



Grupo Empresarial ENCE  
Avda. Burgos, 8B  
Edf. Génesis  
28036 Madrid  
España/Spain

Tel.: 34 91 337 85 00 / Fax: 34 91 337 86 01  
e-mail: [ence@ence.es](mailto:ence@ence.es)  
[www.ence.es](http://www.ence.es)

EN  
Memoria de Sostenibilidad 2003



Memoria de Sostenibilidad 2003

Memoria de Sostenibilidad 2003



## Acerca de esta Memoria

### MODELO DE REFERENCIA

Esta memoria ha sido elaborada siguiendo las recomendaciones de la Guía 2002 del **Global Reporting Initiative**

Para más información ver  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### PERSONA DE CONTACTO

Estamos a su disposición para aclarar, ampliar, comentar o responder a cualquier consulta que quiera realizar.

**María del Rosario Pou Ferrari,**  
*Directora de Relaciones Institucionales*  
[rpou@ence.com.uy](mailto:rpou@ence.com.uy)

Por primera vez, ENCE presenta su Memoria de Sostenibilidad, en cumplimiento de su política de transparencia. En ella se recogen las principales acciones desarrolladas en 2003 en los ámbitos económico, medioambiental y social, así como los planes futuros relativos a la contribución de la Empresa al desarrollo sostenible en todas las actividades que emprende y en todas las áreas geográficas en las que opera.

## Índice

### Declaración del Presidente y del Consejero Delegado

ENCE afronta su primera memoria de sostenibilidad, en el marco de la transparencia informativa y del desarrollo sostenible como prioridades estratégicas.

pág.5

### Las industrias basadas en el bosque

En este capítulo se refleja el gran peso social y los beneficios medioambientales de las industrias basadas en el bosque gestionadas de forma sostenible.

pág.7

### 2003 de un vistazo

Para facilitar la lectura se presentan, mediante un cuadro resumen los principales resultados conseguidos en materia de sostenibilidad.

pág.8

## Sumario

### 1. ENCE y la Sostenibilidad

Se aborda la información corporativa esencial, la misión y los valores, la organización y el gobierno corporativo, además de las actividades, los productos, los clientes, los mercados y los sistemas de gestión de ENCE.

pág.11

### 2. Nuestros compromisos con el futuro

Se analizan las principales líneas estratégicas diseñadas para encarar los posibles riesgos vinculados a la situación global del planeta y a los nexos existentes entre la Empresa y sus partes interesadas.

pág.23

### 3. Desarrollo y Generación de riqueza

Se recoge el impacto económico de nuestra actividad junto con los aspectos relacionados con la calidad del producto y la innovación para la mejora continua.

pág.33

### 4. Gestión ambiental integrada

Se da a conocer cómo, a través de sistemas integrados de gestión medioambiental y modelos sostenibles de explotación forestal, se materializa el firme compromiso con el entorno asumido por ENCE.

pág.37

### 5. Desarrollo profesional y Responsabilidad social

Se describen las actividades en materia social desarrolladas por ENCE, tanto en lo relacionado con sus trabajadores, como con las comunidades locales y el entorno donde se desarrollan sus operaciones.

pág.45

## Anexos

1. Listado de tablas y gráficos ..... pág.56

2. Glosario de términos ..... pág.58

3. Índice de contenidos GRI ..... pág.60

4. Ayúdenos a mejorar esta memoria ..... pág.63

## Declaración del Presidente y del Consejero Delegado

El desarrollo sostenible es un concepto esencial en el proceso de definición y de decisión de nuestra estrategia empresarial.

Un marco caracterizado por la incertidumbre económica, por la necesidad de diferenciación como factor de supervivencia en un mercado cada vez más competitivo, y por la creciente sensibilización general en cuestiones ambientales y sociales por parte de gobiernos, empresas y sociedad civil, invita a una gestión conjunta de estos elementos, paliando riesgos y aprovechando oportunidades, a fin de mejorar año a año nuestro desempeño y continuar generando riqueza para nuestros accionistas y para la Sociedad en la que operamos.

Tras haber jugado los Informes Medioambientales, emitidos desde 1995, y también los aspectos de gestión ambiental, seguridad y salud laboral tratados en las Memorias Anuales, un papel relevante en nuestra comunicación, nuestra trayectoria de transparencia informativa se consolida con esta primera memoria de sostenibilidad, elaborada en conformidad con la Guía 2002 del Global Reporting Initiative, y que constituye una presentación equilibrada y razonable del desempeño económico, medioambiental y social de nuestra organización.

Si en el apartado económico podemos resumir nuestro comportamiento durante 2003 en el incremento del 45% en el beneficio consolidado, manteniendo la tendencia de crecimiento apuntada en ejercicios precedentes, también presentaron evoluciones muy positivas otros indicadores que reflejan la gestión en las otras dos dimensiones del desarrollo sostenible.

Así, los accidentes laborales en nuestros centros se redujeron, respecto a 2002, un 10,6% en la División Forestal y un 26,7% en la División de Celulosa, mientras que un importante parámetro medioambiental como la emisión de CO<sub>2</sub> por tonelada de celulosa, acumula, ya, más de un 11,7% de reducción desde 1990.

Para lograr esta mejora, desde hace diez años ENCE ha impulsado fuertemente la implantación de Sistemas Integrados de Gestión en los diferentes centros productivos.

Así, la División Forestal comenzó por regular la producción de las masas forestales de nuestras filiales europeas, Silvasur (antes Ibersilva) y Norfor, a través de Sistemas de Gestión, certificados según normas ISO 14001 e ISO 9001, mientras que nuestra filial americana Eufores se certificó directamente según ISO 14001.

Posteriormente, Silvasur y Norfor obtuvieron, en junio de 2002, la certificación del Programa para el Reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal (Program for the Endorsement of Forest Certification Schemes – PEFC) de gestión forestal sostenible.

Finalmente, a lo largo del año 2004, Silvasur, Eufores y Norfor habrán superado las auditorías correspondientes para obtener la certificación FSC (Forest Stewardship Council- FSC), avalando el cumplimiento de los criterios de gestión forestal sostenible de su

patrimonio y garantizando la sostenibilidad de la cadena de custodia de sus productos.

Asimismo, se habrá obtenido la certificación FSC para la cadena de custodia del aserradero uruguayo Maserlit y de las actividades de comercialización de madera de Ibersilva Servicios, mientras que las otras plantas de productos de madera sólida lo harán durante 2005.

En lo que respecta a la División de Celulosa, sus tres fábricas cuentan con certificados de calidad ISO 9002 y están adheridas al Sistema voluntario de Ecogestión y Ecoauditoria (EMAS). Se debe resaltar el gran esfuerzo realizado para asegurar la prevención de la contaminación y la mejora continua en nuestras actividades mediante la implantación de las mejores técnicas disponibles y de prácticas de gestión medioambiental, que han posibilitado, entre otros efectos, la optimización energética, el autoabastecimiento de electricidad, y el ahorro de agua.

El Sistema de Gestión y Prevención de Riesgos Laborales, por otra parte, ha sido implantado en nuestros centros en Europa, buscando con ello alcanzar estándares superiores de seguridad y salud laboral de nuestros empleados, de acuerdo con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y sus reglamentos, como máximos niveles de certificación existentes en la actualidad en España.

Sin embargo, en Uruguay, y más concretamente en la empresa Eufores, estos sistemas de gestión han sido certificados simultánea y conjuntamente con los medioambientales a través de la norma OHSAS 18001 (Occupational Health & Security).

En materia social, ENCE cuenta con amplios antecedentes en actuaciones de integración y de patrocinio de actividades de promoción social, cultural y deportiva que acreditan su arraigo en el medio donde desarrolla sus operaciones. Durante 2003, 1,8 millones de Euros fueron aportados en estos conceptos.

Le invitamos a comprobar, a través de las siguientes páginas, el esfuerzo de nuestra compañía por crecer, prosperar y asimismo generar riqueza en la Sociedad de la que formamos parte.

**José Luis Méndez,**  
*Presidente*

**Juan Villena,**  
*Vicepresidente y Consejero Delegado*

## Las industrias basadas en el bosque

ENCE se define como una "Empresa forestal, transformadora integral de maderas", en la medida que basa su estrategia en la gestión sostenible de sus plantaciones forestales, de las que obtiene su materia prima.

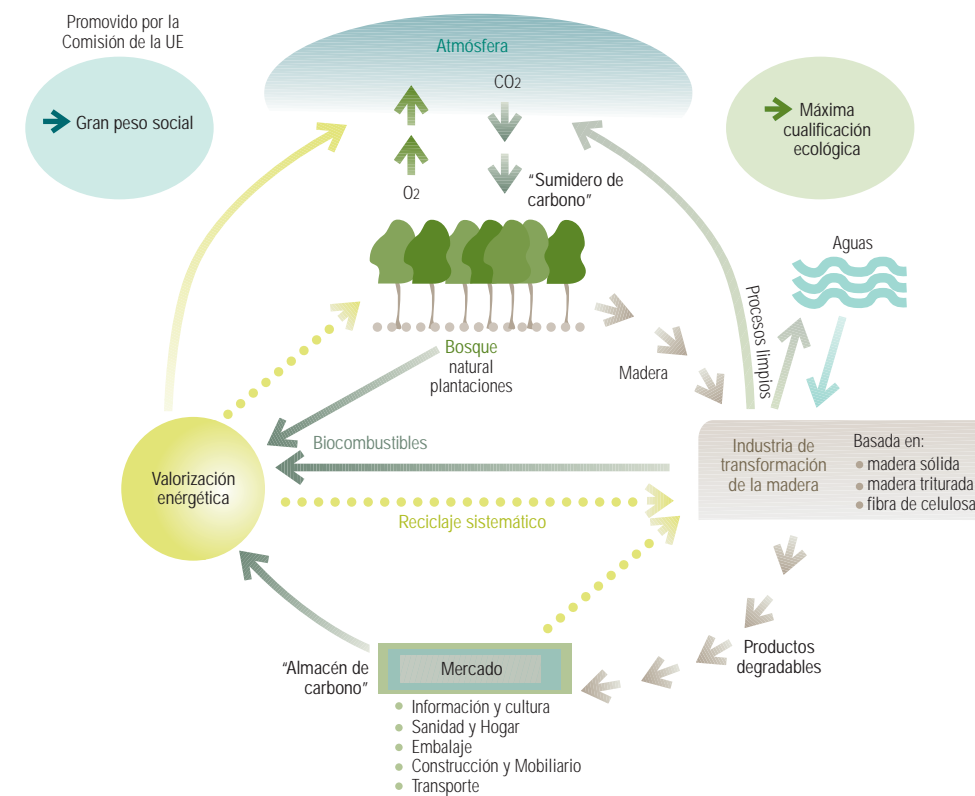
Ésta, posteriormente, es utilizada para la fabricación de productos de madera sólida, madera triturada, o bien, fibra de celulosa, en procesos industriales diseñados para lograr un tratamiento medioambientalmente correcto, tanto en lo que se refiere a efluentes líquidos como a las emisiones de gases liberadas a la atmósfera.

En este sentido, es destacable el hecho de que en los procesos industriales, al igual que durante la cosecha del bosque, y en la utilización de los productos finales se generan residuos susceptibles de ser reciclados o valorizados energéticamente como biocombustibles.

Las industrias de la madera generan productos para su uso en gran variedad de campos y sectores de actividad: información y cultura, sanidad y hogar, embalaje, construcción y mobiliario, que se destinan al mercado consumidor, abarcando la práctica totalidad de las actividades humanas.

A este gran peso social de la actividad de las industrias basadas en el bosque se une la Máxima Cualificación Ecológica de éste, por cuanto está continuamente liberando oxígeno a la atmósfera, y reteniendo CO<sub>2</sub>. Asimismo los diversos productos industriales, obtenidos a partir de él, constituyen un "almacén de carbono" donde este gas, responsable mayoritariamente del Cambio Climático, perdura durante toda la vida de los mismos.

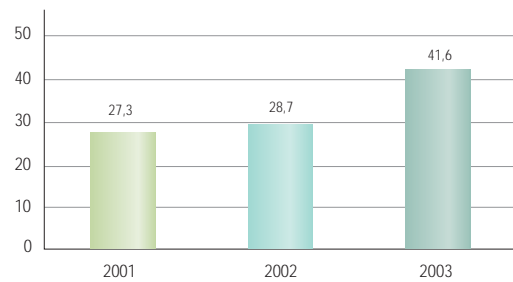
El macrosector de las "Industrias basadas en el bosque"



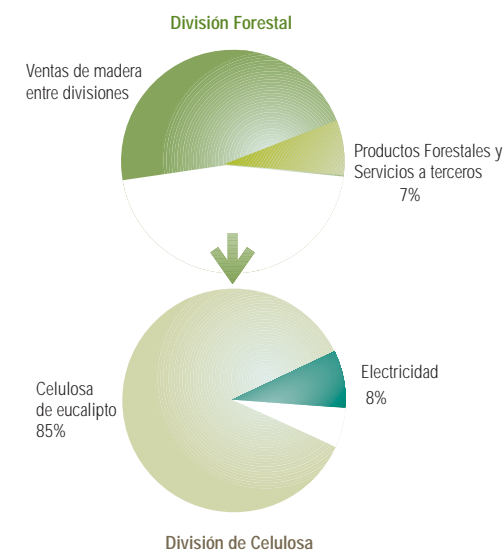
## 2003 de un vistazo

### Desarrollo y Generación de riqueza

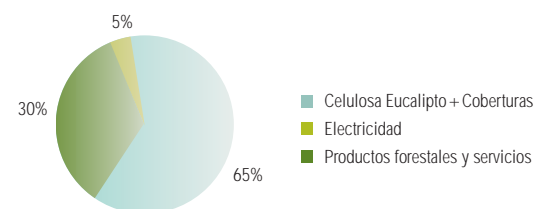
#### Beneficios de ENCE (millones de €)



#### Ventas por actividad. Año 2003



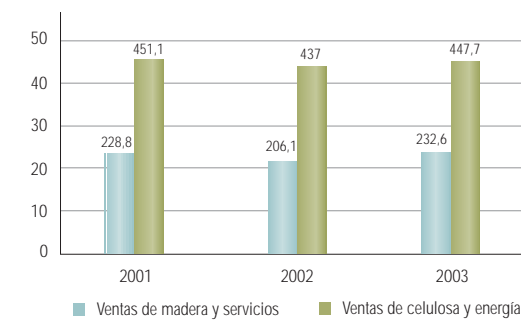
#### EBIT por actividades. Año 2003



#### Principales cifras de ENCE. Año 2003

Madera y productos forestales comerciales	3.058.000 m <sup>3</sup>
Electricidad generada	1.245.927 MWh
Celulosa producida	1.005.000 t
Inversión	74.377.000 €
Capitalización bursátil	436.810.500 €
Deuda neta	316.119.000 €
Reparto de dividendos	0.52 € / acción

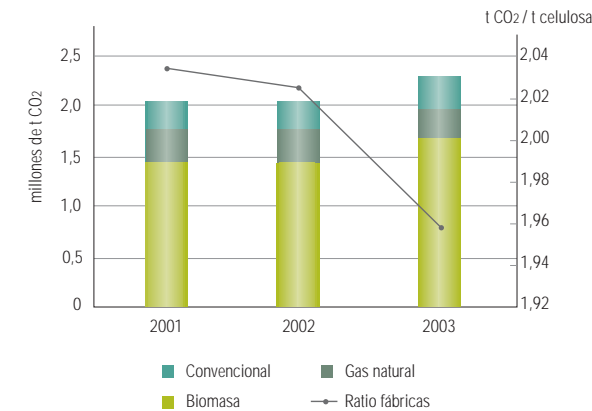
#### Evolución en las ventas de ENCE (millones de €)



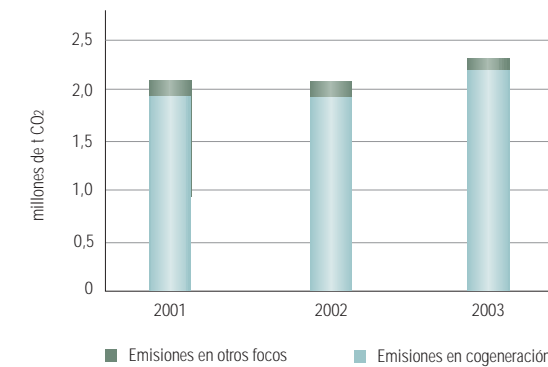
- Aumento de un 45% del beneficio neto del Grupo respecto a 2002.
- Cifras récord de venta y producción de celulosa, superando por primera vez el millón de toneladas.
- Crecimiento, respecto a 2002, del 13% en las ventas a terceros de las filiales forestales.
- Creación neta de 59 puestos de trabajo.
- Inauguración de la Terminal Logística M'Bopicuá (TLM) en Uruguay.

### Gestión medioambiental integrada

#### Emisiones CO<sub>2</sub> ENCE (según combustible)



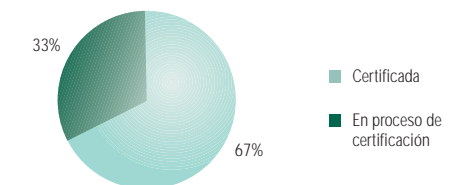
#### Emisiones CO<sub>2</sub> ENCE (según el tipo de emisión)



- Desde 2001, se ha verificado un descenso de un 3,44% de las emisiones de CO<sub>2</sub> por tonelada de celulosa producida, siendo la reducción acumulada desde 1990, un 11,7%.
- Fijación de un promedio de 900.000 t/año de CO<sub>2</sub> en los bosques del patrimonio forestal de ENCE.
- Certificación según PEFC de la gestión sostenible de la madera en el 67% de la superficie forestal gestionada por ENCE.
- Próxima celebración en 2004 de auditorías externas de certificación FSC en la totalidad de nuestro patrimonio forestal.
- Certificación según ISO 14001, de la actividad realizada en el 99% de la superficie forestal gestionada por ENCE.
- Registro EMAS de las tres fábricas de producción de celulosa.
- Certificación de la cadena de custodia, según PEFC, de la fábrica de tablero contrachapado de Eucalipto de Pontevedra y del Aserradero de Navia.
- Aumento de la cogeneración con biomasa y gas en un 8% respecto al año anterior.
- Aumento de las ventas de energía eléctrica, hasta suponer un 55% de la energía eléctrica autogenerada en nuestras instalaciones.
- No ha habido ninguna denuncia o expediente de carácter ambiental que haya prosperado en los tribunales.
- Obtención de la autorización ambiental previa para Celulosas de M'Bopicuá (Uruguay).

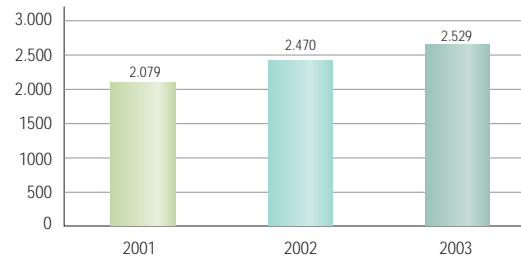


#### Porcentaje de masas forestales propiedad de ENCE certificadas según normas de producción forestal sostenible

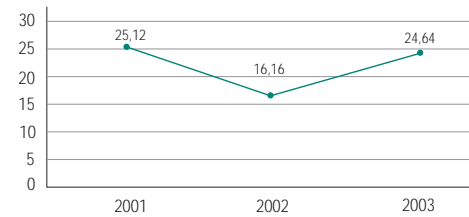


Desarrollo profesional y Responsabilidad social

Evolución de la plantilla total de ENCE



Horas de formación por empleado



- Incremento en un 5% de la plantilla fija.
- Crecimiento del número de empleados a nivel mundial hasta 2.529.
- Incremento del presupuesto de formación en un 56% respecto al año 2002.
- Incremento de las actividades de formación realizadas en 2003 hasta alcanzar 62.316 horas participantes.
- El número de becarios que han realizado prácticas en las Empresas de ENCE ha sido 137.
- Descenso, respecto a 2002, de un 10,6% en accidentes laborales en la División Forestal y de un 26,7% en la División Celulosa.
- Obtención de la certificación OHSAS 18001 en Eufores.
- Evaluación del desempeño de 271 empleados.
- Fomento de la estabilidad en las relaciones laborales mediante una política de firma de convenios pluri- anuales (5 años).



1

# ENCE y la Sostenibilidad

- Nuestras señas de identidad
- Actividades, Productos y Servicios
- Gobierno corporativo y Organización
- Estructura organizativa y Sistemas de gestión

## Nuestras señas de identidad

ENCE, es una empresa forestal ibérica y americana transformadora integral de maderas. Es el primer propietario europeo de bosques maderables de eucalipto, líder en Europa y segundo suministrador mundial de celulosa de eucalipto.

Es una empresa reconocida como pionera en el desarrollo de las industrias basadas en plantaciones sostenibles de eucalipto, promoviendo el incremento de la productividad de las masas forestales y la diversificación de usos de la madera y operando en un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social, como la manera de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad.



En 1957 el Instituto Nacional de Industria (INI) crea la Empresa Nacional de Celulosa de Pontevedra, la Empresa Nacional de Celulosa de Huelva y la Empresa Nacional de Celulosa de Motril, que años más tarde, en 1968, se fusionarían dando lugar a la Empresa Nacional de Celulosa.

Si bien ENCE ha mantenido esta denominación hasta el año 1999, en la actualidad, la estructura y objetivos del grupo de empresas cuya cabecera se denomina hoy Grupo Empresarial ENCE, S.A. se parecen muy poco a lo que fueron sus orígenes. Transcurridos casi cuarenta años desde su fundación, se ha convertido en un grupo de capital privado que cotiza en bolsa desde 1989.

### Misión

Ser una empresa forestal, Ibérica y Americana, liderando en Europa la propiedad de bosques maderables y celulosa de eucalipto.

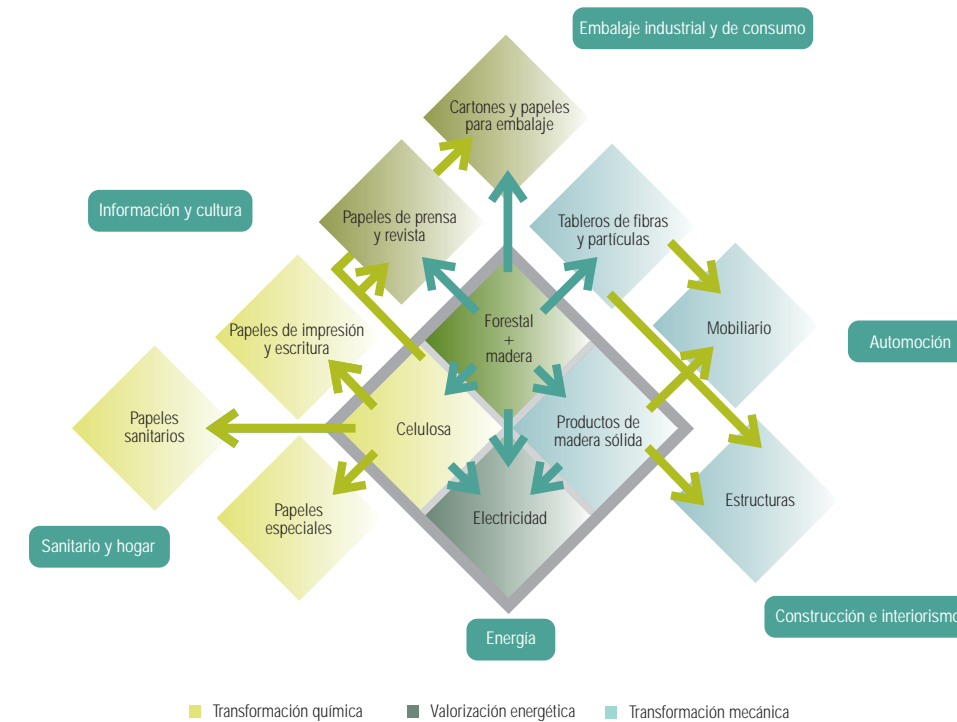
Pertenencia de ENCE a entidades nacionales
CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales)
Círculo de Empresarios
SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica)
Asociación Monte Industria (Galicia)
CONFEMADERA (Confederación de Empresas de la Madera)
Cluster de la Madera de Galicia
APD (Asociación para el Progreso de la Dirección)
Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente
FEUGA (Fundación Empresa Universidad Gallega)
FOE (Federación Onubense de Empresarios)

Pertenencia de ENCE a entidades europeas
CEPI (Confederation of European Paper Industries)

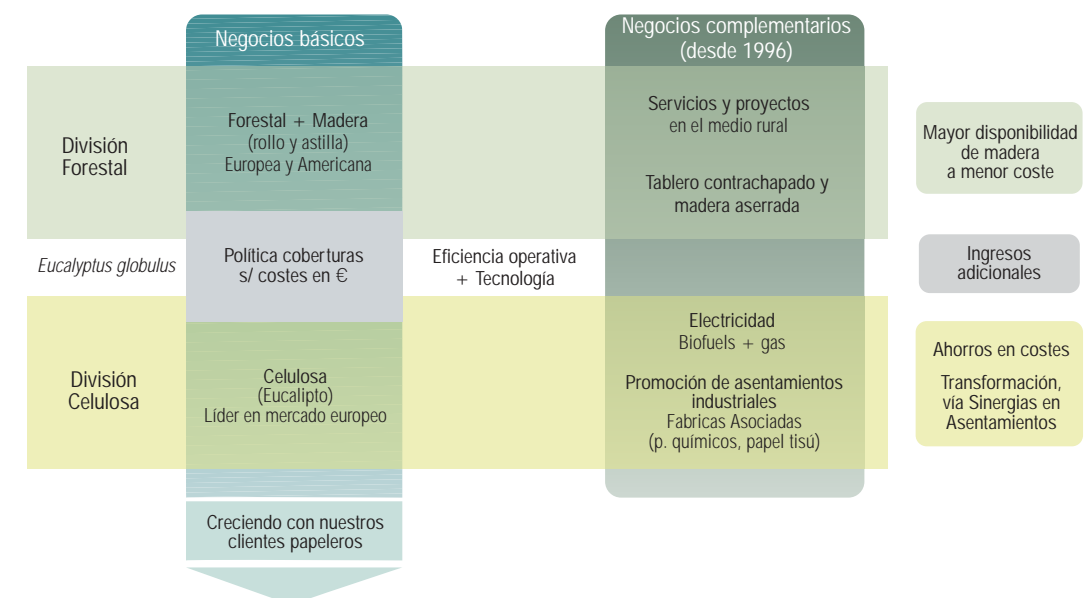
Pertenencia de ENCE a entidades internacionales
ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa)
Unión de Exportadores de Uruguay
Cámara de Industrias de Uruguay
Sociedad de Productores Forestales de Uruguay

### ENCE en las industrias basadas en el bosque



La estrategia empresarial de ENCE se desarrolla sobre un conjunto acotado de actividades muy relacionadas entre sí y en torno al bosque.

### Estrategia integradora





## Actividades, Productos y Servicios

### División Forestal

La División Forestal se encarga de la gestión del patrimonio forestal de ENCE, siendo responsable además de la logística y comercialización de la madera. Asimismo otros negocios complementarios a la actividad forestal son la transformación mecánica en productos de madera sólida, tableros contrachapados y madera aserrada; así como las labores de consultoría y de prestación de servicios forestales en el medio rural orientados a la mejora de la disponibilidad de la madera, optimizando su coste, y al aprovechamiento íntegro de los productos del bosque.

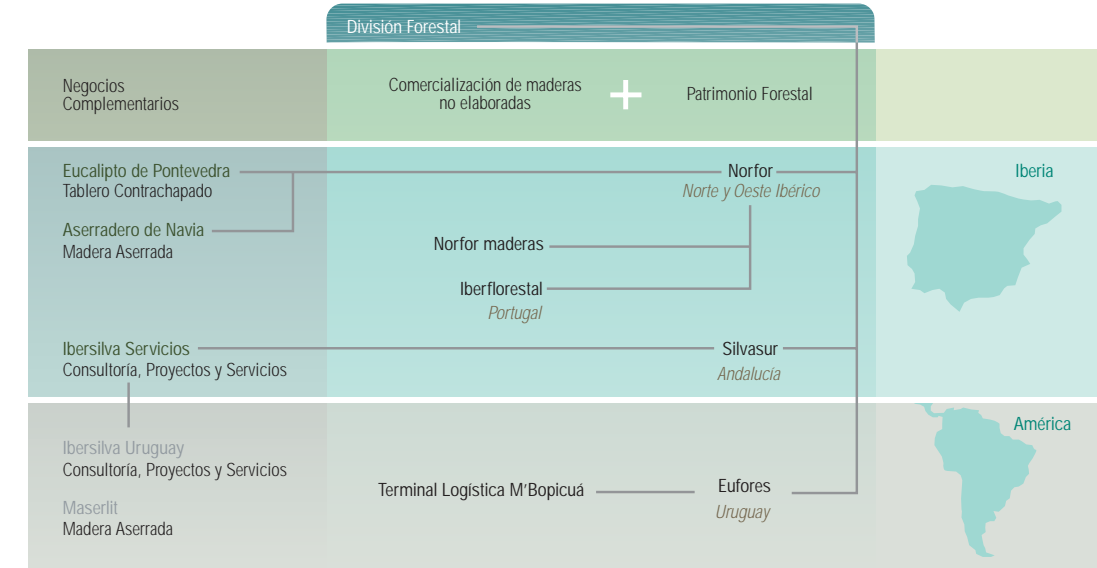
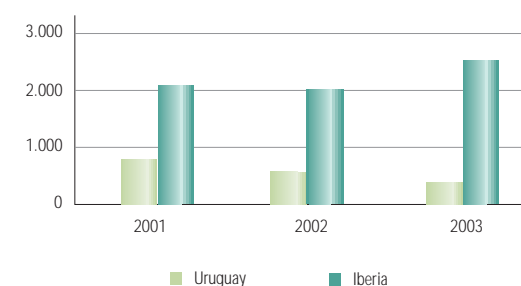
Principales cifras			
	2001	2002	2003
Ventas totales (millones de €)	228,8	206,1	232,6
Plantilla (Nº medio de empleados)	1.011	1.389	1.447
Patrimonio forestal (hectáreas)	144.436	139.391	137.047
Cortas (m³)	711.000	811.000	952.000

### Productos y Mercados

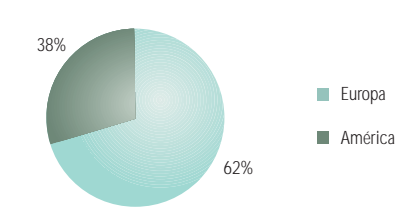
- Gestiona un patrimonio forestal de aproximadamente 140.000 has. localizadas en Sudamérica (53.583 has.) y España (83.464 has.) de las cuales un 72% son propias y el resto consorciadas a largo plazo.
- Comercializa 3 millones de m³ de madera dentro del Grupo y en el mercado.
- Se autoabastece en un 25-30% de cortas propias de madera, cubriendo el resto de necesidades con madera de productores asociados.
- Es productor y comercializador de tablero contrachapado y maderas aserradas a partir de madera de eucalipto. Dispone de plantas en Pontecaldelas (Pontevedra), Navia (Asturias) y Menafra (Uruguay) con una capacidad de producción inicial total en 2003 de 46.000 m³/año, actualmente en proceso de expansión.
- Presta servicios, realiza labor de consultoría y proyectos forestales y ambientales en el medio rural, a través de Ibersilva Servicios, con delegaciones en toda España, Uruguay, Portugal y Francia.
- Produce y comercializa todo tipo de plantas forestales y ornamentales en viveros propios, con 20.000 m² de invernaderos situados en Figueirido (Pontevedra), Huelva, Navia (Asturias), Fray Bentos (Uruguay) y Viana do Castelo (Portugal).



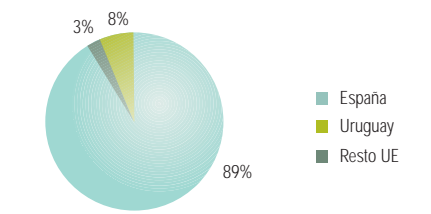
Ventas de madera por origen (miles de m³/año)



Destino de las ventas de productos de madera sólida. Año 2003



Ventas de consultoría, proyectos, obras y servicios, en porcentaje. Año 2003



División de Celulosa

La División de Celulosa gestiona tres fábricas de producción de celulosa, combinando la eficiencia y calidad de la producción y la adaptación del producto a las aplicaciones papeleras de sus clientes, con el mejor servicio.

Complementariamente, valoriza energéticamente los biocombustibles generados en las operaciones forestales y en el propio proceso de producción de celulosa, combinándolos con gas para la generación de electricidad. Asimismo, promueve la integración de sus asentamientos industriales con actividades asociadas (productos forestales, papeleros y electricidad) obteniendo las máximas sinergias en costes e inversiones.

Principales cifras			
	2001	2002	2003
Ventas totales (millones de €)	451,1	437,0	447,7
Plantilla (Nº medio de empleados)	937	947	943
Producción de celulosa (miles t)	854	857	1.005
Producción electricidad (miles de MWh)	1.131	1.152	1.246

Productos y Mercados

- Dispone de una capacidad de producción de 1.040.000 toneladas de celulosa TCF y ECF, basadas en *Eucalyptus globulus*, con una amplia gama de calidades que se orientan a diferentes aplicaciones para satisfacer las más elevadas exigencias de sus clientes.
- Es el primer productor europeo y segundo mundial de celulosa de eucalipto de mercado.
- Los centros de producción se ubican en Huelva, Navia (Asturias) y Pontevedra, donde se produce bajo estrictos controles de calidad y reconocida gestión medioambiental.
- Participa en el mercado de la energía eléctrica, a través de la planta de CELULOSA ENERGÍA, S.L. (Huelva).
- Con una potencia instalada de 160 MW, generó en 2003, 1.245.927 MWh, de los cuales 230.000 se produjeron en Pontevedra, 185.000 en Navia y 830.000 en Huelva, vendiéndose en el mercado 686.000 MWh.



Dirección de Investigación y Tecnología

La Dirección de Investigación y Tecnología opera en cuatro centros (CIT) ubicados en Pontevedra, Huelva, Navia y Fray Bentos (Uruguay), donde desarrolla actividades de investigación e ingeniería.

Principales cifras			
	2001	2002	2003
Plantilla (Nº medio de empleados)	34	38	44
Inversión en I+D en millones de Euros*	3,8	6,3	7,8

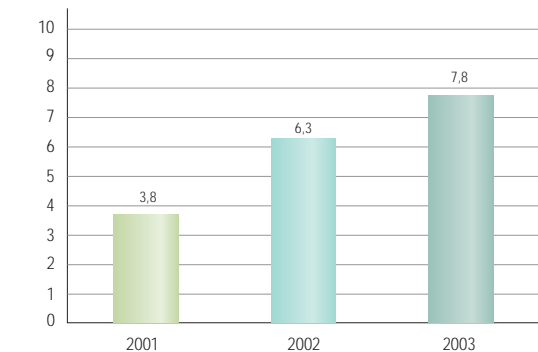
\* Estas cifras incluyen actividades de ingeniería

Actividades

- Es responsable del desarrollo tecnológico, base para la mejora continua, que soporta, con sus recursos de ingeniería los proyectos de desarrollo de ambas Divisiones.
- Responde a las necesidades de las dos Divisiones de ENCE, con visión completa desde el bosque hasta el consumidor final.
- Debido a su interés general, muchos de sus proyectos de I+D han sido subvencionados con fondos públicos por un importe total en 2003 de 760.000 €.

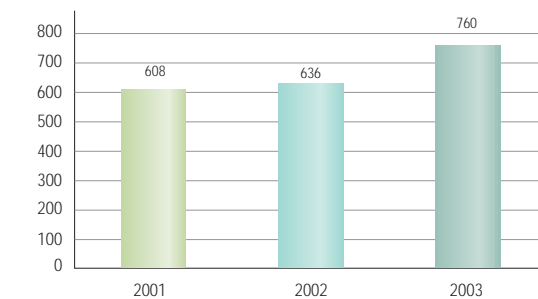


Inversión de ENCE en I+D (millones de euros)\*



\* Estas cifras incluyen actividades de ingeniería

Subvenciones recibidas para proyectos de I+D (miles de euros)



## Gobierno corporativo y Organización

### Gobierno corporativo

ENCE tiene establecidas sus normas de gobierno, además de en sus Estatutos Sociales, en el Reglamento del Consejo de Administración<sup>(1)</sup> que tiene por objeto determinar los principios de actuación del propio Consejo, las reglas básicas de su organización y el funcionamiento y las normas de conducta de sus miembros.

Además, desarrolla las comisiones, composición y estructura del Consejo, su funcionamiento, designación y

cese de sus miembros, la información, las retribuciones y deberes de los Consejeros, así como las relaciones con accionistas, mercado de valores y auditores.

Dicho reglamento fue elaborado siguiendo, además de las normas legales y estatutarias aplicables, los principios y recomendaciones recogidos en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas elaborado por la Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades.

#### Principales accionistas declarados, superiores al 5%

	Nº acciones directas	% total del capital social
Corporación Caixa Galicia, S.A.	4.506.301	17,693
Grupo Caja Asturias	1.775.550	6,971
Barclays Bank, S.A.	1.655.550	6,500
Grupo Bankinter	1.655.550	6,500
Atalaya Inversiones, S.R.L.	1.275.000	5,006



#### Estructura y funciones del Consejo de Administración y Comisiones designadas



<sup>(1)</sup> Este Reglamento puede obtenerse en el apartado de Información para Accionistas e Inversores de la web corporativa ([www.ence.es](http://www.ence.es)), en el domicilio social de ENCE, o bien a través de los registros de la CNMV

Composición del Consejo de Administración	CA	CNR	Perfil	1º nombramiento	Último nombramiento
<b>Presidente</b>					
D. José Luis Méndez López. Corporación Caixa Galicia (Grupo Caixa Galicia)			D	23-07-2001	07-06-2002
<b>Vicepresidente y Consejero Delegado</b>					
D. Juan Ignacio Villena Ruiz-Clavijo. Grupo ENCE			E	21-12-1993	07-06-2002
<b>Consejeros</b>					
D. Juan Dapena Traseira. Corporación Caixa Galicia (Grupo Caixa Galicia)		X	D	23-07-2001	07-06-2002
Hispanmarket, S.A. Representado por D. Ricardo Luis Egea. Grupo Bankinter	X		D	23-07-2001	07-06-2002
D. Alberto Mirat de Diego. Barclays Bank			D	23-07-2001	07-06-2002
NORTEÑA PATRIMONIAL, S. L., representado por D. José Luis García Suárez. Grupo Caja Asturias			D	07-06-2002	07-06-2002
INTERMOBILIARIA, S.A. representada por D. Carlos Ruiz-Jarabo Colomer. Grupo Bankinter			D	09-06-2003	09-06-2003
D. José Luis Feito Higuera. Presidente de ASETA	X		I	10-10-2000	07-06-2002
D. José Manuel Serra Peris. Abogado del Estado	X		I	10-10-2000	07-06-2002
D. Javier Lasarte Álvarez. Catedrático de Derecho Tributario		X	I	10-10-2000	07-06-2002
D. Enrique Álvarez López. Presidente de Nationale Nederlanden		X	I	10-10-2000	09-06-2003

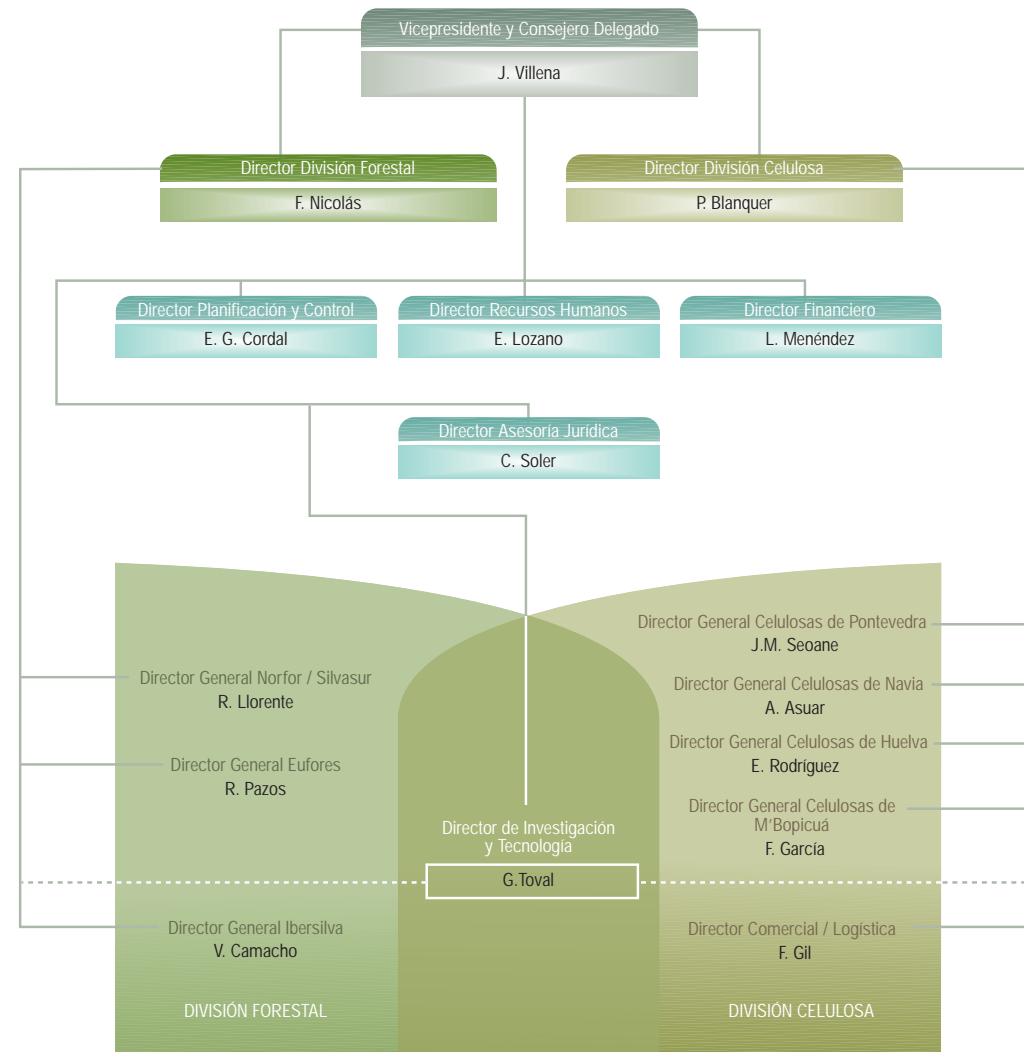
CA: Comisión de Auditoría / CNR: Comisión de Nombramientos y Retribuciones / D: Dominical / E: Ejecutivo / I: Independiente

La remuneración total del Consejo de Administración en 2003 fue de 789.000 €. Esta remuneración, frente al beneficio atribuido a la sociedad dominante, supuso un 1,9 %.



## Estructura organizativa y Sistemas de gestión

Estructura organizativa



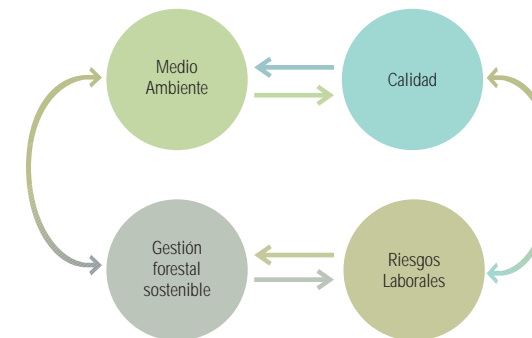
Existe un Comité de Dirección, constituido por el Vicepresidente y Consejero Delegado, los Directores de las dos Divisiones de la empresa y los Directores de Planificación y Control, Recursos Humanos y el Director Financiero. Este Comité es responsable de la gestión de la Compañía y adopta colegiadamente las principales decisiones que en su caso pueden ser elevadas al Consejo de Administración, dentro del ámbito competencial del mismo.

Cada una de las Divisiones cuenta con un Comité específico, integrado por el Director de la correspondiente División, los Directores Corporativos de la Sociedad y los de los Centros fabriles y/o filiales.

Las decisiones relativas a la Gestión Ambiental y Social son definidas por el Comité de Dirección, a partir de las propuestas de los respectivos Comités de las Divisiones.



Sistema integrado de Gestión de ENCE



### Sistemas de gestión

ENCE lleva adelante un importante compromiso empresarial que persigue la integración de los distintos Sistemas de Gestión existentes (Sistemas de Calidad, Medio Ambiente, Gestión Forestal Sostenible y Prevención de Riesgos Laborales) en la gestión global de la empresa, para lograr de esta forma un funcionamiento más armonizado de los mismos con la actividad del día a día en la compañía.

La Gestión Ambiental y Social se basa de manera consistente en la Política Corporativa de ENCE, a partir de la cual se han implantado diferentes Sistemas de Gestión para cada una de las Unidades de Negocio, de acuerdo a sus características particulares.



**Implantación de Sistemas de Gestión en ENCE**

**División de Celulosa**

Centro	Calidad	Medio Ambiente	Cadena de custodia de producto	Seguridad y Salud Laboral
Fabrica de Huelva	ISO 9002	EMAS/ISO 14001	PEFC	Auditorías legales reglamentarias (1)
Fabrica de Navia	ISO 9002	EMAS/ISO 14001	PEFC	Auditorías legales reglamentarias (1)
Fabrica de Pontevedra	ISO 9002	EMAS/ISO 14001	PEFC	Auditorías legales reglamentarias (1)

**División Forestal - Empresas Forestales**

Empresa	Calidad	Medio Ambiente	Cadena de custodia de producto	Seguridad y Salud Laboral
Silvasur Agroforestal	ISO 9001	ISO 14001 FSC: superada en 2004	PEFC (2)	Auditorías legales reglamentarias (1)
Eufores		ISO 14001 FSC: auditoría en trámite	(3)	OHSAS 18001
Norfor	En implantación	FSC superada en 2004	PEFC (2)	Auditorías legales reglamentarias (1)

**División Forestal - Servicios Forestales y Logísticos**

Empresa	Calidad	Medio Ambiente	Cadena de custodia de producto	Seguridad y Salud Laboral
TLM (Planta de Astillado)		ISO 14001	(4)	
Ibersilva Servicios	ISO 9001	ISO 14001	(4)	Auditorías legales reglamentarias (1)

**División Forestal - Industrias de Procesamiento Mecánico de Maderas**

Empresa	Calidad	Medio Ambiente	Cadena de custodia de producto	Seguridad y Salud Laboral
Aserradero de Navia			PEFC (5)	Auditorías legales reglamentarias (1)
Eucalipto de Pontevedra			PEFC	Auditorías legales reglamentarias (1)
Maserlit			FSC (6)	

(1) Máximo nivel de certificación actual en España  
 (2) Silvasur Agroforestal y Norfor han superado, además, la auditoría FSC en 2004  
 (3) Eufores ha superado la auditoría FSC en 2004  
 (4) Tanto TLM (Planta de astillado) como Ibersilva servicios se someterán a la auditoría FSC en 2004  
 (5) El aserradero de Navia ha superado la auditoría FSC en 2004  
 (6) En implantación en 2004

# 2

## Nuestros compromisos con el futuro

- Estrategia de futuro
- Comunicación, nuestra filosofía de mejora



## Estrategia de futuro

La estrategia de Desarrollo Sostenible de ENCE parte de la identificación y evaluación de los posibles riesgos existentes, con objeto de poder eliminarlos o minimizarlos y convertir las oportunidades, que de su correcta gestión se derivan, en ventajas competitivas.

Principales áreas de riesgo identificadas para la actividad de ENCE

Energía y Clima
Crecimiento demográfico
Innovación y Tecnología
Globalización
Intangibles y Nuevos propietarios
Capacidad de carga del planeta
Seguridad y Salud laboral



### 1. Energía y Clima

La Agencia Internacional de la Energía (IEA) estima que la demanda energética se incrementará en un 66% entre 2000 y 2030 y procederá en su mayoría de combustibles fósiles no renovables. Además, las políticas de Cambio climático tendrán una incidencia directa en las empresas obligándolas a reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub>.

Riesgos	Oportunidades
<p>Aumento del coste de los combustibles fósiles debido a su mayor escasez</p> <p>Aparición de nuevos costes debido a las políticas medioambientales de lucha contra el Cambio Climático</p>	<p>Reducir nuestra dependencia de los combustibles fósiles, gracias a la infraestructura ya implantada en nuestras instalaciones y a la posibilidad de aprovechar energéticamente subproductos de las masas forestales propiedad de ENCE</p> <p>Obtención de ingresos por la venta del excedente de energía eléctrica producida en la cogeneración</p> <p>Posicionamiento ventajoso en el futuro mercado del carbono gracias a la reducción de nuestras emisiones propias y a la obtención de créditos como consecuencia de la fijación de CO<sub>2</sub> en nuestras masas forestales en Uruguay</p>

Estrategias
Mejora de la eficiencia energética en nuestras instalaciones asegurando el uso permanente de las mejores técnicas disponibles para el ahorro energético
Utilización y optimización técnica y económica de la cogeneración con gas y biomasa
Valorización de la biomasa disponible como combustible renovable mediante el desarrollo tecnológico y logístico para la captación y utilización de los residuos forestales
Potenciación de la Unidad de Cambio Climático en el Grupo
Implantación efectiva del Mecanismo para un Desarrollo Limpio (MDL), de acuerdo al Protocolo de Kioto, aprovechando la absorción de CO <sub>2</sub> que tiene lugar en nuestras masas forestales

### 2. Crecimiento demográfico

Según Naciones Unidas, en 25 años se espera alcanzar los ocho mil millones de habitantes. En su mayoría nacerán en economías cuyo nivel adquisitivo será inferior a los 755 dólares per cápita.

Riesgos	Oportunidades
<p>Aumento de la tensión geopolítica como consecuencia del crecimiento de las desigualdades entre países pobres y países ricos</p> <p>Desestabilización de precios de fletes marítimos y de materias primas provocada por el fuerte crecimiento de la demanda en China</p>	<p>Posibilidad de captar nuevos clientes en áreas con fuerte desarrollo económico (Asia y fundamentalmente China)</p>

Estrategias
<p>Desarrollo económico y elevación del nivel de vida de las sociedades locales mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la generación de empleo de calidad en las operaciones forestales en zonas rurales de nuestra influencia</li> <li>b) y la satisfacción de la demanda de tecnología asociada al crecimiento</li> </ul> <p>Reordenación logística de las operaciones madereras con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ubicación local de sus transformaciones primarias (descortezado, astillado)</li> <li>b) y desarrollo de centros logísticos y de flujos marítimos estables y más eficientes (astillas de madera) con los que minimizar el riesgo asociado a la desestabilización en el precio de los fletes marítimos.</li> </ul> <p>Ampliación de mercados hacia Oriente Medio y Lejano Oriente</p>

### 3. Innovación y Tecnología

¿Por qué la biotecnología, a pesar de ser una solución para el hambre no está aceptada por las ONGs? En la mayoría de las ocasiones se debe a que los beneficiarios del desarrollo tecnológico no suelen ser los que están expuestos a sus riesgos inherentes y a que existe una gran diferencia entre los intereses globales e individuales.

Riesgos	Oportunidades
Rechazo sistemático de algunos grupos de presión al desarrollo tecnológico	Mejorar la opinión de las comunidades locales sobre nuestra actividad aprovechando que las tecnologías que usamos son fiables, seguras y compatibles con los principios de la gestión sostenible
Estrategias	
Promoción y comunicación -como factor de diferenciación- de la adopción de los estándares más exigentes de gestión ambiental y social en nuestros procesos productivos e industriales, posible gracias a nuestra elevada cualificación tecnológica  Selección de árboles superiores de mayor crecimiento, resistencia a la sequía y plagas, mayor rendimiento en los procesos de transformación, así como su forma de propagación vegetativa	

### 4. Globalización

Mientras el mundo ha crecido de forma global en lo relativo a los aspectos económicos y de transmisión de la información, las condiciones para operar siguen rigiéndose a nivel local.

Riesgos	Oportunidades
Aumento de la competitividad de industrias en países en desarrollo  Trato diferenciado según la ubicación de la industria y la nacionalidad del inversor  Rechazo de centros fabriles por grupos de presión (por interacción con otras explotaciones o actividades o inadecuadas políticas de urbanismo)  Coste de oportunidad y especulación con el precio de la tierra  Usos de la tierra alternativos a la producción maderera	Lograr una actuación cercana y muy vinculada al medio local y sus comunidades  Fomentar usos de la tierra compatibles con las actividades económicas tradicionales (Ej: Ganadería)
Estrategias	
Conjugar nuestra vocación de empresa internacional con la generación de riqueza y valor allí donde operemos  Comunicación y transparencia informativa  Colaboración con las administraciones centrales y locales en la promoción de marcos legales equilibrados  Adquisición de terrenos forestales e industriales en extensiones suficientes que permitan respetar áreas protegidas y de conservación medioambiental, y participación activa en el desarrollo de planes de ordenación territorial	

### 5. Intangibles y Nuevos propietarios

¿Son las empresas de sus accionistas?, ¿lo son de sus gestores? Las empresas subsisten, crecen o se deterioran también gracias a que hay clientes que compran sus productos, empleados que las hacen funcionar, gobiernos que otorgan licencias, comunidades locales que permiten construir fábricas, proveedores que confían sus inversiones al éxito de sus clientes, etc.

Riesgos	Oportunidades
Fraccionamiento de la sociedad afectada por la actividad forestal productiva y su industria entre beneficiarios y perjudicados provocando en estos últimos el impulso de medidas de proteccionismo contraproducentes para las componentes económicas y sociales del desarrollo sostenible	Mejora de nuestra imagen por la promoción y comunicación de la importancia medioambiental y social de las plantaciones forestales y de los procesos y productos de transformación de la madera
Estrategias	
Comunicar de forma transparente y convencer de la importancia medioambiental de la actividad forestal llevada a cabo de forma sostenible  Integración de la sociedad circundante en la cadena de generación de valor  Sensibilización y formación ambiental de los trabajadores, suministradores de servicios y la sociedad en su conjunto  Promoción de un ordenamiento rural eficiente que permita el desarrollo de superficies forestales vinculadas a pequeños propietarios	

### 6. Capacidad de carga del planeta

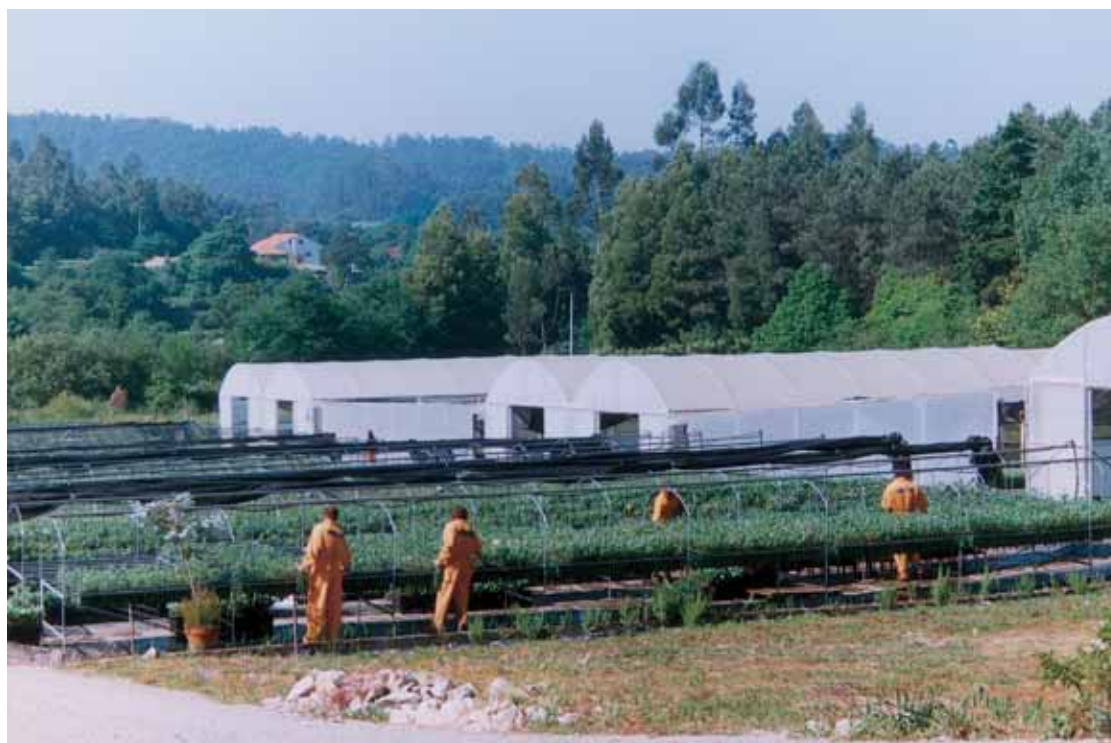
La economía mundial depende de los recursos naturales, los cuales están dando señales de una severa degradación. Así, el crecimiento de la población, la industrialización, la urbanización, la intensificación de la agricultura y el estilo de vida están agotando los recursos hídricos. Esto puede ser motivo de tensiones entre países.

Riesgos	Oportunidades
Desplazamiento de la actividad forestal, tanto la orientada a la producción de madera como la relativa a la simple conservación, hacia otras actividades por la presión de: a) la necesidad de supervivencia de comunidades nativas b) y la especulación ligada al coste de oportunidad de los terrenos  Escasez de recursos hídricos, imprescindibles para la actividad forestal y sus industrias de transformación  Infratilización del bosque productivo como consecuencia de una gestión inadecuada	Mejora de la eficiencia en la obtención de madera a través de su cultivo de forma sostenible, de forma que se cubran sus necesidades de utilización como combustible y materia prima industrial, disminuyendo la presión sobre otras masas naturales no productivas  Neutralización de las emisiones de CO <sub>2</sub> por su absorción por nuestras masas forestales y por su almacenamiento temporal en nuestros productos industriales, prolongando así el efecto beneficioso sobre el planeta
Estrategias	
Gestión forestal sostenible que incremente la productividad por hectárea, combinando diversos usos y limitando las pérdidas por plagas, sequías o incendios  Control biológico de plagas y utilización de sustancias biocidas de forma respetuosa con el equilibrio ambiental	

### 7. Seguridad y Salud laboral

Tras un siglo de grandes avances en salud, continúan muriendo millones de personas por no tener acceso a los sistemas básicos de sanidad. De igual forma los accidentes laborales siguen causando bajas en todo el mundo afectando a la productividad y al clima laboral de las empresas.

Riesgos	Oportunidades
<p>Incremento de la probabilidad de incumplimiento legal como consecuencia de la elevación de los estándares de salud, protección contra accidentes y confortabilidad laboral</p> <p>Disminución de la productividad de la compañía, debido a situaciones de incapacidad de nuestros empleados a consecuencia de accidentes laborales</p>	<p>Satisfacer las demandas en el ámbito laboral integrando a la sociedad circundante en los objetivos empresariales</p>
Estrategias	
<p>Aplicar los Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales allí donde tengamos presencia haciéndolo extensivo a su entorno inmediato</p>	



## Comunicación, nuestra filosofía de mejora

Nuestra primera responsabilidad es con nuestros accionistas y nuestro primer objetivo es alcanzar el mayor valor posible de la compañía a largo plazo.

Sin embargo, creemos que esto se consigue satisfaciendo ampliamente los legítimos intereses de todos y cada uno de los que colaboran para que ENCE sea una realidad, y aquellos que se ven afectados por ello. Entre los primeros, de forma explícita, reconocemos como tales a los empleados, clientes, proveedores, empresas asociadas y colaboradoras, como así también a todas las instituciones oficiales y no oficiales, administraciones y organizaciones, que de una u otra forma controlan nuestra actividad o se acercan a nosotros ayudándonos a mejorar.

Para ello ENCE busca interactuar con sus partes interesadas para detectar posibles problemas y abordar su resolución mejorando sus procesos, productos y mecanismos de comunicación.



Parte interesada	Características	Necesidades de información	Principales canales de comunicación	¿Dónde pueden acudir?
Accionistas	Ellos son los propietarios de ENCE. A la hora de identificar sus necesidades de información no sólo nos centramos en los actuales sino también en accionistas potenciales. Además, son los que guían la estrategia de la compañía basada en decisiones que permitan el crecimiento y permanencia de la sociedad	<p>Evolución del negocio y perspectivas</p> <p>Cuentas anuales</p> <p>Inversiones realizadas</p> <p>Actividades principales</p> <p>Sistemas de Gestión</p> <p>Evolución del mercado y del entorno</p> <p>Reglas de Buen Gobierno</p>	<p>Junta General de accionistas</p> <p>Información mensual para el Consejo de Administración</p> <p>Informes anuales auditados</p> <p>Informes trimestrales</p> <p>Informe de Gobierno Corporativo</p> <p>Apartado específico en la web corporativa</p> <p>Presentaciones periódicas a analistas e inversores</p> <p>Informes de Bolsa trimestrales</p> <p>Publicación de hechos relevantes</p>	accionistas@ence.es
Clientes	Nuestra comunicación con ellos se orienta hacia una mayor satisfacción de sus necesidades mejorando con ello nuestro posicionamiento competitivo	<p>Experiencia y oferta de Productos y Servicios</p> <p>Óptima utilización de los productos para sus propios procesos</p> <p>Calidad</p> <p>Gestión medioambiental</p> <p>Gestión Forestal Sostenible</p>	<p>Visitas periódicas</p> <p>Encuestas de satisfacción</p> <p>Puesta a su disposición del Servicio de Asistencia Tecnológica</p> <p>Memoria Medioambiental</p> <p>Declaraciones Medioambientales</p>	comercial@ence.es



Parte interesada	Características	Necesidades de información	Principales canales de comunicación	¿Dónde pueden acudir?
Proveedores	Incorporamos a nuestros proveedores a nuestros propios Sistemas de Gestión (calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales) como manera de responsabilizarlos en la calidad del proceso	Definición de estándares de calidad Criterios de selección y adjudicación Condiciones de contratación	Participación en foros de debate en el seno de asociaciones Seguimiento del cumplimiento de las normas vigentes Visitas personalizadas Reuniones periódicas sobre normas y procedimientos	comercial@ence.es
Administraciones públicas	ENCE trabaja con las administraciones públicas en la identificación y defensa de intereses sectoriales y particulares, tanto en los aspectos requeridos de control, como en los de promoción de nuevas actividades y proyectos	Auditorías de certificación medioambiental y de prevención de riesgos laborales Cumplimiento legal	Propuestas de Convenios Marco Convenios de distinto tipo Memoria Medioambiental Referencias de proyectos concluidos Mesas redondas, Grupos de trabajo Reuniones periódicas con responsables de la administración Colaboración en el desarrollo normativo Informes específicos de cada autorización ambiental	rrii@ence.com.uy
Empleados	Nuestros empleados hacen que ENCE sea posible cada día. Por eso basamos nuestra relación con ellos en la confianza y en el reconocimiento a las personas, en su desarrollo profesional y en el compromiso con el crecimiento sostenido de la organización	Prevención de Riesgos Laborales Sistemas de gestión Estrategia de la compañía Marcha de la Empresa	Memoria Social Comite de Seguridad y Salud Plan de formación de Prevención de Riesgos Laborales Plan de formación anual Boletines periódicos (ENCE informa, ENCE desarrollo de Recursos Humanos, ENCE bienvenida, ENCE Comunica, ENCE Uruguay) Portal del empleado Reuniones de área mensuales	rrhh@ence.es

Parte interesada	Características	Necesidades de información	Principales canales de comunicación	¿Dónde pueden acudir?
Instituciones financieras	La confianza en la solidez del Grupo es una condición imprescindible para captar financiación externa. ENCE identifica y se comunica con instituciones financieras informándoles de todos los aspectos requeridos por éstas	Estrategia de la Compañía Marcha de la Empresa Estado Financiero	Informes de cuentas anuales auditados Reuniones periódicas	comercial@ence.es
Comunidades locales	La relación con el entorno donde operamos es vital. Conocer las inquietudes de las comunidades locales es la mejor manera de cultivar una buena relación entre ambas partes  Sus inquietudes y necesidades de información, nos permiten avanzar en la defensa de intereses comunes	Impactos medioambientales, económicos y sociales de nuestra actividad	Charlas, coloquios Visitas guiadas a nuestras instalaciones Recepción y respuesta de quejas, sugerencias y demandas de información Reunión anual en el "Día Forestal Mundial" Documentación sobre actividades de la empresa Página web Patrocinios de acción social	ccssgalicia@ence.es ccssasturias@ence.es ccssandalucia@ence.es rrii@ence.com.uy
Creadores de opinión	Colaborando con los medios de comunicación y la comunidad científica, ENCE contribuye a un mejor conocimiento del sector forestal por parte de la sociedad en general	Impactos medioambientales económicos y sociales de nuestra actividad	Atención permanente, envío de dossiers y notas de prensa Visitas a instalaciones Web Convenios, cátedras y centros de investigación	ccssgalicia@ence.es ccssasturias@ence.es ccssandalucia@ence.es rrii@ence.com.uy

### La web de ENCE

La página web de ENCE: [www.ence.es](http://www.ence.es), ha sido complementada en el año 2003 con la inclusión de los Comunicados de la CNMV de acuerdo a la normativa vigente. Durante el año 2003, se buscó el mejor posicionamiento en los buscadores de Internet, contabilizándose 282 visitas en el mes de noviembre.



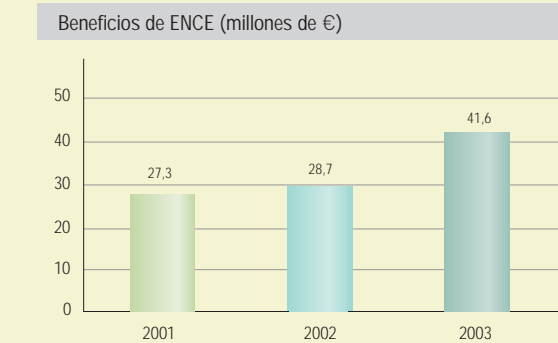
# 3 Desarrollo y Generación de riqueza

- Impacto económico sobre la cadena de valor
- La calidad en nuestros productos y servicios
- Innovación para la mejora

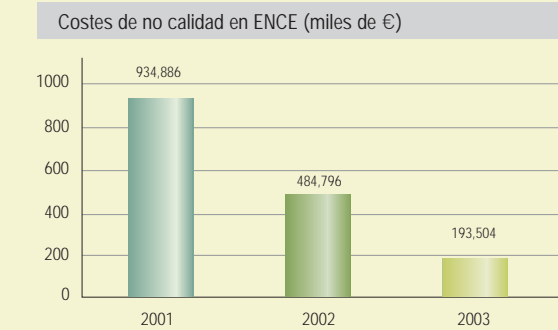
“ENCE ha cumplido en 2003 sus objetivos económicos. En una economía en continuo proceso de globalización, la calidad de nuestros productos y servicios se ha convertido en un elemento sustantivo de cara a la consecución de estos objetivos.

Asimismo y de forma constante, la innovación tecnológica ofrecida por la Dirección de Investigación y Tecnología, aplicable a toda nuestra cadena de valor, desde el árbol hasta el producto terminado, asegura la mejora continua en nuestras actividades.”

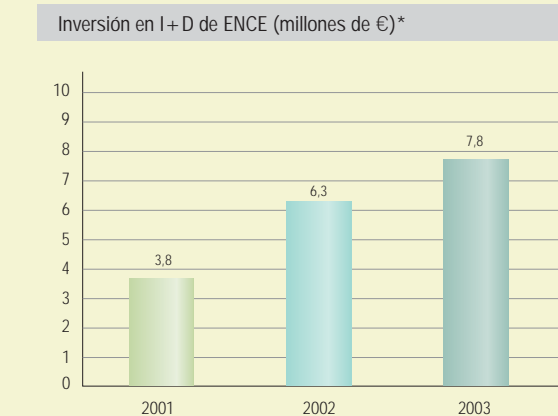
Crecimiento de un 45% del beneficio corporativo neto



Disminución en más de un 79% de los costes asociados a la no calidad



7,76 millones de Euros destinados a Investigación y al desarrollo de nuevos proyectos que incorporan tecnologías innovadoras



\* Estas cifras incluyen actividades de ingeniería

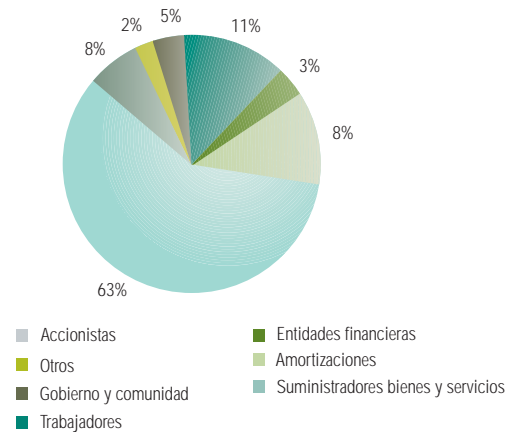


## Impacto económico sobre la cadena de valor

La actividad económica realizada por ENCE que integra la cadena productiva forestal e industrial, implica no solamente el logro de importantes beneficios directos para los accionistas.

Existen además una serie de efectos directos, indirectos e inducidos sobre otros agentes del entorno donde desarrollamos nuestras operaciones. Esta generación de riqueza es importante y cuantificable, y aumenta, además, con el propio crecimiento inversor de la empresa.

Generación de riqueza por ENCE



### Gobiernos y comunidad

De forma indirecta, mediante el pago de impuestos, creación de infraestructuras y donaciones a entidades sociales, somos capaces de impulsar el desarrollo de las zonas donde operamos

### Trabajadores

La actividad de ENCE ofrece una posibilidad de empleo de calidad y desarrollo personal en los emplazamientos donde actúa, estabilizando con ello la actividad forestal de la población de las zonas rurales

### Accionistas y entidades financieras

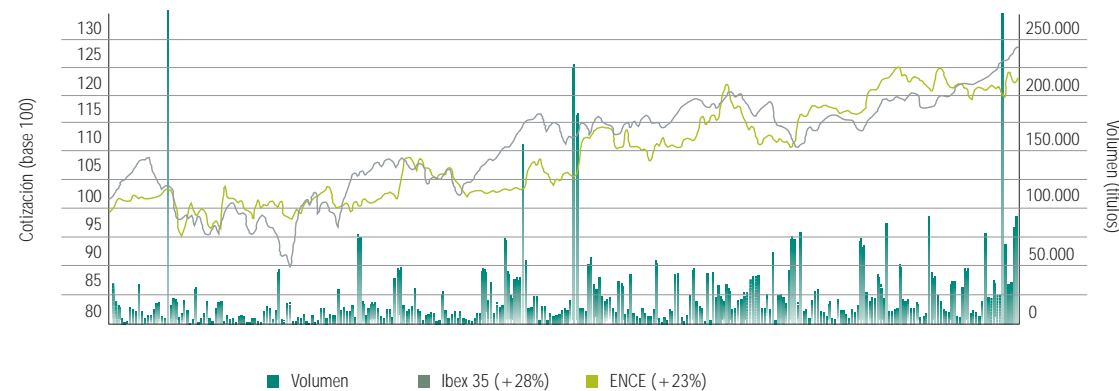
Nuestra actividad genera beneficios económicos directos a nuestros accionistas e inversores, los cuales depositan su confianza en nosotros

### Suministradores de bienes y servicios

Para el desarrollo de sus actividades, ENCE requiere de materias primas y servicios, lo cual, además de impulsar la actividad económica, da lugar a más de 11.600 empleos indirectos

De igual forma es preciso señalar que cerca del 55% de los proveedores de la División de Celulosa están ubicados en la misma provincia que las fábricas

Cotización de acción y riqueza para el accionista (30/12/02 - 30/12/03)



En cuanto a la cotización de ENCE en bolsa, sus acciones se apreciaron un 23,3 % a lo largo de 2003, mostrando un comportamiento muy destacado respecto a las empresas de su sector a nivel europeo. El cambio medio fue de 15,42 €.

De igual forma en 2003 se destinaron más de 13 millones de euros a la remuneración de los accionistas, lo que supuso el pago de unos dividendos de 0,52 € por acción.

## La calidad en nuestros productos y servicios

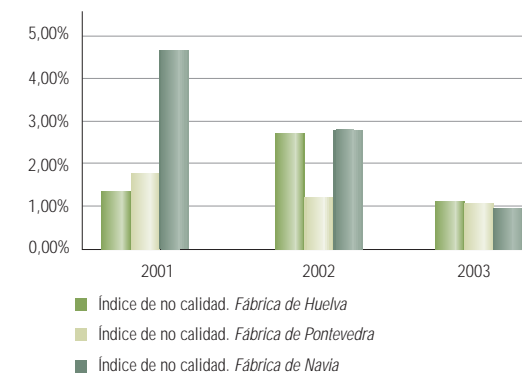
El Sistema de Gestión de la Calidad se integra en la gestión global de la empresa, extendiéndose a todas las funciones, niveles y actividades.

La División de Celulosa, a través de su Dirección Comercial y Logística, recaba la opinión de sus clientes para evaluar su grado de satisfacción y adaptar el producto y el servicio a las necesidades de éstos.

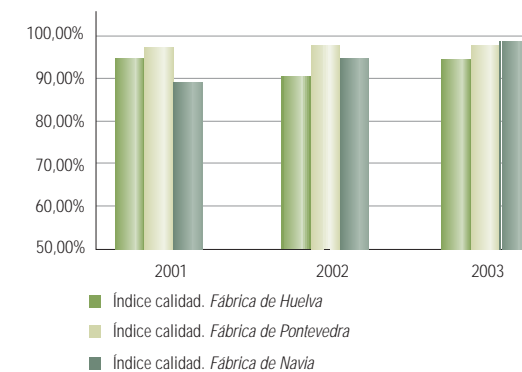
La División Forestal encara sus políticas de gestión de calidad a partir de las distintas unidades de negocio con el objetivo de llevar a cabo una gestión óptima no sólo desde el punto de vista interno y de negocio, sino también desde el de todos los interesados externos (autoridades ambientales, clientes, poblaciones locales, transportistas, organizaciones no gubernamentales, etc.)

Por ello ha acometido recientemente la implantación de sistemas de calidad en sus filiales. Tanto Silvasur como Ibersilva Servicios culminaron su proceso de certificación recientemente, en septiembre de 2003, mientras que Norfor está aún en proceso de conseguirlo.

Índice de no calidad de celulosa ENCE



Índice de calidad de celulosa ENCE



### POLÍTICA DE CALIDAD DE ENCE

#### El Cliente

Constituye un objetivo fundamental el grado de satisfacción de nuestros clientes. A tal efecto, nos comprometemos tanto a conocer como a cumplir sus requisitos, necesidades y expectativas, suministrando así productos y servicios de calidad

#### Compromiso

Desde la dirección de esta Empresa, nos comprometemos a:

- Definir, revisar y conseguir los objetivos de calidad (para los que esta política constituye el marco de referencia), que son íntegramente asumidos como cuestiones estratégicas de la Empresa
- Cumplir tanto los requisitos de los clientes (explícitos o implícitos), como los legales y reglamentarios
- Revisar esta política para su continua adecuación a los cambios de la Empresa, mejorando la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad

#### Recursos

La empresa reconoce que sólo mediante la participación responsable de todo el colectivo humano que la compone, dotado de los recursos materiales necesarios, se pueden conseguir los objetivos de mejora fijados desde la Dirección

#### Comunicación

Se potenciará la comunicación con los clientes, tanto internos como externos, que permita un mayor y mejor conocimiento de necesidades y expectativas reales, mejorándose así la eficacia del Sistema de Gestión. La Dirección se asegurará de que esta Política sea difundida y entendida dentro del seno de la Organización

#### Formación

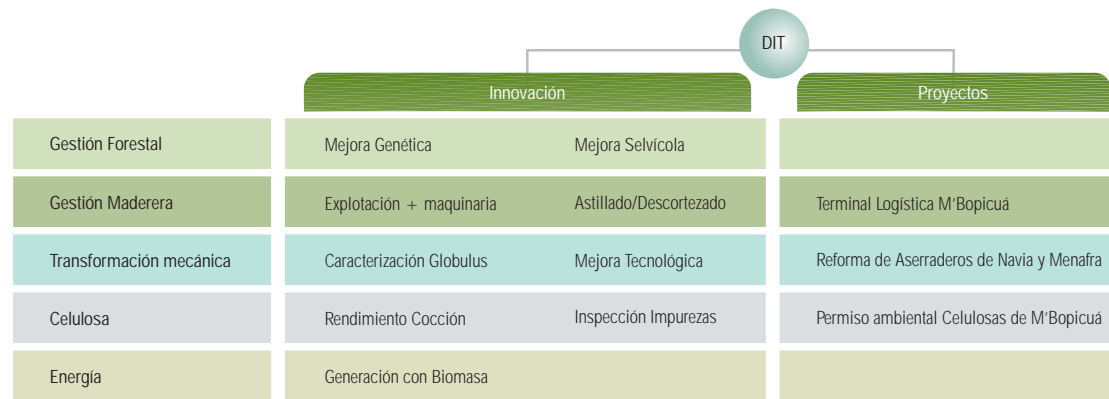
Se desarrollarán sistemas de formación y de sensibilización destinados a facilitar a los empleados y proveedores una información clara y precisa sobre las consecuencias que sus actividades tienen sobre la calidad

#### Gestión

El Sistema de Gestión de la Calidad se integrará en la gestión global de la empresa, se extenderá a todas las funciones, niveles y actividades y, en el mismo, se detallarán las responsabilidades que todas las personas de la organización tienen en su relación con la calidad

## Innovación para la mejora

Principales líneas de trabajo de la Dirección de Investigación y Tecnología



Las principales actuaciones llevadas a cabo desde la Dirección de Investigación y Tecnología en las diferentes áreas de actividad de ENCE han sido:

### Actividad forestal

- Diseño de una estrategia de mejora genética basada en la selección de los mejores individuos y la reproducción clonal de aquellos que reúnan un mayor número de caracteres de interés para mejorar, tanto en términos de productividad forestal, como de rendimientos industriales.
- Desarrollo de un programa de mejora selvícola que permita fundamentar las decisiones técnicas de planificación y programación de actuaciones enfocadas al cuidado y desarrollo de las plantaciones.
- Ensayos de nuevos equipos de plantación y cosecha forestal.

### Transformación mecánica de maderas

- Continuación de trabajos de caracterización de la madera de *Eucalyptus globulus* como elemento estructural con el fin de elaborar una norma de clasificación en la que se fijen las clases resistentes según el Eurocódigo 5.
- Desarrollo de un Programa de Mejora Tecnológica que permita optimizar el proceso de aserrado, encolado y secado de la madera de eucalipto dentro de los procesos de transformación mecánica de la madera que ENCE lleva a cabo.

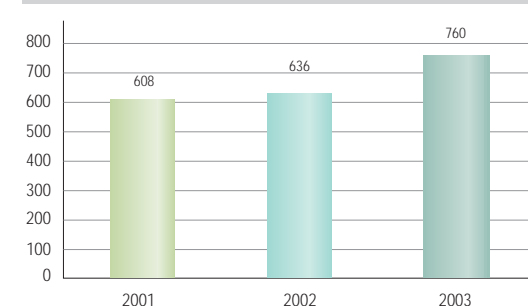
### Producción de Celulosa

- Exitosa instalación en todas las líneas de producción de ENCE de un sistema de inspección automático de impurezas (visión artificial)
- Investigación del empleo de la espectroscopia de infrarrojo cercano (NIR) para la predicción del rendimiento bruto en cocción de maderas.

### Desarrollo de Proyectos Singulares

- Terminal Logística M'Bopicuá.
- Diseño del anteproyecto de Celulosas de M'Bopicuá.
- Diseño de reformas de los aserraderos de Navia y Menafra.

Subvenciones recibidas para proyectos de I+D (miles de €)



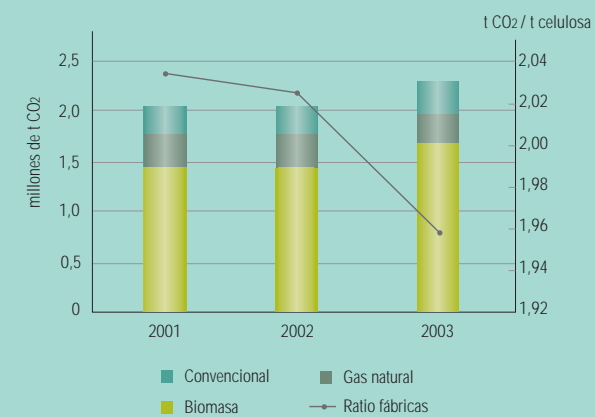
# 4 Gestión ambiental integrada

- La huella ecológica de la celulosa
- Política Medioambiental y Sistemas de gestión forestal sostenible
- Eco-eficiencia en nuestros procesos y actividades
- Soluciones reales para el Cambio Climático
- Conservación de la biodiversidad

"A partir de una política ambiental sólida, ENCE introduce, año a año mejoras tendentes a disminuir el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, bajo el concepto de la producción forestal sostenible. Asimismo, hemos asumido una posición comprometida con los requisitos establecidos en cumplimiento del Protocolo de Kioto, creando para ello dentro de nuestra empresa una Unidad de Cambio Climático".

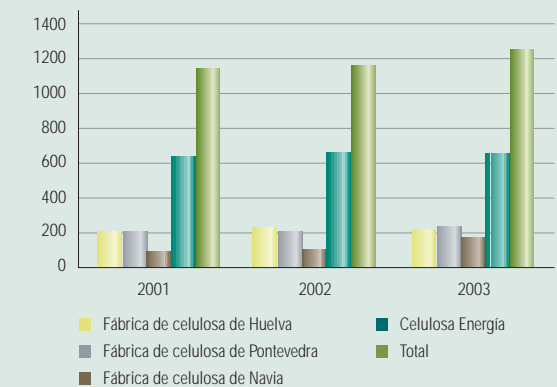
Descenso de un 11,7 % de las emisiones de CO<sub>2</sub> por tonelada de celulosa desde 1990 en nuestras fábricas, y un 3,4% en los tres últimos años.

Emisiones CO<sub>2</sub> ENCE (según combustible)



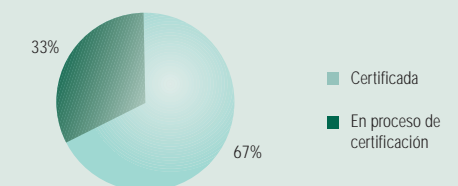
La generación eléctrica propia con gas y biomasa, ascendió a 1.245.927 MWh/año. Del total producido, el 45% se destinó a autoabastecimiento y el resto fue exportado a la red.

Autogeneración eléctrica (MWh)



El 67% de la superficie de nuestro patrimonio forestal ha sido certificada según normas de producción forestal sostenible.

Porcentaje de masas forestales propiedad de ENCE certificadas según normas de producción forestal sostenible



## La huella ecológica de la celulosa

La fabricación de celulosa consiste en la separación de la celulosa de la madera, previamente obtenida de un bosque manejado de forma sostenible.

En este proceso industrial, se aprovecha la mayor parte de la materia prima, dado que, una vez separada de la celulosa, la lignina que es el otro componente importante de la madera, es utilizada como fuente energética, haciendo posible el autoabastecimiento eléctrico de nuestras fábricas, y produciendo excedentes de energía que son comercializados posteriormente.

La producción de 1 tonelada de celulosa en nuestras fábricas ha supuesto en 2003...

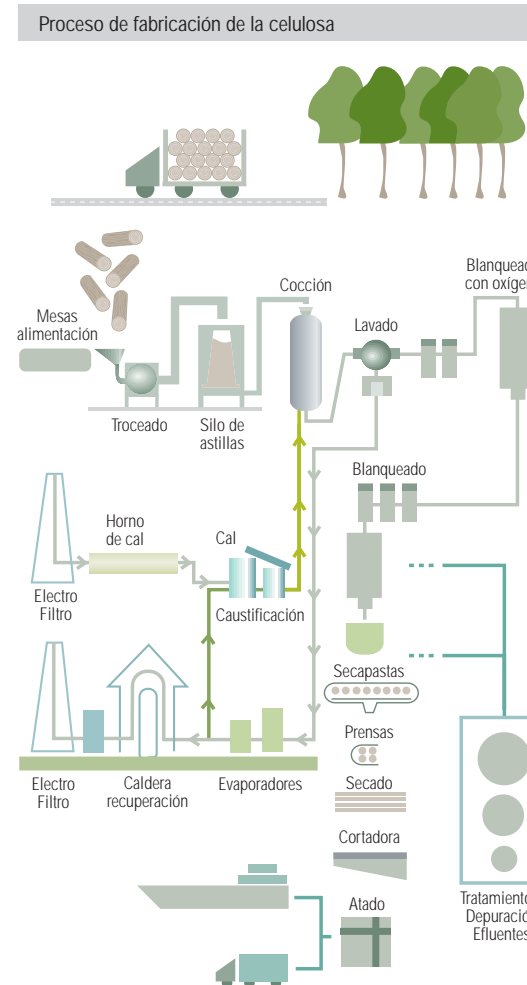
2,89 m <sup>3</sup>	...de consumo de madera
0,59 MWh	...de consumo eléctrico
110,21 Kg	...de consumo de fuel oil
45,1 m <sup>3</sup>	...de consumo de agua
2.277 Kg	...de emisiones de CO <sub>2</sub>
0,68 Kg	...de emisiones de SO <sub>2</sub>
85,15 Kg	...de residuos generados
1,32 Kg	...de emisiones de NO <sub>x</sub>



Los principales impactos ambientales ligados al proceso de fabricación de la pasta de celulosa son los consumos de agua y materias primas auxiliares así como la generación de una serie de residuos, efluentes líquidos y emisiones a la atmósfera.

ENCE actúa minimizando estas emisiones tratando de superar los estándares internacionales e invirtiendo en las mejores tecnologías. Así, han de destacarse las importantes disminuciones alcanzadas en la emisión de partículas, dióxido de azufre, ácido sulfhídrico y óxidos de nitrógeno, causantes de la lluvia ácida.

Las tres fábricas de ENCE están sometidas a la legislación en materia de vertidos y emisión de contaminantes atmosféricos, establecida por las comunidades autónomas

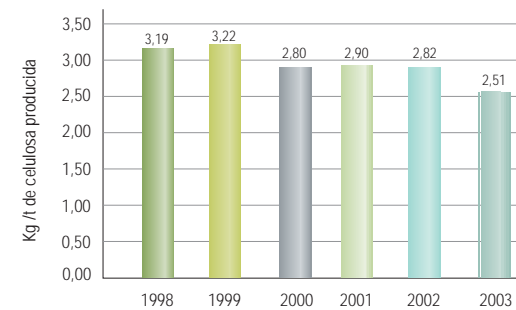


mas en las que operan, por el Estado español y por la Unión Europea, en los casos en los que ésta ha sido transpuesta al ordenamiento jurídico interno.

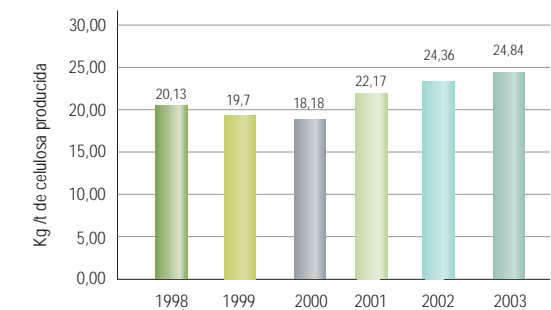
En las gráficas que se muestran se puede observar la evolución de las emisiones de los principales efluentes líquidos y atmosféricos. En todos los casos el cumplimiento de las exigencias legales es absoluto.

En este sentido, la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental adecuado que asegure este cumplimiento legal e impulse la mejora continua en nuestras actividades posibilita que anualmente a nuestras tres fábricas de celulosa, la Unión Europea les renueve su inserción en el registro del Sistema Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS).

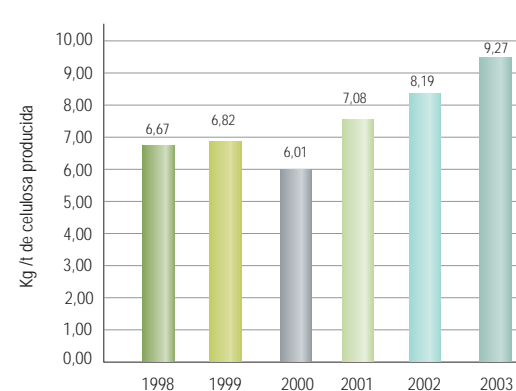
Sólidos en suspensión ENCE



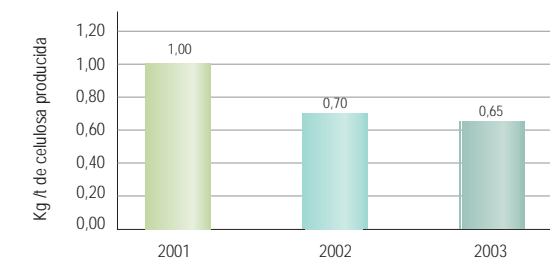
DQO ENCE



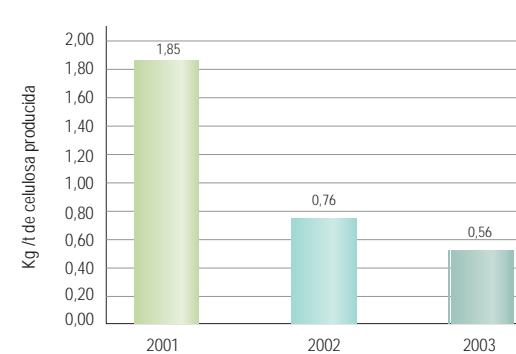
DBO<sub>5</sub> ENCE



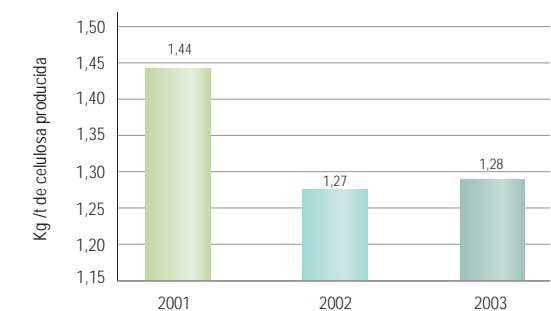
Partículas ENCE



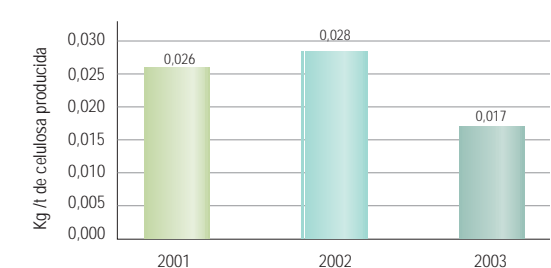
SO<sub>2</sub> ENCE



NO<sub>x</sub> ENCE



TRs (includ. SH<sub>2</sub>) ENCE



## Política Medioambiental y Sistemas de gestión forestal sostenible

La gestión sostenible es la base de la política medioambiental de ENCE que, además de asumir en 1993 la definición de Helsinki sobre la gestión y utilización de los bosques y terrenos forestados, impulsó en 1997 la "Declaración Ibérica de Elvas" sobre la triple función ecológica, económica y social del bosque.

Además, ENCE gestiona la transformación de la madera en sus fábricas de celulosa de acuerdo con los requerimientos del Reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS).

La Gestión Forestal Sostenible de los ecosistemas forestales patrimonio de ENCE se ha practicado desde los años 60 sobre la base de los Planes Técnicos de Gestión Forestal, los Proyectos de Ordenación, los Planes Dasocráticos, el Inventario Forestal Continuo, y otros instrumentos propios de la técnica forestal.

Incorporando los criterios de Producción Forestal Sostenible, ENCE se constituyó en una de las primeras empresas españolas que certificaron según PEFC la producción de su madera y la cadena de custodia en sus centros industriales.

De igual forma, tanto en España como en Uruguay, se está también en proceso de obtener la certificación de la gestión forestal sostenible y de la cadena de los productos obtenidos según los principios y criterios de sostenibilidad del Forest Stewardship Council (FSC).

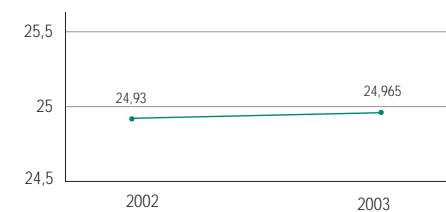
La responsabilidad de liderar y supervisar la gestión ambiental del Grupo, recae en el Comité de Dirección que se encarga de planificar y promover las acciones necesarias para su desarrollo, proporcionar los recursos para la aplicación de la política, desarrollar los sistemas y proponer las revisiones de los mismos.



### Política Medioambiental de ENCE

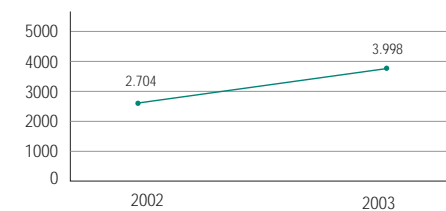
- Respeto y compromiso con la normativa medioambiental
- Fomento y sensibilización de los trabajadores a través de programas de educación, formación y motivación
- Fomento del mejor uso de materias primas y recursos naturales mediante el empleo de materias primas
- Consideración prioritaria de los criterios medioambientales en la toma de decisiones en cuanto a inversiones, productos y procesos, incorporando además estudios de impacto ambiental.
- Aplicación de los conocimientos técnicos y científicos más avanzados para la protección del medio ambiente en el diseño de procesos, productos y servicios
- Integración del Sistema de Gestión Medioambiental en la gestión global del grupo
- Comunicación fluida con autoridades, comunidades locales y público en general

### Inversión ambiental de ENCE (millones de €)\*



\* No existen datos disponibles de 2001

### Gastos ambientales de ENCE (miles de €)\*



\* No existen datos disponibles de 2001

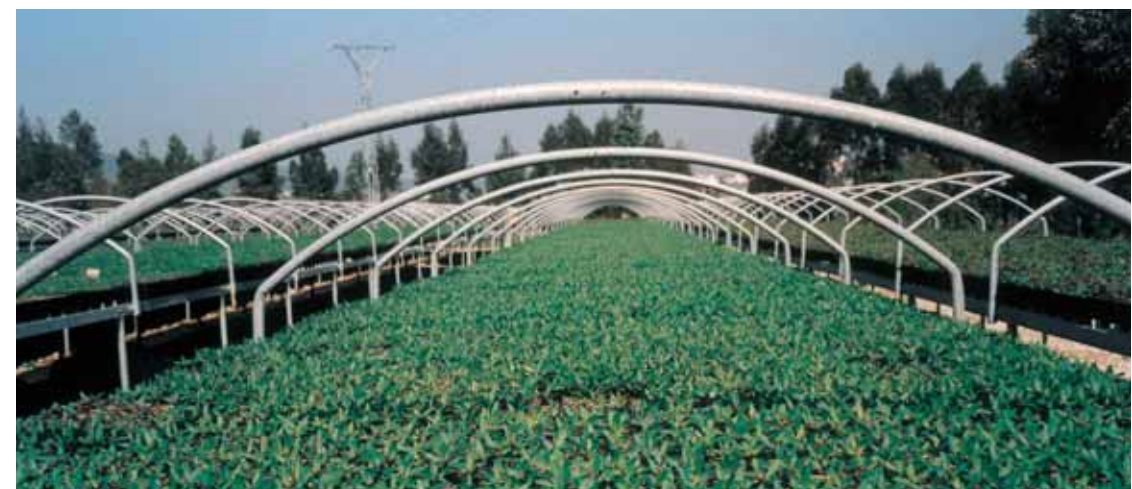
### Las certificaciones de Gestión Forestal Sostenible: PEFC y FSC

Los sistemas de certificación forestal PEFC y FSC persiguen mejorar y asegurar la gestión sostenible de nuestros bosques y aumentar la confianza en el consumo de los productos forestales. La certificación forestal mediante estos sistemas es un proceso voluntario por el cual una tercera parte independiente acredita la práctica de una gestión sostenible de las masas forestales y asegura la trazabilidad de la madera procedente de dicha gestión en su posterior paso por la industria, lo que se conoce con el nombre de Cadena de Custodia.

El sistema PEFC surge en 1998 como una iniciativa voluntaria del sector privado forestal, basada en los criterios e indicadores emanados de las Conferencias interministeriales de Helsinki (1993) y Lisboa (1998) para la protección de los bosques de Europa. Está especialmente diseñado para los bosques europeos y ofrece una marca colectiva (el logo PEFC) que informa sobre el origen del producto que lo ostenta, y que asegura que son bosques gestionados con los criterios de sostenibilidad que establece el sistema.

Por otra parte, el enfoque original del sistema FSC sobre la gestión de los bosques tropicales ha llevado consigo que, si bien se trata de un sistema que comenzó a desarrollarse anteriormente a PEFC a nivel mundial, los estándares específicos para España han tardado más en desarrollarse que los de PEFC. En marzo de 2003 se concluyó un tercer borrador de estándares para España que deberá ser aprobado por FSC a nivel mundial.

En Uruguay, por el contrario, si rigen los principios y normas de FSC.



## Eco-eficiencia en nuestros procesos y actividades

La reducción de los consumos específicos de materias primas (madera, agua, etc) en los centros fabriles implica una importante disminución de nuestro impacto ambiental sin que ello suponga un descenso de la actividad de la compañía o de la calidad de los productos que fabricamos. Esto es lo que llamamos eco-eficiencia.

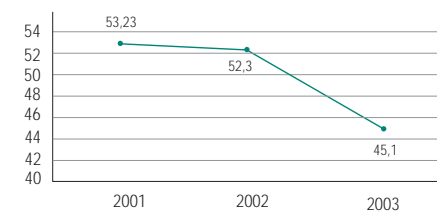
De esta manera, el consumo de agua por tonelada de celulosa producida, ha descendido un 85% en el periodo 2001-2003, como consecuencia directa de la implantación de las MTD's (Mejores tecnologías disponibles).

Asimismo, se han reducido los consumos específicos de madera por tonelada de celulosa; la reducción acumulada en el periodo 2001-2003 alcanzó los 100.500 m<sup>3</sup>.

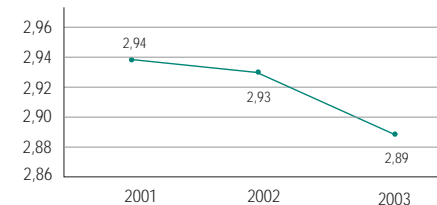
El consumo específico de fuel oil, disminuyó también en el mismo periodo.

Por último, es importante destacar cómo la masiva utilización de la cogeneración como forma eficiente de producción de electricidad y calor, ha permitido, además de una reducción de emisiones, una optimización de los procesos industriales.

Evolución del consumo de agua en la producción de celulosa (m<sup>3</sup>/t celulosa)



Evolución del consumo de madera en la producción de celulosa (m<sup>3</sup>/t celulosa)



La tecnología de la cogeneración en la industria celulósica, está reconocida entre las Mejores Técnicas Disponibles de la Directiva IPPC. El balance energético de la cogeneración arroja un rendimiento del 93%, disipándose únicamente el 7% de energía restante que no es transformada ni en calor útil ni en electricidad.



## Soluciones reales para el Cambio Climático

ENCE ha constituido una Unidad de Cambio Climático, integrada por miembros de la División Forestal, de la División de Celulosa, de la Dirección de Investigación Tecnológica y de la empresa filial Ibersilva Servicios.

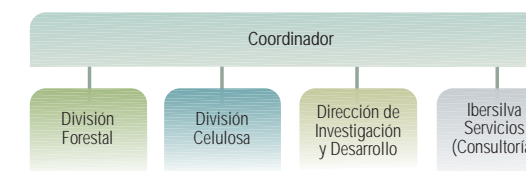
Las funciones de esta Unidad de Cambio Climático consisten fundamentalmente en:

- Prestar asesoramiento respecto al Cambio Climático (observatorio permanente de Cambio Climático y asesoramiento interno y a terceros).
- Diseñar y conceptualizar proyectos susceptibles de ser certificados como Mecanismo para un Desarrollo Limpio (MDLs), o bien relacionados con otros aspectos de la gestión de las emisiones y absorciones de CO<sub>2</sub> imputables a actividades del grupo (elaboración de inventarios de carbono)
- Mantener relaciones institucionales a través de entrevistas con responsables de la administración ambiental local, estatal, e internacional, desarrollando jornadas de divulgación y debate, impulsando actuaciones dentro del sector forestal, etc.

- El patrimonio forestal de ENCE fija anualmente 900.000 toneladas de CO<sub>2</sub>. Esta capacidad de fijación se potencia a través de prácticas de gestión forestal e inversión en forestación de nuevas tierras (Uruguay).
- ENCE ha realizado una validación del modelo de fijación de CO<sub>2</sub> "CO<sub>2</sub> fix". Para ello se ha simulado el ciclo de carbono para rodales forestales bajo gestión selvícola, calculando finalmente el CO<sub>2</sub> total capturado.
- Durante el año 2002 ENCE ha participado en el Grupo de Trabajo de Cambio Climático y Productos Forestales del Comité Asesor Forestal de la Comisión Europea.
- Junto a la Oficina Española de Cambio Climático, ENCE participa en el desarrollo de proyectos que contribuyen de forma global a la mitigación del Cambio Climático en países sin objetivos concretos en el Protocolo de Kioto (Uruguay).
- ENCE ha intervenido activamente en otros foros de reunión y grupos de trabajo como los convocados por la Oficina Española de Cambio Climático.
- Dentro de la estrategia empresarial de ENCE, figura la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> en los procesos de fabricación de celulosa. De esta manera desde el año 1990, se ha verificado una reducción acumulada de más del 11,7%, con un 3,4% desde 2001.

ENCE es miembro fundador del Foro de Bosques y Cambio Climático, cuyo objetivo esencial es colaborar y contribuir en la definición del papel óptimo que debe jugar el sector forestal en el cumplimiento de los compromisos españoles con el Protocolo de Kioto y con la normativa europea sobre Cambio Climático.

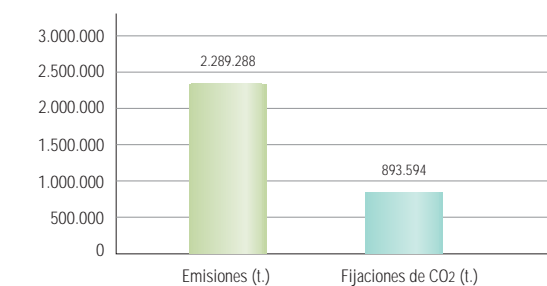
Estructura de la Unidad de Cambio Climático



Desde el punto de vista operativo los principales aspectos a destacar en relación a los impactos y políticas de ENCE relativos al Cambio Climático son:

- Únicamente el 5% de nuestras emisiones de CO<sub>2</sub> proceden de fuentes diferentes de las instalaciones de combustión de biomasa o cogeneración.

Balance emisiones-fijación de CO<sub>2</sub> en 2003



La absorción de CO<sub>2</sub> por los Eucaliptos

Un "estudio de la influencia de la silvicultura en la fijación de CO<sub>2</sub> de un eucaliptal tipo en Galicia", desarrollado por profesores de la Universidad de Vigo demuestra que la capacidad de captación de una plantación de eucalipto gestionada de forma sostenible y con turnos de corta de 16 años es de 7,04 toneladas de carbono por hectárea y año, lo que equivale a 25,81 toneladas de CO<sub>2</sub> por hectárea y año.

## Conservación de la biodiversidad

La División Forestal de ENCE promueve en sus distintas empresas forestales, la protección y gestión de los ecosistemas sensibles.

La primera etapa en esta tarea, la constituye el conocimiento detallado de las características y de las propiedades que posee o administra, y la evaluación en cada una de los recursos suelo, agua, vegetación y fauna.

A partir de esta evaluación, se prepara un plan de forestación o de gestión forestal (según se trate de suelos rasos o de bosques) y del manejo a dar a los recursos naturales a efectos de conservarlos, y de ser necesario, restaurarlos.

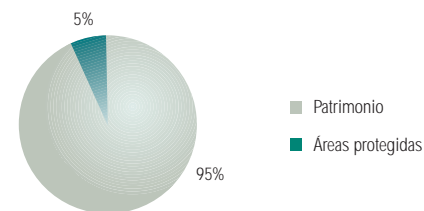
En 1996 se puso en marcha en Uruguay el proyecto de conservación "Santo Domingo" que incluyó la restauración de 300 hectáreas de palmares "yatay", la restauración de un humedal que había sido desecado, y un programa de repoblación de fauna en vías de extinción, habiéndose verificado en el año 2003, la liberación de "coatíes" (mamífero en vías de extinción) y la recolección de huevos de "yacaré" (reptil en vías de extinción) para su cría en condiciones controladas, y posterior liberación (primavera del año 2004).

De igual forma es preciso destacar otras actuaciones realizadas por ENCE relacionadas con la conservación de la biodiversidad, así:

- En el Zoológico de Madrid, Ibersilva provee de las hojas de eucalipto necesarias para la alimentación de los koalas.
- En Galicia, en el monte Rua (Lugo) se realizan actuaciones de repoblación y conservación de las acebedas existentes.
- Norfor colabora con la Xunta de Galicia en la conservación del Parque del Megalitismo.
- En Andalucía, se ha iniciado el proceso de inventariado de singularidades ecológicas en los montes de Silvasur (ecotonos, paisajes singulares, especies protegidas y patrimonio arqueológico).
- Se han realizado tratamientos, aprobados por la administración, de consolidación de masas de frondosas autóctonas, sobre 50 hectáreas de bosque mixto formado por abedul, roble, castaño, acebo, avellanos, etc. Fundamentalmente han consistido en transformación a monte alto y eliminación de eucaliptos en los montes Insua II, Fraga de Balboa y Castrillan, en Pontevedra.

- Se han restaurado más de 300 hectáreas de suelos en terrenos de la Mina de Touro, Pontevedra. La actuación ha consistido en una repoblación con eucalipto sobre un sustrato compuesto por cenizas de la fábrica, lodos de depuradora y cáscara de mejillón, con el objeto de mostrar la capacidad de esta especie para restaurar suelos degradados.
- En Huelva se han llevado a cabo repoblaciones con alcornoque en enclave calizo (Purchena), actuaciones de restauración de canteras con alcornoque, pino piñonero y encina (Coto de las Palomas) y labores de preservación de hábitats de Buitre negro, Cigüeña negra y Águila calzada en zonas puntuales onubenses.

Proporción de áreas protegidas en el Patrimonio forestal de Eufores



### Especies incluidas en la lista roja de UICN (World Conservation Union) que están siendo criadas en el Área de Conservación M'Bopicuá (Uruguay):

Cardenal amarillo (*Gubernatrix cristata*)  
 Lobito de río (*Lontra longicaudis*)  
 Gato de los pajonales (*Oncifelis colocolo*)  
 Gato montés común (*Oncifelis geoggyi*)  
 Avestruz (*Rhea americana*)  
 Tordo de cabeza amarilla (*Xanhopus flavus*)



# 5

## Desarrollo profesional y Responsabilidad social

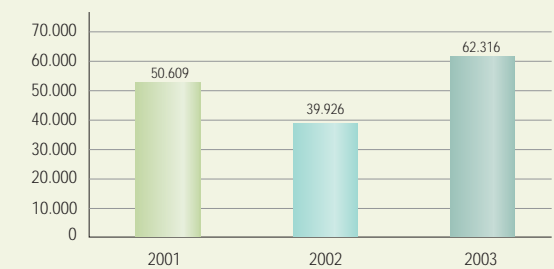
- Nuestra gente: Un gran grupo humano
- Estrategia y políticas en relación con las personas
- Responsabilidad social

"ENCE se compromete a crear valor en todos los ámbitos de la Compañía, sobre la base de la confianza y el reconocimiento de las personas, el desarrollo profesional y el crecimiento sostenido de la organización"



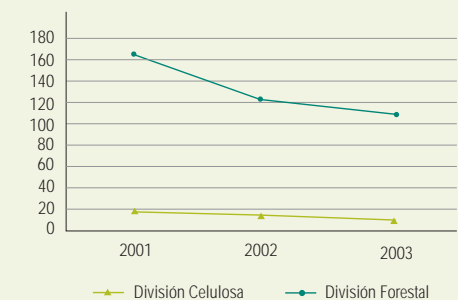
62.316 horas participante de formación total, básicamente en materia de Prevención de Riesgos Laborales, implantación de los Sistemas de Gestión y habilidades gerenciales.

Formación a trabajadores (nº de horas participante)



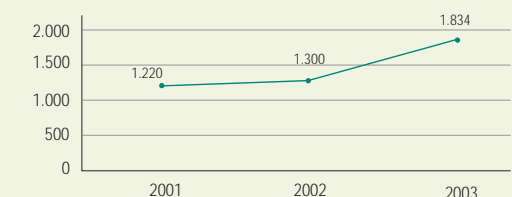
10,6% de descenso respecto a 2002 de los accidentes laborales en la División Forestal y 26,7% en la División de Celulosa.

Evolución del número de accidentes



1.834.000 € aportados en concepto de donaciones a la Comunidad, patrocinios y otras actuaciones de carácter social

Importe de donaciones, patrocinios y actuaciones de carácter social realizadas por ENCE (miles de €)





## Nuestra gente: Un gran grupo humano

En ENCE trabajan más de 2.500 empleados, repartidos entre la División Forestal (57%), la División de Celulosa (37%), Investigación y Tecnología (2%) y Departamentos Corporativos (4%).

Por países, la Península Ibérica agrupa el 92 % de la plantilla, mientras que el 8 % restante se ubica en América (Uruguay).

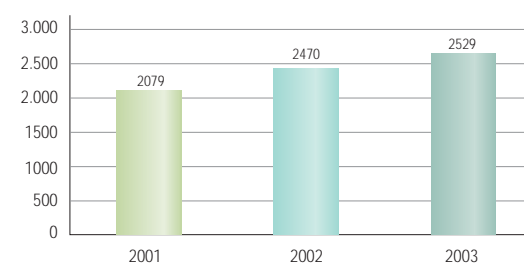
La evolución de la plantilla en el tiempo muestra un crecimiento sostenido de la misma desde 2001, año en el que se completó la privatización total de ENCE por parte de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). Este incremento correspondió en su mayor parte a la División Forestal, debido a la diversificación de sus actividades (procesos de segunda transformación de la Madera y entrada en funcionamiento de la terminal Logística M'Bopicuá).

Otras características importantes de nuestro personal son:

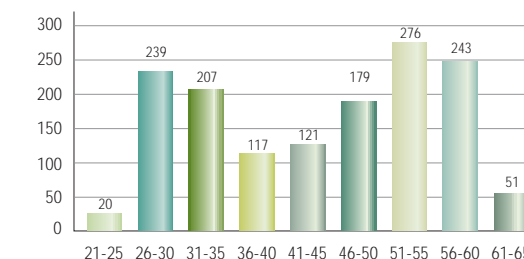
- El grado de jerarquización de la plantilla es el 7,56%, entendido como el porcentaje que representan el personal de Dirección y los Cuadros y Mandos sobre el total.
- La distribución de la plantilla por funciones a finales de 2003 indica que aproximadamente el 95 % estaba dedicada a funciones productivas, el 2 % a funciones de investigación y el 3% a funciones comerciales y de apoyo.
- La edad media de la plantilla en la Península Ibérica es de 42 años, mientras que en América es de 36 años.
- La antigüedad media de la plantilla en la Península Ibérica es de 13 años, cifra que se incrementa hasta los 22 años para el caso de las fábricas de celulosa.
- El 92% de la plantilla de la División de Celulosa y de los Órganos Corporativos tiene una relación laboral permanente y registra además una elevada estabilidad. En cambio en la División Forestal la contratación está condicionada fuertemente por el carácter cíclico y la temporalidad de las labores del campo, suponiendo únicamente los trabajadores fijos el 36% del total de la plantilla.
- En cuanto a la distribución por sexos, actualmente un 15,2% de la plantilla de ENCE esta cubierta por mujeres, registrándose la mayor presencia de éstas en la División Forestal.



Evolución de la plantilla media de ENCE



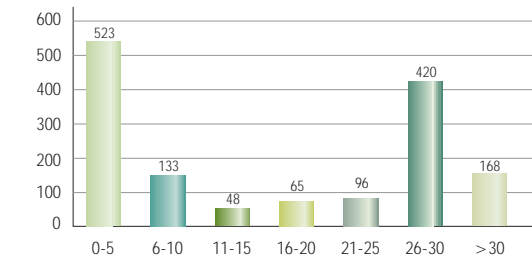
Distribución de la plantilla fija de ENCE por intervalos de edad. Año 2003



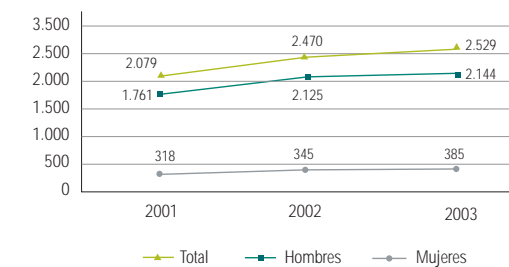
ENCE tiene presente, en todas sus decisiones empresariales, la integración laboral de determinados colectivos desfavorecidos. Por ello promueve acciones que dejan patente su postura ante la igualdad de oportunidades para todos sus trabajadores, poniendo especial énfasis en lo que a integración de trabajadores minusválidos se refiere, y todo ello a pesar de la alta complejidad de las actividades productivas, tanto por la peculiar especialización requerida en la mayoría de los puestos de trabajo industriales como por las condiciones adversas en las que se desarrollan las actividades forestales.

Con respecto al índice de absentismo total de ENCE en España, expresado en porcentaje de jornadas perdidas respecto de las jornadas teóricas laborales, ha continuado la ligera tendencia descendente iniciada en años anteriores, hasta situarse en torno al 5%. A estos efectos se han computado como jornadas perdidas aquellas que se han producido por causa de enfermedad, accidente, maternidad, permisos y licencias, faltas injustificadas y conflictividad laboral.

Años de antigüedad de la plantilla fija de ENCE. Año 2003



Distribución de la plantilla de ENCE por sexos



## Estrategia y políticas en relación con las personas

En ENCE trabajamos para conseguir crear valor en todos los ámbitos de actuación de la Compañía sobre la base de la confianza y el reconocimiento a las personas, el desarrollo del potencial de sus empleados, en armonía con el crecimiento sostenido de la organización, con el objetivo final de hacer de ENCE una Compañía cada día más competitiva y eficiente.

Para conseguirlo ENCE ha desarrollado un Plan Estratégico de Recursos Humanos cuyos principios fundamentales son los siguientes:

- Potenciar el desarrollo profesional, conciliando los intereses de la persona con los de la Organización sobre la base del principio de igualdad de oportunidades.
- Alinear a las personas con las estrategias y los objetivos del negocio.
- Aumentar las destrezas y competencias profesionales, fomentando el talento de los empleados, sin discriminaciones por razones de raza, género, edad y/o tendencias políticas o creencias religiosas, a través de planes de desarrollo específico y formación continua.
- Generar relaciones de diálogo, confianza mutua y transparencia con los interlocutores sociales y los empleados.
- Integrar la seguridad y la salud de las personas en los Sistemas de Gestión de la Organización con el fin de optimizar los niveles de prevención y minimizar los riesgos laborales.

Para esta misión, ENCE a través de su Plan Estratégico de Recursos Humanos ha diseñado cuatro políticas que desarrollan planes de actuación concretos:



### 1. Políticas de Incorporación a la empresa, orientadas a atraer a los mejores profesionales.

#### a) Plan de Selección de la Estructura de Dirección y Apoyo

Dirigido a la búsqueda de candidatos dentro de la propia organización atendiendo a criterios de mercado. De esta manera durante 2003 se incorporaron 34 empleados mediante promoción interna o contratación externa.

#### b) Plan de Acogida

A través de este plan se intenta que las personas que se integran en la Organización por primera vez se adapten lo más rápidamente a la cultura y hábitos de comportamiento de la Compañía.

#### c) Plan de Becarios

Se han establecido convenios y acuerdos de colaboración con Universidades, Escuelas de Negocio y Escuelas de Formación Profesional para la contratación de becarios, por los que 137 alumnos han realizado prácticas formativas en ENCE en 2003.

### 2. Políticas de Desarrollo diseñadas para motivar, retener y potenciar a las personas.

#### a) Sistema de Evaluación del Desempeño

Este Sistema es clave en el Plan Estratégico de Recursos Humanos de ENCE pues permite valorar y reconocer la aportación individual de las personas a los resultados de la organización. Durante 2003, más de 271 evaluaciones del desempeño de nuestro personal han sido realizadas.

#### b) Sistema de Dirección por Objetivos

El Sistema de Dirección por Objetivos (DPO) pretende cumplir uno de los principios fundamentales de ENCE, que es el de alinear los objetivos de las personas con la consecución de las estrategias y objetivos de la empresa.

Este sistema da respuesta a la actuación personal entendida como la contribución efectiva al cumplimiento de los objetivos de la compañía, siendo de aplicación a todo el personal de la Estructura de Dirección y Apoyo.

#### c) Política Retributiva

La Política Retributiva de ENCE busca fundamentalmente la motivación y fidelización de nuestros empleados, ofreciéndoles una compensación competitiva y equilibrada basada en la importancia del puesto en la organización, en la tendencia salarial del mercado y en las características individuales.

#### d) Identificación del Potencial de las Personas

Este trabajo realizado en colaboración con las direcciones de todas las áreas de actividad ha supuesto la realización de entrevistas con directivos, cuadros, mandos y técnicos con miras a la elaboración del Plan de Sucesiones y Desarrollo Gerencial 2003/2007.

Durante el año 2003 se han llevado a cabo 138 entrevistas, habiéndose tenido en cuenta para la elaboración del Plan de Sucesiones y Desarrollo Gerencial, además del análisis de éstas, las evaluaciones del desempeño y de los perfiles profesionales.

#### e) Plan de Sucesiones y Desarrollo Gerencial 2003/2007

Busca potenciar el desarrollo profesional, conciliando los intereses de las personas con los de la Organización sobre la base de los principios de igualdad de oportunidades y no discriminación. Durante 2003 se han identificado y seleccionado 22 personas de alto potencial a las que se formará específicamente en tareas directivas.

#### f) Plan de Formación y de Capacitación Profesional

Es la herramienta con la que potenciar el desarrollo profesional y el aumento de las destrezas y competencias profesionales de nuestros empleados. Las

acciones formativas se han dirigido fundamentalmente hacia el aseguramiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Medioambiente y Forestal Sostenible; uso de las nuevas tecnologías; Prevención de Riesgos Laborales; adquisición de habilidades gerenciales; etc.

### 3. Políticas relacionadas con la Seguridad y Salud de las personas, establecidas para desarrollar los Sistemas de Prevención.

#### a) Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales

Configurada para evitar los graves perjuicios que los accidentes nos ocasionan, la Prevención de los Riesgos Laborales es un elemento esencial en el diseño de nuevos procesos e instalaciones.

Esta filosofía de trabajo, que nace en las más altas instancias de la compañía se transmite hacia el resto de la Organización, dando participación para ello a nuestros trabajadores, contratistas y proveedores, a los cuales se les hace partícipes del cumplimiento estricto de la legislación en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

Para alcanzar estos objetivos hemos aplicado la filosofía desarrollada por *Dupont Safety Resources* cuya premisa última es la consecución del objetivo "cero accidentes" con baja.

Además, en 2003 el objetivo "cero accidentes" se integró en el Sistema de Dirección por Objetivos afectando a la retribución variable de todos los directivos, cuadros y mandos de ENCE.

Plan Formación 2002-2003

Área de Actividad	Nº Acciones Formativas		Nº Participantes		Nº Horas Lectivas		Nº Horas Participantes	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
División Forestal	44	183	268	2.256	1.177	3.495	5.509	22.083
División Celulosa	382	287	2.937	3.188	6.396	6.358	29.927	30.051
Corporativos + D.I.T.*	42	87	68	118	2.595	5.027	4.489	10.182
TOTALES	468	557	3.273	5.562	10.768	14.880	39.925	62.316

\* D.I.T. Dirección de Investigación y Tecnología

**POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS LABORALES es un objetivo permanente y prioritario en ENCE, tanto por su contenido social y carácter humano, como por su contribución a la eficiencia empresarial. Por este motivo, la Dirección del Grupo establece que todos los niveles de la organización actuarán de acuerdo con los siguientes principios:

**1. COMPROMISO VISIBLE y PERMANENTE DE LA LÍNEA DE MANDO**

Cada miembro de la Dirección y de todo su equipo mantendrá un compromiso visible y personal con la prevención de Riesgos Laborales, siendo este el principio básico para lograr una buena eficiencia del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.

**2. COMUNICACIÓN y PARTICIPACIÓN**

Los trabajadores recibirán, por canales directos, información de los riesgos derivados de su actividad laboral y de las medidas de protección y prevención que deban adaptarse para garantizar su Seguridad y Salud. A través de estos canales, todas las personas (propias y ajenas) participarán en el desarrollo de la actividad preventiva, de acuerdo a su responsabilidad y posición en la línea de organización existente.

**3. GESTIÓN INTEGRADA DE LA PREVENCIÓN**

La Prevención es una responsabilidad más de la línea jerárquica. Cada mando es responsable de la seguridad de su área, y cada trabajador responderá, ante su mando, de las acciones que afecten tanto a su seguridad, como a la de los trabajadores que pudieran verse afectados por éstas. Los órganos de prevención asesorarán a todos los niveles de la organización y colaborarán con los mismos para que todas las áreas de actividad trabajen coordinadamente en esta materia.

**4. PREVENCIÓN DE LOS ACCIDENTES**

Todos los accidentes se pueden evitar. Para ello se identificarán y evaluarán los riesgos derivados de las situaciones y actividades de trabajo (en funcionamiento normal, previo a la realización de nuevas instalaciones o modificación de las existentes y en situaciones de emergencia), realizándose un control operativo adecuado de las instalaciones y operaciones para prevenir dichos riesgos.

**5. COMPROMISO CON LA NORMATIVA**

Se exigirá un respeto y cumplimiento estricto de toda la normativa relacionada con la prevención. Asimismo, se mantendrá el Sistema de Gestión para la Prevención de Riesgos Laborales (SGPRL) integrado dentro de la gestión global del Grupo ENCE, verificando periódicamente su cumplimiento mediante revisiones y auditorías.

**6. PLANIFICACIÓN**

Se establecerán objetivos alcanzables y ambiciosos, integrados en los objetivos generales de la empresa, planificándose su realización y evaluándose periódicamente su cumplimiento, de forma que permitan una mejora continua de la gestión de prevención de los riesgos laborales.

**7. FORMACIÓN**

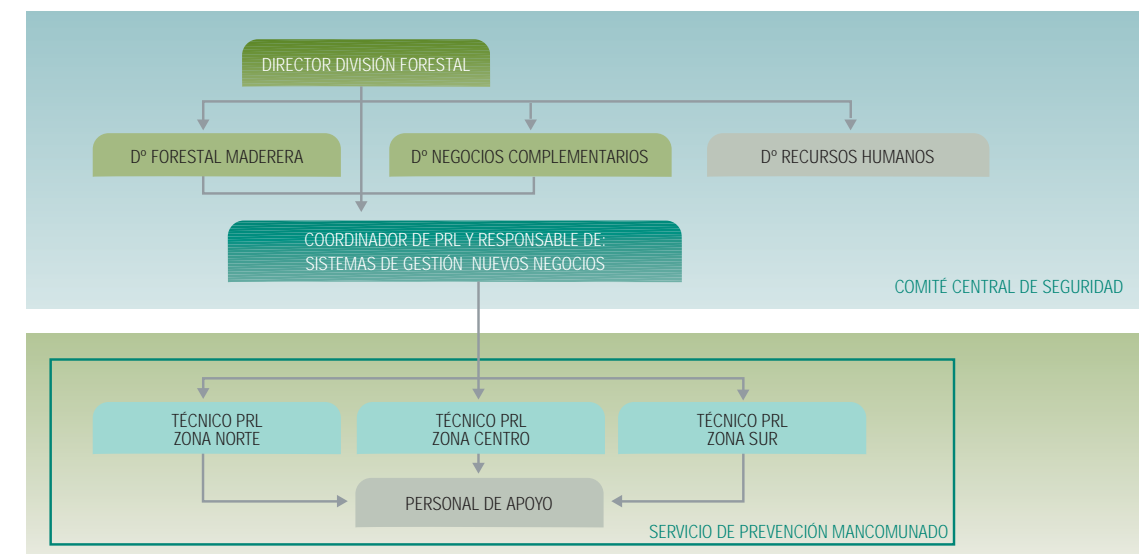
Se desarrollarán planes periódicos de formación continua, destinados a proporcionar la formación teórico-práctica necesaria para prevenir los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores y la actuación ante situaciones de emergencia.

**b) Servicio de Prevención Mancomunado**

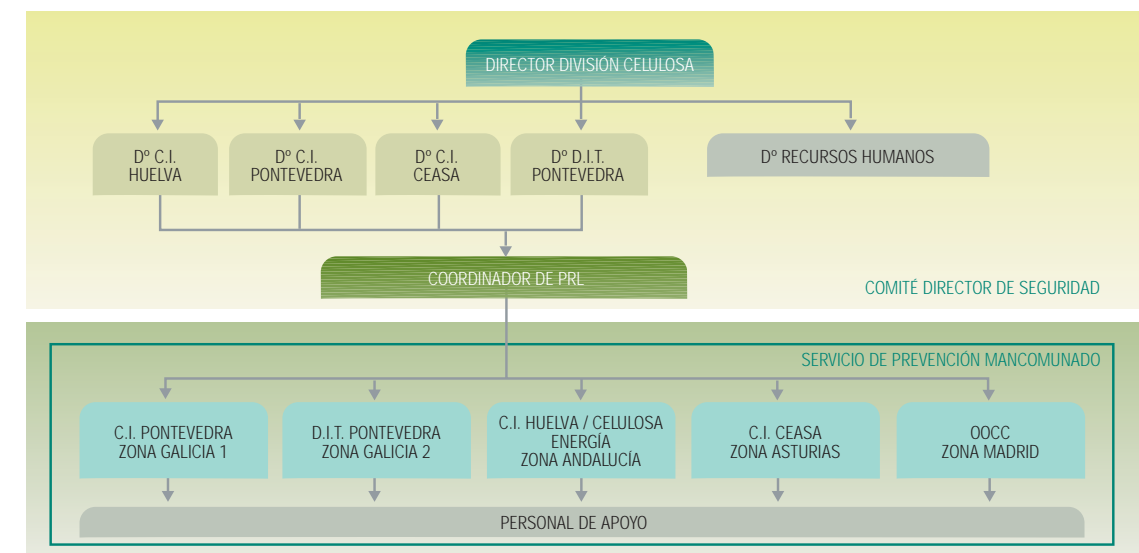
Para dar cumplimiento a la política y a los objetivos establecidos en materia de Prevención de Riesgos Laborales, ENCE ha creado dos Servicios de Prevención Mancomunado (SPM), uno para cada una de sus Divisiones (Celulosa y Forestal) y que dan, en conjunto, servicio a la totalidad de sus empresas y centros de trabajo.

El número de accidentes laborales con baja en ENCE ha disminuido significativamente desde el año 2001 en más de un 33%, pasando de 181 a 121.

Estructura del Servicio de Prevención Mancomunado de la División Forestal en 2003

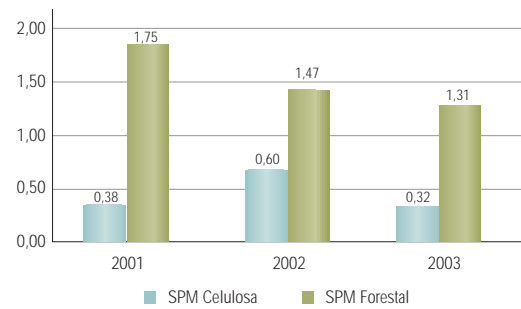


Estructura del Servicio de Prevención Mancomunado de la División de Celulosa en 2003



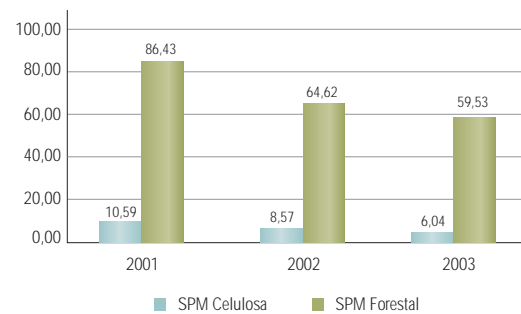
Existe una notable diferencia entre los accidentes acontecidos en la División de Celulosa y la División Forestal debido, fundamentalmente, a que en esta última, las condiciones de trabajo son sensiblemente más adversas, por realizarse a campo abierto y en terrenos de difícil acceso. Adicionalmente, los Centros de Trabajo se encuentran afectados por una gran dispersión territorial y por un alto grado de rotación del personal, motivo por el cual se hace necesario un mayor esfuerzo en formación de Prevención de Riesgos Laborales.

Índice de gravedad de accidentes en ENCE\*



\* Número de jornadas perdidas por cada mil horas trabajadas

Índice de frecuencia de accidentes en ENCE\*



\* Número de accidentes con baja por cada millón de horas trabajadas

**c) Plan de Formación y Concienciación en Riesgos Laborales**

Se han desarrollado Planes de formación en materia de Prevención de Riesgos Laborales en ambas divisiones. Durante 2003, 265 acciones formativas, a las que asistieron 2.912 participantes, tuvieron lugar.

**d) Certificación del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales**

ENCE se ha puesto como objetivo adecuar sus sistemas de Gestión de la Prevención a lo establecido en la norma OHSAS 18001, y obtener así la certificación de la adecuación del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales implantado.

La preocupación de ENCE en todo lo relacionado con la prevención de Riesgos Laborales y la Seguridad y Salud de sus trabajadores ha implicado su adhesión a COAHSIQ (Comisión Autónoma de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Industrias Químicas y Afines), organización empresarial y privada de la Industria Química, sin fines lucrativos, adherida a FEIQUE, y que aglutina a unas 200 empresas.



**4. Políticas Laborales** establecidas para gestionar nuestra relación con las personas, los interlocutores sociales, y crear normas y procedimientos para ello.

**a) Relaciones con los Interlocutores Sociales**

Las Relaciones Laborales dentro de ENCE son entendidas como relaciones de diálogo, confianza mutua y transparencia con los interlocutores sociales y los empleados.

En esa línea de actuación y bajo el objetivo de alcanzar una estabilidad laboral que permitiera avanzar en la generación de valor en la compañía, se han negociado la totalidad de los Convenios Colectivos de las Empresas.

Como consecuencia del dialogo social y de los acuerdos alcanzados la conflictividad laboral en el año 2003 ha sido nula.

Relación de convenios y vigencia

Empresa / Centro de Trabajo	Vigencia
Asentamiento industrial de Pontevedra	2001-2005
Asentamiento industrial de Huelva	2001-2005
Asentamiento industrial de Navia (CEASA)	2001-2006
Oficinas centrales (Madrid) y DIT Pontevedra	2001-2005
Silvasur	2003-2008
Norte Forestal, S.A. (NORFOR)	2004-2009

**b) Previsión Social en la Empresa**

En la actualidad todos los compromisos por pensiones existentes en las empresas españolas de ENCE, se encuentran adecuadamente exteriorizados, dando cumplimiento a lo dispuesto en el RD 1588/1999.

Los instrumentos de cobertura de la Previsión Social son las pólizas de Seguro de Vida y Accidentes que se complementan, en algunos casos, con Planes de Pensiones de Empleo.

**c) Normas y Procedimientos en relación a las personas**

En la actualidad existe un elevado número de normas y procedimientos que regulan las cuestiones más importantes en el ámbito de las relaciones con las personas, diferenciándose en función del personal al que van dirigidas.

El ámbito del Personal de Estructura de Dirección y Apoyo es en el que mayor esfuerzo se ha realizado en materia de normas y procedimientos, habiéndose consolidado y actualizado en 2003 las políticas que desarrollan aspectos básicos de las relaciones con este colectivo.

En cuanto al personal de Convenio Colectivo, la gran mayoría de las normas se encuentran recogidas en los diferentes Acuerdos y Convenios Colectivos suscritos por cada Empresa o Centro de Trabajo y las correspondientes representaciones sindicales.



## Responsabilidad social

El compromiso con las comunidades locales en las que estamos presentes es uno de los valores característicos de ENCE y de su Estrategia de Desarrollo Sostenible. Este compromiso se hace visible a través de acciones de patrocinio social, económico y cultural dirigidas a los grupos de interés.

Además de la repercusión directa en el entorno como consecuencia de las actuaciones de ENCE en materia de Calidad, Gestión Medioambiental, Seguridad y Salud Laboral y Gestión Forestal Sostenible, deben destacarse otras actuaciones desarrolladas en materia social:

Participación en proyectos de carácter cultural o académico, como son:

- Los Convenios con Universidades (Cátedra de ENCE en la Universidad de Vigo, Centro de Investigación y Desarrollo de Eucalipto en la Universidad de Huelva, Convenio con la Universidad de la República Oriental del Uruguay).
- Apoyo a la formación escolar, a través de programas dirigidos a colegios locales y visitas a los centros de producción en Navia, Pontevedra, Huelva y Uruguay.

Acciones sociales, especialmente en entornos desfavorecidos, como son:

- Aportaciones a comedores escolares y a comedores de niños necesitados en América (Uruguay).

Fomento y patrocinio a la realización de proyectos de interés local como eventos deportivos y encuentros de interés general.

- Aportaciones a 14 instituciones deportivas, centros culturales y agrupaciones sociales sin fines de lucro en España y Uruguay.



Ejemplo de actuación con escolares: Programa escolar "Del Bosque a la Celulosa".

ENCE puso en marcha en Andalucía en 1999 un programa escolar denominado "Del Bosque a la Celulosa" que canaliza y coordina unas 1.200 visitas anuales de escolares, fundamentalmente de educación secundaria, y al que se destinan unos 25.000 € al año.

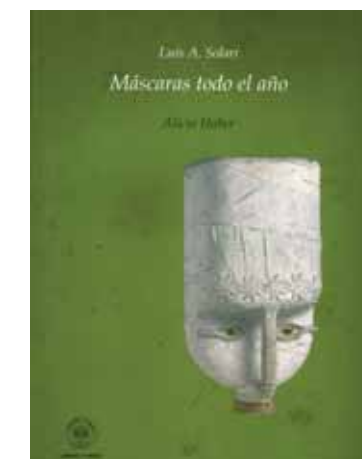
El programa, que se desarrolla a partir de una unidad didáctica coeditada con Larousse, incluye la visita al centro escolar de una monitora, que expone durante una jornada con los niños parte de la misma y explica básicamente el proceso de producción de celulosa desde que se produce la planta mejorada o árbol plus en los viveros hasta que se transforma la madera en celulosa, introduciéndoles someramente en conceptos como la gestión forestal sostenible, la legislación y control medioambiental y los medios de comunicación, entre otros. Después, los escolares desarrollan otra jornada en los viveros de SILVASUR, donde conocen la producción clonal de *Eucalyptus globulus*, y en el Asentamiento Industrial de ENCE en Huelva, donde asisten en primera persona a la transformación de la madera en celulosa y energía eléctrica.

Desde el arranque del programa escolar en octubre de 1999, hasta julio de 2004, han pasado por él 5.689 niños de más de 108 centros educativos.

Ejemplo de actuaciones sociales: Promoción de actividades culturales

ENCE en Uruguay colabora con el desarrollo de actividades culturales en su zona de influencia. Desde hace varios años se patrocinan obras de teatro, conciertos y coros, que se presentan en las principales ciudades de los Departamentos de Río Negro, Paysandú, Soriano y Rocha.

ENCE también colabora en la instalación de exposiciones de artistas plásticos y en la publicación de libros, como "Máscaras todo el año" sobre el pintor uruguayo Luis Solari, escrito por la profesora Alicia Haber.



## Listado de tablas y gráficos

### Las industrias basadas en el bosque

El macrosector de las industrias basadas en el bosque ..... pág. 7

### 2003 de un vistazo

Beneficios de ENCE (millones de €) ..... pág. 8

Principales cifras de ENCE. Año 2003 ..... pág. 8

Ventas por actividad. Año 2003 ..... pág. 8

EBIT por actividades. Año 2003 ..... pág. 8

Evolución de las ventas de ENCE (millones de €) ..... pág. 8

Emisiones CO2 ENCE (según combustible) ..... pág. 9

Emisiones CO2 ENCE (según tipo de emisión) ..... pág. 9

Porcentaje de masas forestales propiedad de ENCE certificadas según normas de producción forestal sostenible ..... pág. 9

Evolución de la plantilla total de ENCE ..... pág. 10

Horas de formación por empleado ..... pág. 10

### 1. ENCE y la Sostenibilidad

Pertenencia de ENCE a entidades y asociaciones nacionales, europeas e internacionales ..... pág. 12

ENCE en las industrias basadas en el bosque ..... pág. 13

Estrategia integradora ..... pág. 13

División Forestal. Principales cifras ..... pág. 14

Ventas de madera por origen (miles de m<sup>3</sup>/año) ..... pág. 14

Composición de la División Forestal ..... pág. 15

Destino de las ventas de productos de madera sólida. Año 2003 ..... pág. 15

Ventas de consultoría, proyectos, obras y servicios en porcentaje. Año 2003 ..... pág. 15

División de Celulosa. Principales cifras ..... pág. 16

Composición de la División Celulosa ..... pág. 16

División de Investigación y Tecnología. Principales cifras ..... pág. 17

Inversión de ENCE en I+D (millones de €) ..... pág. 17

Subvenciones recibidas para proyectos de I+D (miles de €) ..... pág. 17

Principales accionistas declarados, superiores al 5% ..... pág. 18

Estructura y funciones del Consejo de Administración y Comisiones designadas ..... pág. 18

Composición del Consejo de Administración ..... pág. 19

Estructura organizativa ..... pág. 20

Sistema integrado de Gestión en ENCE ..... pág. 21

Sistemas de Gestión. División de Celulosa ..... pág. 22

Sistemas de Gestión. División Forestal – Empresas Forestales ..... pág. 22

Sistemas de Gestión. División Forestal – Servicios Forestales y Logísticos ..... pág. 22

Sistemas de Gestión. División Forestal – Industrias de Procesamiento Mecánico de Maderas ..... pág. 22

### 2. Nuestros compromisos con el futuro

Principales áreas de riesgo identificadas para la actividad de ENCE ..... pág. 24

### 3. Desarrollo y Generación de riqueza

Beneficios de ENCE (millones de €) ..... pág. 33

Costes de no calidad en ENCE (miles de €) ..... pág. 33

Inversión en I+D de ENCE (millones de €) ..... pág. 33

Generación de riqueza por ENCE ..... pág. 34

Cotización de acción y riqueza para el accionista (30/12/02 - 30/12/03) ..... pág. 34

Índice de no calidad de celulosa ENCE ..... pág. 35

Índice de calidad de celulosa ENCE ..... pág. 35

Principales líneas de trabajo de la Dirección de Investigación y Tecnología ..... pág. 36

Subvenciones recibidas para proyectos de I+D (miles de €) ..... pág. 36

### 4. Gestión ambiental integrada

Emisiones CO2 ENCE (según combustible) ..... pág. 37

Autogeneración eléctrica (MWh) ..... pág. 37

Porcentaje de masas forestales propiedad de ENCE certificadas según normas de producción forestal sostenible ..... pág. 37

La huella ecológica de la celulosa ..... pág. 38

Proceso de fabricación de la celulosa ..... pág. 38

Sólidos en suspensión. ENCE ..... pág. 39

DQO. ENCE ..... pág. 39

DBOs. ENCE ..... pág. 39

Partículas. ENCE ..... pág. 39

SO2. ENCE ..... pág. 39

NOx. ENCE ..... pág. 39

TRS (incluido SH2). ENCE ..... pág. 39

Política Medioambiental de ENCE ..... pág. 40

Inversión ambiental de ENCE (millones de €) ..... pág. 40

Gastos ambientales de ENCE (miles de €) ..... pág. 40

Las certificaciones de Gestión Forestal Sostenible PEFC y FSC ..... pág. 41

Evolución del consumo de agua en la producción de celulosa (m<sup>3</sup>/t de celulosa) ..... pág. 42

Evolución del consumo de madera en la producción de celulosa (m<sup>3</sup>/t de celulosa) ..... pág. 42

Estructura de la Unidad de Cambio Climático ..... pág. 43

Balances de emisión-fijación de CO2 ..... pág. 43

La absorción de CO2 por los eucaliptos ..... pág. 43

Proporción de áreas protegidas en el Patrimonio forestal de Eufores ..... pág. 44

Especies incluidas en la lista roja de UICN (World Conservation Union) que están siendo criadas en el Área de Conservación de M'Bopicuá (Uruguay) ..... pág. 44

### 5. Desarrollo profesional y Responsabilidad social

Formación a trabajadores (nº de horas participantes) ..... pág. 45

Evolución del número de accidentes en ENCE ..... pág. 45

Importe de donaciones, patrocinios y actuaciones de carácter social realizadas por ENCE (miles de €) ..... pág. 45

Evolución de la plantilla media de ENCE ..... pág. 46

Distribución de la plantilla fija de ENCE por intervalos de edad. Año 2003 ..... pág. 46

Años de antigüedad de la plantilla fija de ENCE. Año 2003 ..... pág. 47

Distribución de la plantilla de ENCE por sexos ..... pág. 47

Plan de formación 2002-2003 ..... pág. 49

Política de Prevención de Riesgos Laborales ..... pág. 50

Estructura del Servicio de Prevención Mancomunado de la División Forestal en 2003 ..... pág. 51

Estructura del Servicio de Prevención Mancomunado de la División de Celulosa en 2003 ..... pág. 51

Índice de gravedad de accidentes en ENCE ..... pág. 52

Índice de frecuencia de accidentes en ENCE ..... pág. 52

Relación de convenios y vigencia ..... pág. 53

Ejemplo de actuación con escolares: Programa escolar "Del Bosque a la Celulosa" ..... pág. 55

Ejemplo de actuaciones sociales: Promoción de actividades culturales ..... pág. 55

## Glosario de términos

B	
Biocombustibles	Combustibles renovables obtenidos a partir de restos vegetales, que pueden ser utilizados tanto para la generación de electricidad como para el transporte.
C	
Cadena de custodia	Conjunto de etapas implicadas en el proceso de fabricación de productos basados en la madera, desde que ésta es obtenida de las masas forestales hasta que el producto llega al consumidor.
CDM	Véase Mecanismo para un Desarrollo Limpio (MDL).
Certificación	Proceso por el cual una institución autorizada (pública o privada), evalúa y reconoce que una persona, una organización o un producto alcanza los requerimientos o criterios recogidos en un estándar.
Cogeneración	Producción combinada de energías térmica y eléctrica en un mismo proceso. La eficiencia alcanzada así es de un 93% disipándose únicamente el 7% de energía que no es aprovechada como energía térmica ni como electricidad.
Costes de no calidad	Costes que desaparecerían si la fabricación de todos los productos, o la prestación de los servicios se realizase sin deficiencias. Fundamentalmente incluyen los costes de reposición del producto/servicio al cliente, los costes de fallos internos, etc.
D	
Declaración medioambiental	Documento que han de presentar todas las organizaciones que quieran optar a la certificación medioambiental EMAS, en el que han de recoger los resultados conseguidos en cuanto al cumplimiento de sus objetivos/metas medioambientales, su mejora continua y en general todos aquellos apartados de su comportamiento ambiental que puedan demandar sus partes interesadas.
Desarrollo sostenible	Es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.
E	
ECF	Celulosa ecológica, para cuyo blanqueo se ha utilizado dióxido de cloro.
EMAS	Esquema de certificación medioambiental definido por el Reglamento de la Unión Europea nº 761/2001 por el que se permite que las organizaciones se adhieran de forma voluntaria a un sistema comunitario de gestión y auditorías ambientales. Los requisitos exigidos para alcanzar esta certificación son mayores a los contemplados en la norma ISO 14001, pues el Reglamento EMAS requiere de la organización, entre otros, la publicación de una declaración medioambiental.
F	
FSC (Forest Stewardship Council)	Véase Gestión Forestal Sostenible.
G	
Gestión forestal sostenible	Conjunto de prácticas que aseguran que la explotación económica de una masa forestal se realiza siguiendo una serie de criterios ambientales y sociales. Existen dos esquemas fundamentales de certificación de la gestión forestal sostenible (PEFC y FSC). Ambos permiten además certificar la sostenibilidad de la cadena de custodia de productos fabricados de la madera.
GRI (Global Reporting Initiative)	Organismo internacional que facilita las pautas para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (es decir, informes que recojan la actuación de la empresa en los apartados económico, medioambiental y social).

I	
I+D	Investigación y Desarrollo.
ISO	International Standard Organization.
ISO 9001	Norma internacional que define los estándares que deben cumplir los Sistemas de Gestión de la Calidad de las organizaciones de cara a una certificación por un organismo acreditado externo independiente.
ISO 14001	Norma internacional que define los estándares que deben cumplir los Sistemas de Gestión Medioambiental de las organizaciones de cara a una certificación por un organismo acreditado externo independiente.
L	
Lluvia ácida	Fenómeno por el que contaminantes emitidos en procesos de combustión como los óxidos de nitrógeno y el dióxido de azufre se disuelven en las gotas de lluvia cayendo posteriormente a la tierra y afectando negativamente a la vegetación, al suelo, a las aguas superficiales y a las construcciones.
M	
Mecanismo para un desarrollo limpio (MDL)	De acuerdo al Protocolo de Kioto, tipo de proyectos ejecutados en países en vías de desarrollo que dan lugar a una reducción de emisiones o absorción de gases invernadero mayor, respecto a la que hubiera tenido lugar en su ausencia.
O	
ONG	Organización no Gubernamental.
OSHAS 18001 (Occupational Safety and Health Administration)	Norma que desarrolla un sistema de gestión de la prevención de los riesgos laborales.
P	
PEFC	Véase Gestión Forestal Sostenible.
Protocolo de Kioto	Acuerdo internacional para la limitación de las emisiones de gases invernadero. En su anexo se establecen límites específicos para cada uno de los países desarrollados. Igualmente se definen mecanismos para facilitar el cumplimiento de estos compromisos a los países firmantes, como son el comercio de emisiones, el mecanismo para un desarrollo limpio (MDL) y los proyectos de aplicación conjunta (AC).
R	
Residuo	Todo material resultante de un proceso de producción, transformación, utilización o consumo del que su poseedor decide desprenderse o tiene la obligación de desprenderse en virtud de las disposiciones legales en vigor.
Residuos peligrosos	Residuos que por sus características pueden representar un peligro cuando se manipulan y también hacia el medio ambiente, por lo que requieren una particular atención y precaución durante su proceso (pilas, pinturas, aerosoles...). Estos residuos pueden ser domésticos y también industriales.
T	
TCF	Celulosa ecológica libre de cloro, en cuyo proceso de blanqueo se ha utilizado ozono.

# Índice de contenidos GRI

La siguiente tabla identifica la página de esta memoria donde se recogen los diferentes requisitos establecidos en la Guía 2002 del Global Reporting Initiative.

Visión y estrategia		Económico				Social			
1.1	7, 24-28	Aspecto	Central	Adicional	Aspecto	Central	Adicional		
1.2	5	Clientes	EC1	8, 14, 16	Empleo	LA1	14, 16-17, 46		
Perfil			EC2	14, 16		LA2	8, 10, 46		
2.1	12	Proveedores	EC3	34*	Relaciones empresa-trabajadores	LA3	ND*		
2.2	13-17		EC4	ND*		LA4	53		
2.3	13, 20		EC5	34*		LA5	51-52		
2.4	14-17, 20	Empleados	EC6	8	Salud y Seguridad	LA6	51		
2.5	14-17	Proveedores de capital	EC7	8		LA7	42, 51-52		
			EC8	34*		LA8	(*)		
2.7	13	Sector público	EC9	36	Formación y Educación	LA9	10, 45*	LA16	10
					Diversidad y Oportunidad	LA10	48	LA17	49
					EC10	45	LA11	46-47*	
2.8	8, 10, 14-17, 46*	Impactos económicos indirectos	EC13	34	Derechos Humanos	HR1	ND*		
2.9	29-31					HR2	ND*		
						HR3	ND*		
2.10	2	Medio Ambiente				No discriminación	HR4	48	
2.11	Portada	Aspecto	Central	Adicional	Libertad de asociación	HR5	53		
2.12	NA*	Materias Primas	EN1	38, 42*	Trabajo infantil	HR6	ND*		
2.13	2		EN2	ND*	Trabajo forzoso	HR7	ND*		
2.14	NA*	Energía	EN3	37-38*	EN17	42	Medidas disciplinarias		
2.15	NA*		EN4	37*	EN18	38	Derechos de los indígenas		
2.16	NA*	Agua	EN5	42	Comunidad	SO1	25, 31		
2.17	ND*	Biodiversidad	EN6	44*	EN27	44	Corrupción	SO2	ND*
2.18	17, 52		EN7	58, 70	EN28	44			
2.19	NA*	Emisiones, vertidos y residuos	EN8	37, 39, 43	Contribuciones Políticas	SO3	43		
2.20	18, 22, 52		EN9	ND*	Competencia y precios				
2.21	(*)		EN10	39	Salud y seguridad del cliente	PR1	ND*		
2.22	2, 18, 29-32, 63-64		EN11	ND*	Productos y servicios	PR2	40-41	PR8	35
			EN12	39	Publicidad				
3.1	18	Estructura de Gobierno y Sistemas de Gestión	EN13	ND*	Respeto a la intimidad	PR3	ND*		

Visión y estrategia		Medio Ambiente			
3.2	19	Proveedores			
3.3	43, 51-52	Productos y servicios	EN14	38	
3.4	21, 24-28		EN15	(*)	
3.5	48-49	Cumplimiento	EN16	9	
3.6	20-21, 40, 43, 51	Transporte			
3.7	35, 40, 48	General			EN35 40
3.8	29				
3.9	29				
3.10	29-31				
3.11	35, 48*				
3.12	29, 35*				
3.13	40, 50				
3.14	22, 40-41, 49				
3.15	12, 43, 52				
3.16	30, 35, 49				
3.17	34				
3.18	5				
3.19	35, 40, 43, 48-53				
3.20	22				
4.1	62-63				

2.8. La deuda y capital pueden consultarse en la Memoria Anual 2003 accesible desde [www.ence.es](http://www.ence.es)

2.12, 2.14, 2.16: No aplica, es la primera Memoria de Sostenibilidad

2.15: ENCE no elabora memorias conjuntas con otras entidades

2.17: No se han podido tener en cuenta los protocolos técnicos relativos al agua y la energía por haber sido publicados durante el periodo de elaboración de esta memoria. Se estudiará su aplicación en futuras ediciones

2.19: No ha habido variaciones en los métodos de cálculo que no permitan hacer comparaciones con años anteriores

2.21: No se han establecido medidas para la validación de la memoria en su conjunto. Se valorará la necesidad de ponerlas en marcha para futuras ediciones

3.11: En la memoria se indica que se hacen consultas específicas a clientes (calidad) y empleados (desempeño). Sin embargo no se recogen los resultados concretos de dichos análisis. Se trabajará para incluir esta información y la relacionada con el resto de partes interesadas en próximas ediciones

3.12: En la memoria se indica que la información obtenida de las partes interesadas es utilizada fundamentalmente para mejorar nuestra gestión. Se intentará ser más concreto y desarrollar este requisito de forma específica para cada parte interesada en próximas ediciones

EC3, EC5, EC8: En la memoria aparece en porcentaje, puede consultarse la cifra absoluta en la Memoria Anual 2003 accesible desde: [www.ence.es](http://www.ence.es)

EC4: A pesar de que existe un sistema de control de pagos, no se ha podido disponer de esta información durante el periodo de elaboración de esta memoria. Se incluirá en próximas ediciones

EN1: En la memoria este dato queda recogido por tonelada de celulosa producida. Puede calcularse el dato global multiplicando el ratio por la producción de celulosa que aparece en la página 8

EN2: Información no disponible durante el periodo de elaboración de la memoria. Se pondrán en marcha las medidas necesarias para poder incluir este dato en futuras ediciones

EN3: La cantidad total de fuel-oil puede calcularse multiplicando el ratio por tonelada de celulosa por la producción que aparece en la página 8. Para el cálculo del consumo de electricidad, basta calcular el 45% de la producción eléctrica que aparece en la página 8. En próximas memorias se expresará en julios

EN4: En la memoria se cita la cantidad de energía generada que es vendida a la red

EN6: Se presenta la información en porcentaje, pudiéndose calcular la extensión utilizando el dato de patrimonio forestal que aparece en la página 14

EN9, EN11, EN13: Información no disponible durante el periodo de elaboración de la memoria. Se incluirá en futuras ediciones. Mucha de esta información queda recogida en las Declaraciones Ambientales de cada una de las fábricas de celulosa

EN15: Todos los productos (madera sólida, madera triturada y fibra de celulosa) son 100% susceptibles de ser recuperados. El porcentaje real de recuperación es un dato que se incluirá en próximas ediciones

LA3: El personal directivo y el apoyo no están sometidos a Convenio Colectivo. Se calculará el dato para introducirlo en próximas ediciones

LA8: No existen programas específicos en relación con el SIDA

LA9: El dato aparece como nº de horas por participante. En futuras ediciones se incluirá el ratio por empleado y cargo

LA11: En futuras ediciones se relacionará el dato de mujeres en puestos de responsabilidad

HR1, HR2, HR3, HR6, HR7, SO2: Al actuar en países estables, democráticos y con marcos legales que persiguen las violaciones de los derechos humanos, el trabajo forzoso, el empleo de mano de obra infantil y la corrupción y el soborno, ENCE no ha establecido políticas propias. Se trabajará para poder incorporar este compromiso en las políticas propias de la compañía y poder reflejarlo en próximas ediciones de la memoria

PR1, PR3: Información no disponible durante el periodo de elaboración de la memoria. Se incorporará en próximas ediciones



## Ayúdenos a mejorar esta memoria

Por primera vez ENCE presenta su memoria de sostenibilidad. Le invitamos a expresar su opinión sobre la misma cumplimentando un formulario al que podrá acceder a través de la web: [www.ence.baetica.com](http://www.ence.baetica.com)

Con sus respuestas podremos mejorar el estilo y el alcance de la información en próximas ediciones.

Para más información:

María del Rosario Pou Ferrari,  
Directora de Relaciones Institucionales  
[rpou@ence.com.uy](mailto:rpou@ence.com.uy)

Diseño y maquetación: [www.baetica.net](http://www.baetica.net)

Impresión:xxxxxxxxxxxx

Depósito legal:xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx