo de vida, y limitará la distancia de recogida de residuo agrícola y forestal.

### 10 Perseguirá siempre la mayor eficiencia energética

Ence impulsará un máximo rendimiento energético mediante el desarrollo y aplicación de tecnología para el aprovechamiento del calor útil residual de sus plantas para otras industrias y usos locales.

# Excelencia en sostenibilidad

## Una prioridad estratégica para Ence



Reducción de la huella de carbono

Uso de fuentes de energía alternativas  
(proyectos de GNL)



Mejora de la cadena de custodia

Sistemas GPS para controlar la distancia de entrega de biomasa a nuestras plantas



Doble certificación de nuestro suministro de madera

Certificaciones de madera para garantizar que la madera proviene de bosques gestionados de forma sostenible



NAVIA  
93%

PONTEVEDRA  
79%



Decálogo de la biomasa de Ence

10 reglas para un uso sostenible de la biomasa como combustible



### ALTA DISPONIBILIDAD DE MADERA Y OFERTA CRECIENTE

Hay suficiente madera disponible en el noroeste de España. Ence está preparado para extraerla y diversificar a otras especies de madera.



### LA BIOMASA ES UN RECURSO ABUNDANTE EN ESPAÑA

Suficiente para suministrar hasta 4.000 MW de capacidad.



### EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Reforzar la fiabilidad, la excelencia medioambiental y la seguridad de nuestra cadena de suministro.



### ASEGURAR LA DOBLE CERTIFICACIÓN DE NUESTRO SUMINISTRO DE MADERA



### RESPETAR NUESTRO DECÁLOGO PARA EL USO DE LA BIOMASA



# Cumplimos nuestros compromisos Generamos valor



2019 -2023

Plan Estratégico

# Marco Financiero

Alfredo Avello

Director General de Finanzas y Desarrollo  
Corporativo





### DOS NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS E INDEPENDIENTES

Prácticamente duplicar el EBITDA del Grupo a precios constantes<sup>1</sup>, reduciendo su carácter cíclico con una base mínima de 150 Mn € procedente del negocio de Energía Renovable.



### PLAN DE INVERSIONES POR ETAPAS

Plan de inversiones por etapas de entre 1.200 y 1.300 Mn €. Cada inversión será confirmada por el Consejo para asegurar que se mantiene un bajo nivel de apalancamiento después del pago del 50% del BDI en dividendos.



### BALANCE SÓLIDO

Para apoyar el nuevo ciclo de inversión en sus diferentes etapas.



### APALANCAMIENTO BAJO

Mantener una relación de Deuda Neta / EBITDA por debajo de 2,5x en el negocio de Celulosa y de 4,5x en el negocio de Energía Renovable.



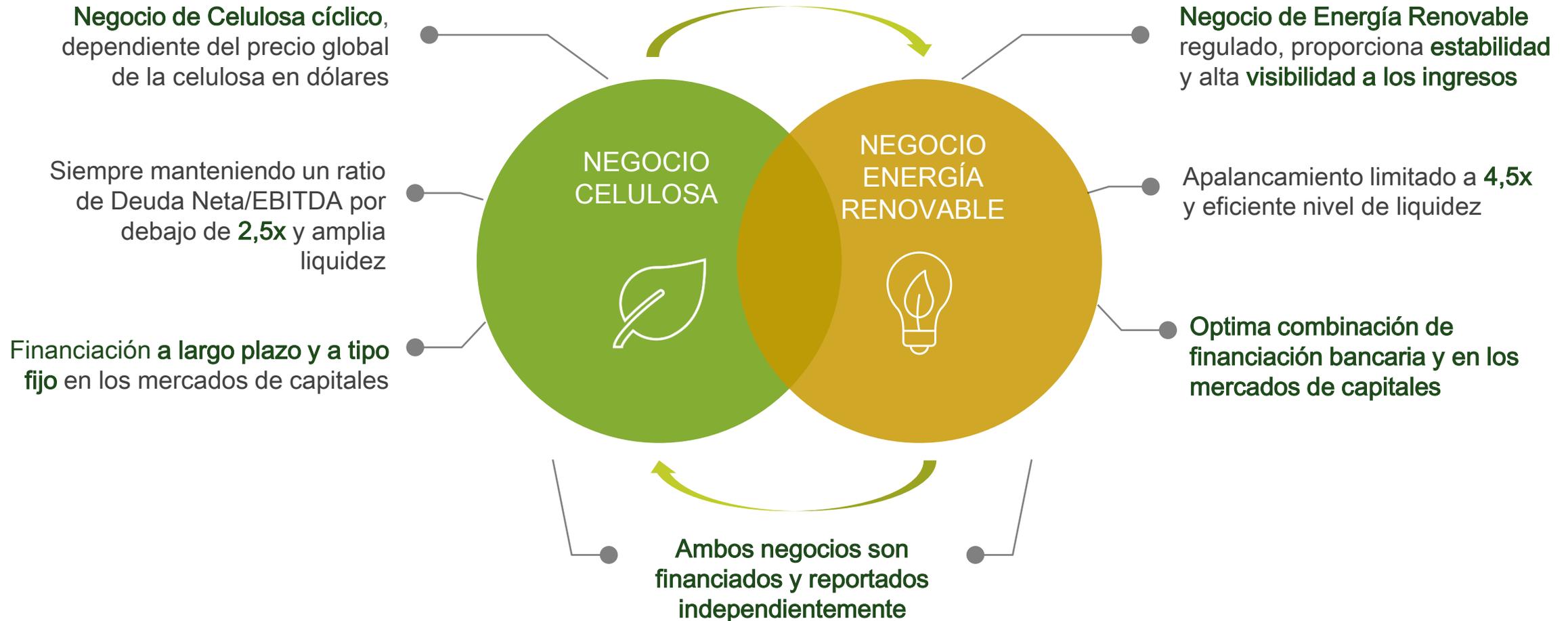
### 50% PAY-OUT

Mantener el pago del 50% del BDI en dividendos

1. A precios BHKP constantes de 1.050 \$/t y un tipo de cambio de 1,20 \$/€

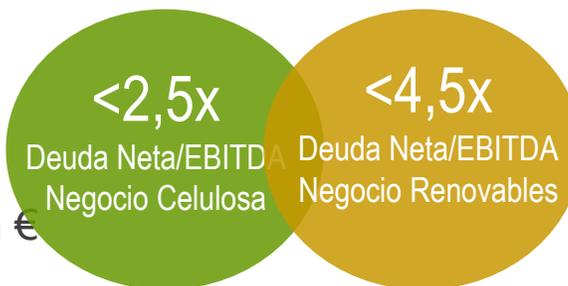
# Dos negocios

## Complementarios e independientes



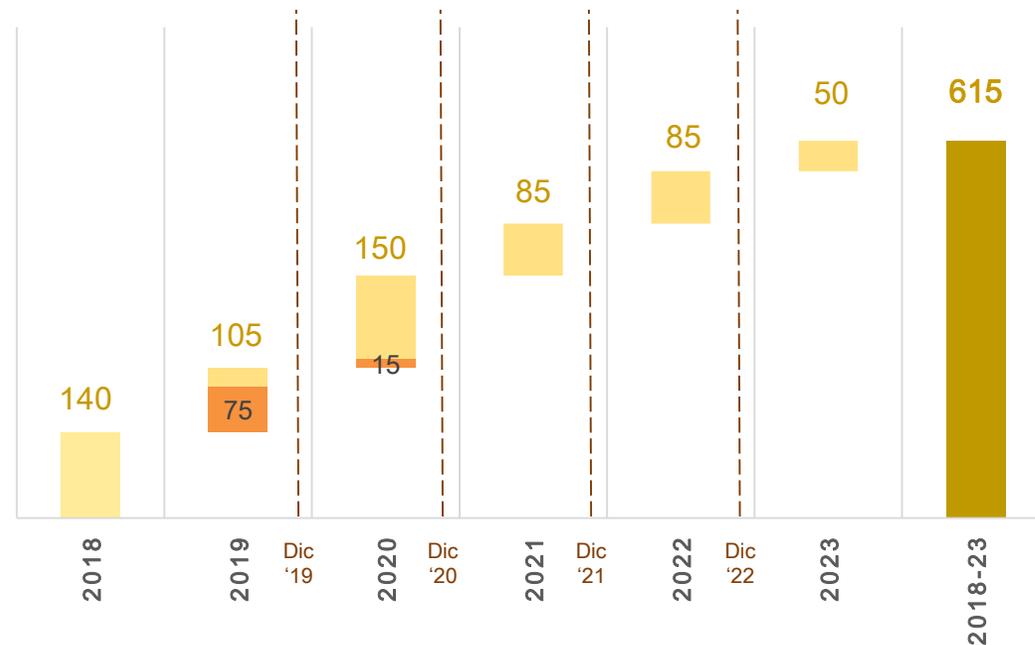
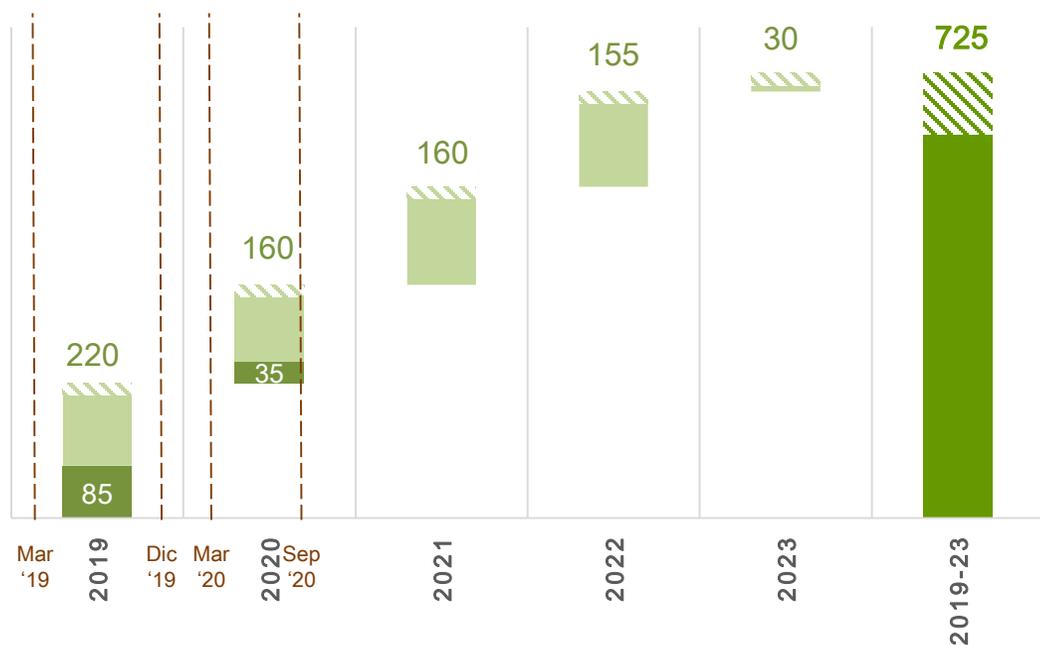
# Plan de inversiones por etapas

El Consejo confirmará cada inversión sujeta a los ratios de apalancamiento



Inversiones Negocio Celulosa: 625- 725 Mn €  
Mn €

Inversiones Negocio Renovables: 615 Mn €  
Mn €



■ PLAN INVERSIÓN ANTERIOR    ■ PLAN INVERSIÓN NUEVO    - - - PUNTO DE REVISIÓN

■ PLAN INVERSIÓN ANTERIOR    ■ PLAN INVERSIÓN NUEVO    - - - PUNTO DE REVISIÓN

# Rentabilidad mínima exigida para nuestros accionistas

## De cualquier inversión aprobada por el Consejo

### Negocio Celulosa



		Reducción de costes	Crecimiento
	Iberia	13,7%	15,2%
	Europa	15,7%	16,7%
	Latam	16,6%	18,6%

### Negocio Energía Renovable



	Biomasa	9,4%
	Termosolar	8,4%
	Fotovoltaica	7,9%

Asumiendo un ratio de apalancamiento del 50% para el negocio de Celulosa y del 60% para el negocio de Renovables

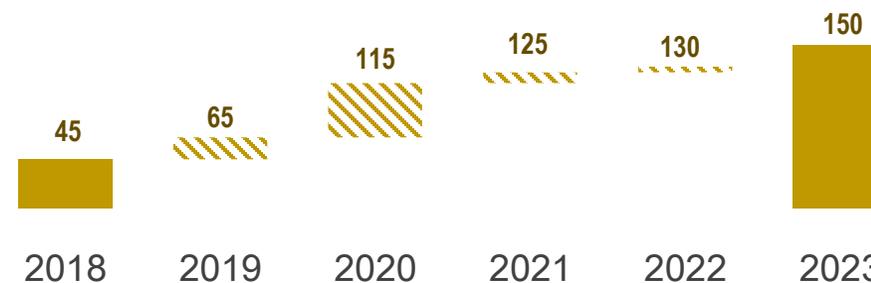
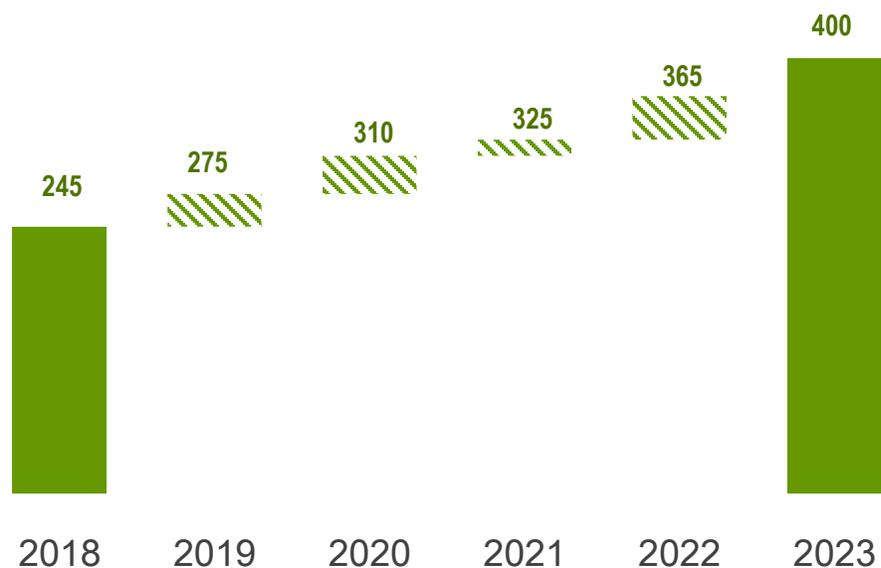
# Prácticamente duplicar el EBITDA<sup>1</sup> del Grupo

## Con una base mínima de 150 Mn € del Negocio de Energía Renovable



Objetivo de EBITDA de Celulosa  
400 Mn €<sup>1</sup> en 2023

Objetivo de EBITDA de Renovables  
150 Mn € en 2023



1. A precios BHKP constantes de 1.050 \$/t y un tipo de cambio de 1,20 \$/€

# Plan para las plantaciones del sur de España

## Monetización de 53.300 Ha.

	Tamaño	Uso	Contribución
Plantaciones alto rendimiento	40.000 Ha.	Venta de madera de terceros, manteniendo la propiedad de la tierra	10 Mn € EBITDA Anual
Potencial conversión a regadío	1.500 Ha.	Desinversiones	5 Mn € en 2021 15 Mn € en 2022
Resto de propiedades	11.800 Ha.	Desinversión oportunista	10 Mn € en 2022 10 Mn € en 2023

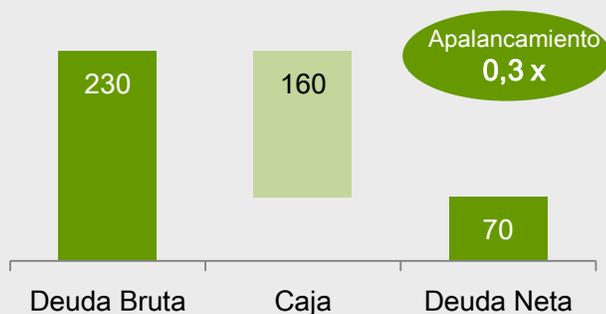
# Balance sólido y amplia liquidez como punto de partida

## Para apoyar el nuevo ciclo de inversiones

### Negocio Celulosa



Apalancamiento estimado para Dic 2018  
Mn €



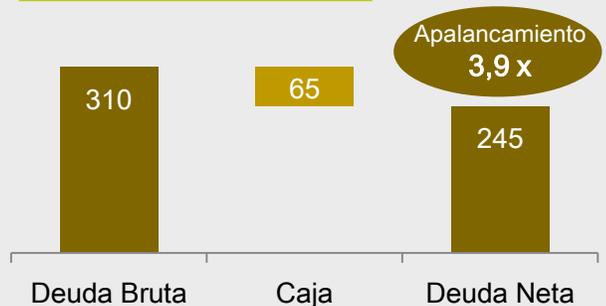
Calendario de vencimientos de la deuda  
Mn €



### Negocio Energías Renovables



Apalancamiento estimado para Dic 2018  
Mn €



Calendario de vencimientos de la deuda  
Mn €



# Modelo de financiación sostenible de Ence

## Financiación verde y compromiso con las mejores prácticas de RSC

Ence confirma su compromiso con la **sostenibilidad medioambiental**



Ence es pionera en la **financiación sostenible** en España

### Track-record de financiación verde

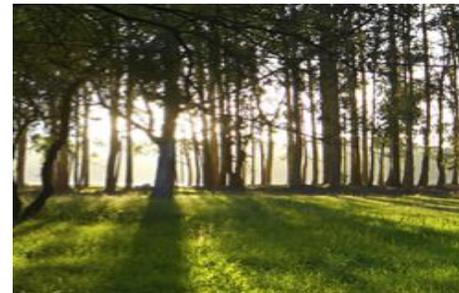
Celulosa

Préstamo verde (Bankia)  
€20 Mn

Línea de Crédito Sostenible  
70 Mn €

Mayo  
2018

Los tipos de interés están referenciados a ratios de crédito y **parámetros de RSC** de la compañía



Energía Renovable

Préstamo verde y bono (S&P)  
220 Mn €

Noviembre  
2017

Los tipos de interés bajarán con las mejoras en RSC



*Sustainalytics* evaluará el desempeño RSC

# Plan Estratégico 2019 - 2023

## Asunciones y estimaciones

 CELULOSA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Precio BHKP (\$/t)	1.040	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
Tipo de cambio (\$/€)	1,19	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Descuento comercial (%)	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Ventas celulosa ('000 t)	950	1.020	1.095	1.125	1.190	1.300
Cash cost (€/t)	380	375	370	365	355	350
<b>EBITDA (Mn €)</b>	<b>245</b>	<b>275</b>	<b>310</b>	<b>325</b>	<b>365</b>	<b>400</b>
Beneficio neto (Mn €)	120	130	160	170	190	210

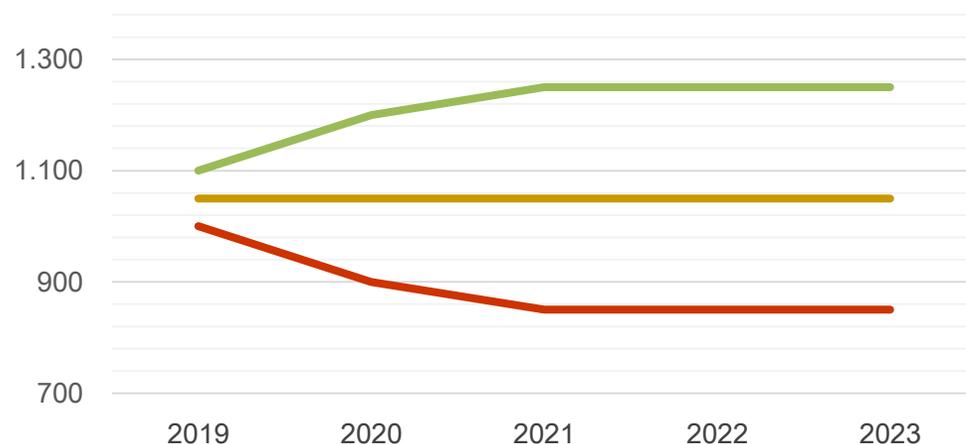
 ENERGÍA RENOVABLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas energía (MWh)	1.000.000	1.135.000	1.830.000	2.045.000	2.060.000	2.330.000
Precio del pool (€/MWh)	48	48	48	48	48	48
<b>EBITDA (Mn €)</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>115</b>	<b>125</b>	<b>130</b>	<b>150</b>
Beneficio neto (Mn €)	10	20	40	50	50	60

GRUPO ENCE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>EBITDA (Mn €)</b>	<b>290</b>	<b>340</b>	<b>425</b>	<b>450</b>	<b>495</b>	<b>550</b>
Beneficio neto (Mn €)	130	150	200	220	240	270

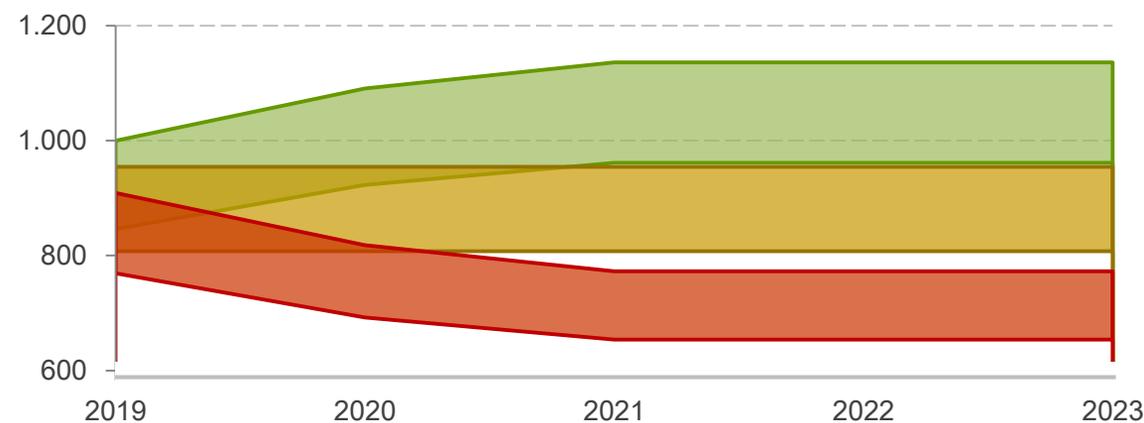
# Plan Estratégico sólido con diferentes precios de la celulosa

## Sensibilidad de los escenarios en 2019-2023

Sensibilidad al precio de la celulosa  
\$/t



Sensibilidad al precio de la celulosa y tipo de cambio  
€/t



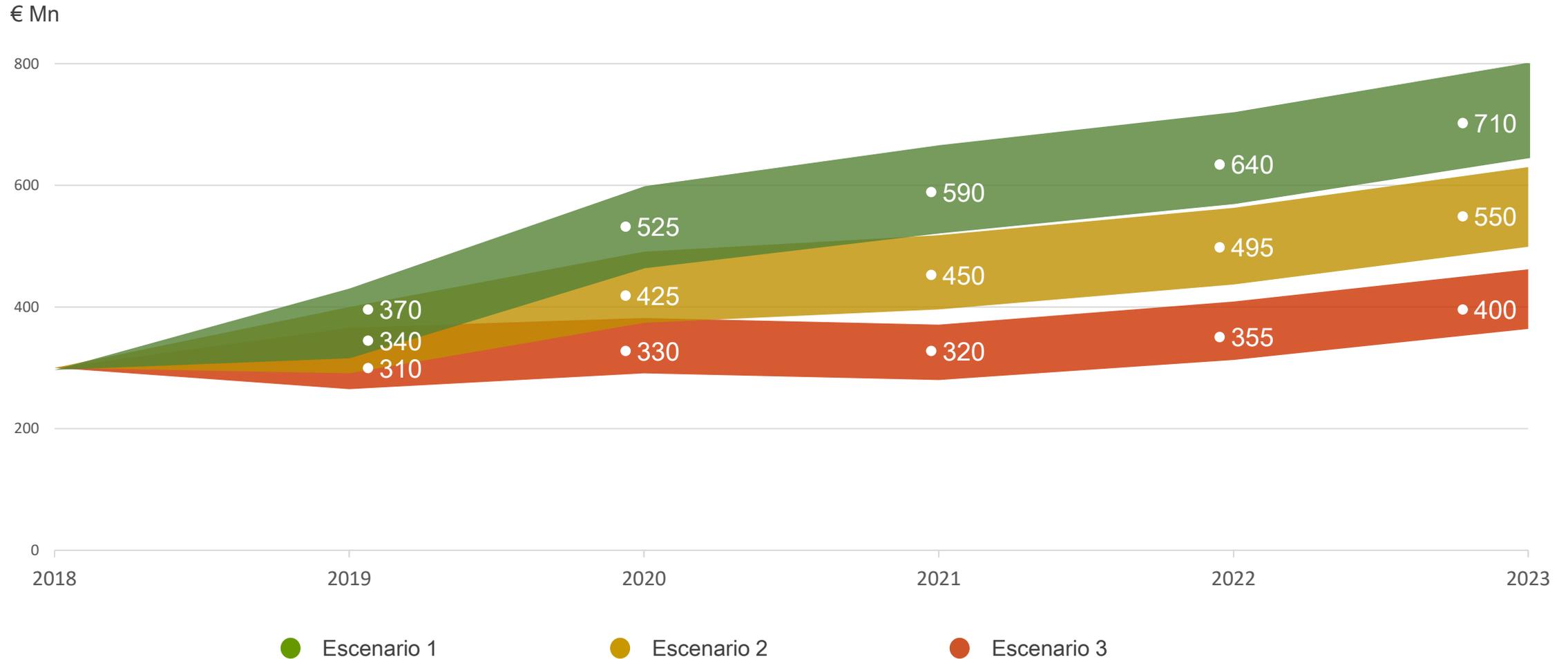
	2019	2020	2021	2022	2023
● Escenario 1	1.100	1.200	1.250	1.250	1.250
● Escenario 2	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
● Escenario 3	1.000	900	850	850	850

- Escenario 1 @ rango 1,1-1,3 \$/€
- Escenario 2 @ rango 1,1-1., \$/€
- Escenario 3 @ rango 1,1-1,3 \$/€

Estos son los escenarios utilizados para analizar la sensibilidad de las principales magnitudes financieras

# Plan Estratégico sólido con diferentes precios de la celulosa

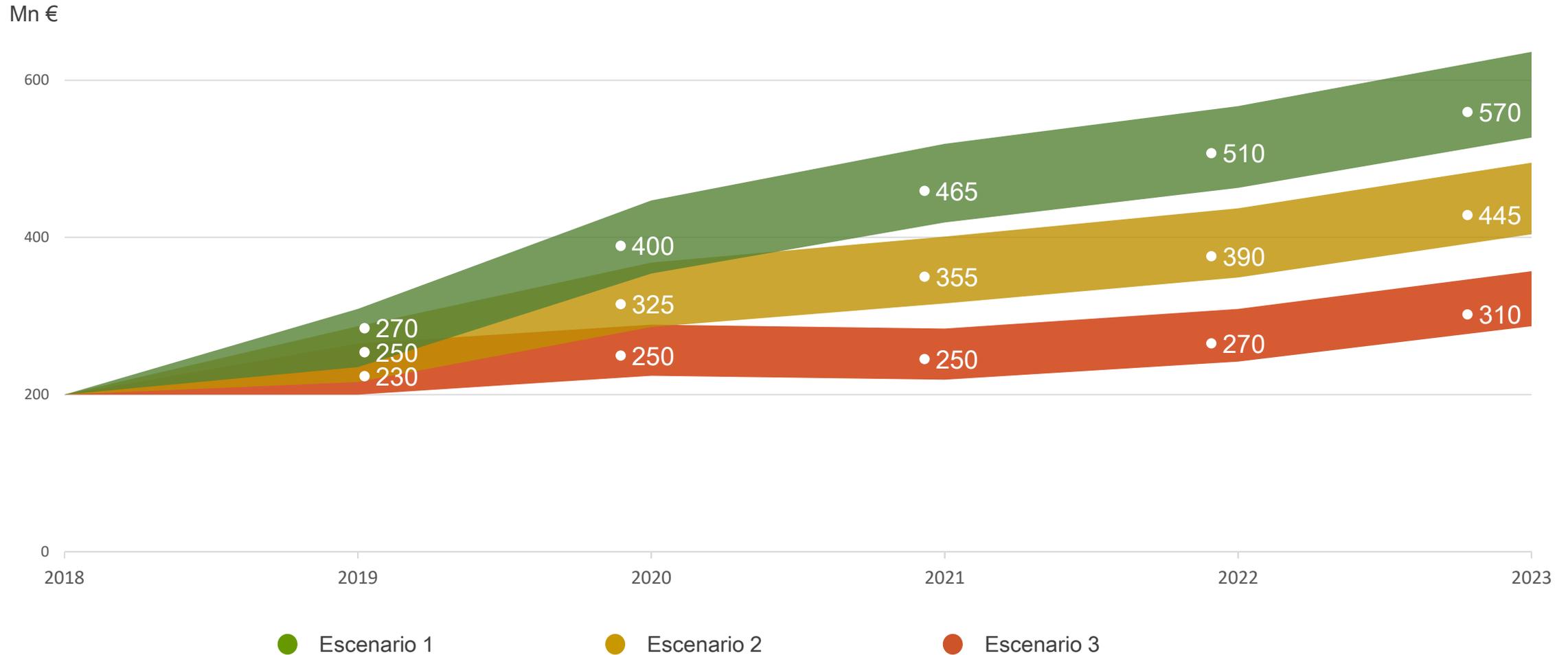
## Sensibilidad del EBITDA en 2019-2023



Basado en los escenarios descritos en la página 71

# Plan Estratégico sólido con diferentes precios de la celulosa

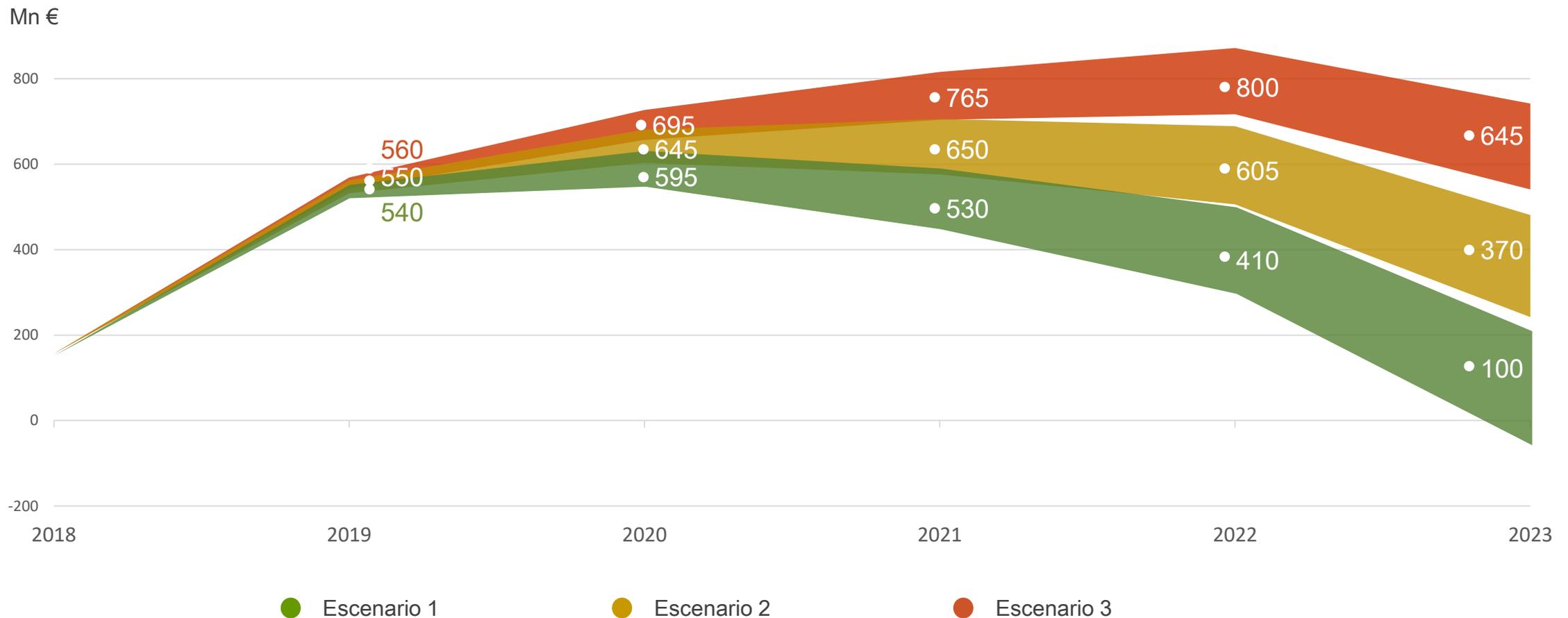
## Sensibilidad del flujo de caja libre normalizado en 2019-2023



Basado en los escenarios descritos en la página 71

# Plan Estratégico sólido con diferentes precios de la celulosa

## Sensibilidad de la deuda neta en 2019-2023



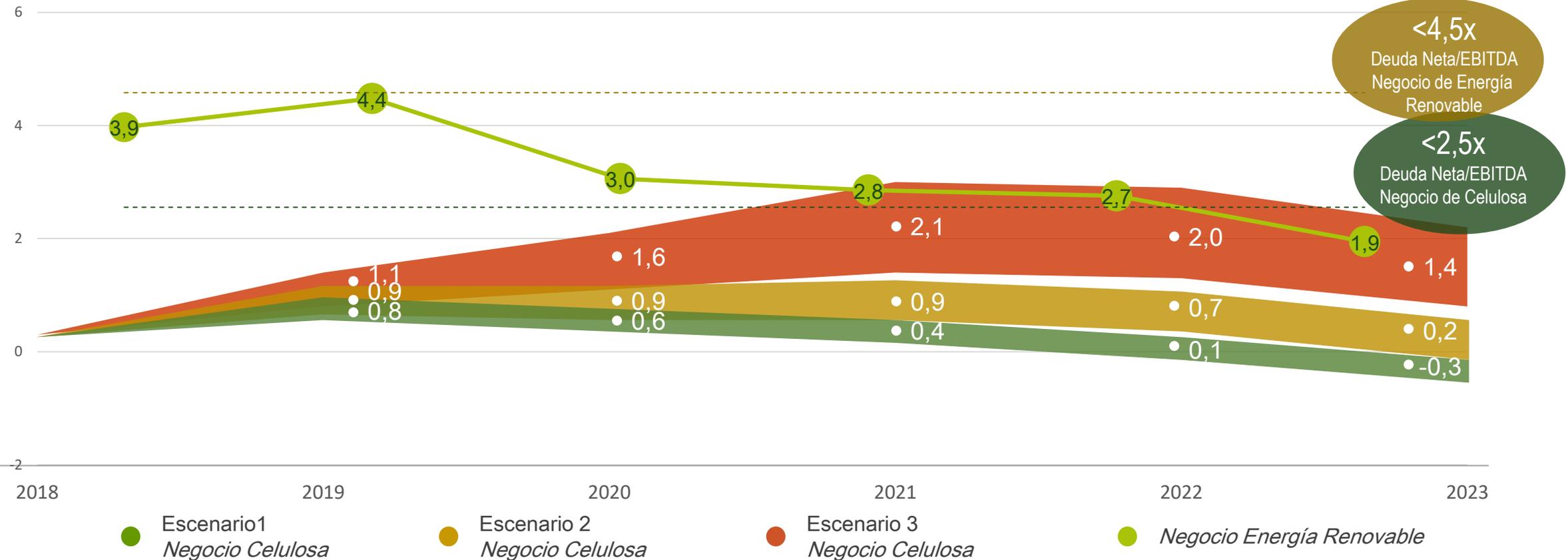
Incluye el impacto de IFRS16 de 40 Mn € a partir de 2019

Basado en los escenarios descritos en la página 71

# Plan Estratégico sólido con diferentes precios de la celulosa

## Sensibilidad del apalancamiento financiero en 2019-2023

Deuda Neta/EBITDA



**<4,5x**  
Deuda Neta/EBITDA  
Negocio de Energía  
Renovable

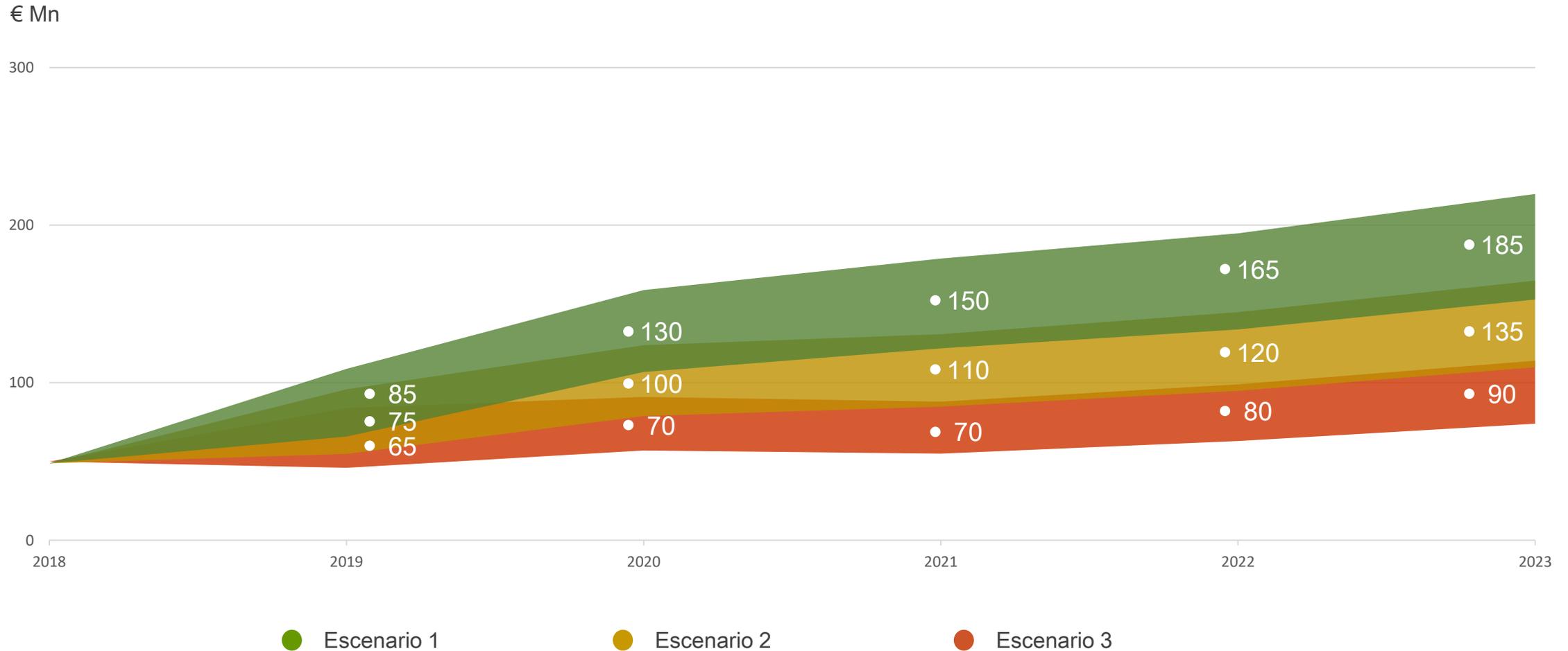
**<2,5x**  
Deuda Neta/EBITDA  
Negocio de Celulosa

Al menos 15 Mn de inversión del Negocio de Celulosa en el Negocio de Energía Renovable para reforzar el capital en 2019  
Podría haber inversiones adicionales si se confirma el mejor escenario de Celulosa y surgen oportunidades adicionales de crecimiento en Renovables

Basado en los escenarios descritos en la página 71

# Plan Estratégico sólido con diferentes precios de la celulosa

## Sensibilidad de los dividendos en 2019-2023



Basado en los escenarios descritos en la página 71



### DOS NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS E INDEPENDIENTES

Prácticamente duplicar el EBITDA del Grupo a precios constantes<sup>1</sup>, reduciendo su carácter cíclico con una base mínima de 150 Mn € procedente del negocio de Energía Renovable.



### PLAN DE INVERSIONES POR ETAPAS

Plan de inversiones por etapas de entre 1.200 y 1.300 Mn €. Cada inversión será confirmada por el Consejo para asegurar que se mantiene un bajo nivel de apalancamiento después del pago del 50% del BDI en dividendos.



### BALANCE SÓLIDO

Para apoyar el nuevo ciclo de inversión en sus diferentes etapas.



### APALANCAMIENTO BAJO

Mantener una relación de Deuda Neta / EBITDA por debajo de 2,5x en el negocio de Celulosa y de 4,5x en el negocio de Energía Renovable.



### 50% PAY-OUT

Mantener el pago del 50% del BDI en dividendos

1. A precios BHKP constantes de 1.050 \$/t y un tipo de cambio de 1,20 \$/€

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. Las Medidas Alternativas de Rendimiento utilizadas en esta presentación son definidas, reconciliadas y explicadas en el correspondiente informe trimestral de resultados disponible en la sección de inversores de nuestra página web [www.ence.es](http://www.ence.es)

### 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, 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 es una magnitud incluida dentro de las cuentas de resultados del presente informe, en los apartados 1, 2.6, 3.3 y 4.1, que mide el resultado de explotación excluyendo la amortización del inmovilizado y el agotamiento forestal, los deterioros y resultados sobre activos no corrientes, así como con otros ingresos y gastos puntuales y ajenos a las actividades ordinarias de explotación de la Compañía, que alteren su comparabilidad en distintos periodos.

El EBITDA proporciona una primera aproximación a la caja generada por las actividades ordinarias 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.

El EBITDA es un indicador utilizado por la Dirección para comparar los resultados ordinarios de la compañía a lo largo del tiempo. Por este motivo, en el tercer trimestre de 2018 y con el fin de hacerlo comparable con el resto del sector, se ha actualizado su definición, en línea con la práctica habitual del mercado, para excluir ingresos y gastos puntuales y ajenos a las actividades ordinarias de explotación de la Compañía, que alteren su comparabilidad en distintos periodos.

### 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, EFICIENCIA Y EXPANSIÓN 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.



# Cumplimos nuestros compromisos Generamos valor