

## **INFORMACIÓN SOBRE NAVEGACIÓN EN EL DOCUMENTO**

Para desplazarse por las páginas de este documento puede utilizar el menú de navegación que encontrará en la esquina inferior derecha de cada página para avanzar o retroceder páginas, o acceder directamente al índice.

**ÍNDICE**



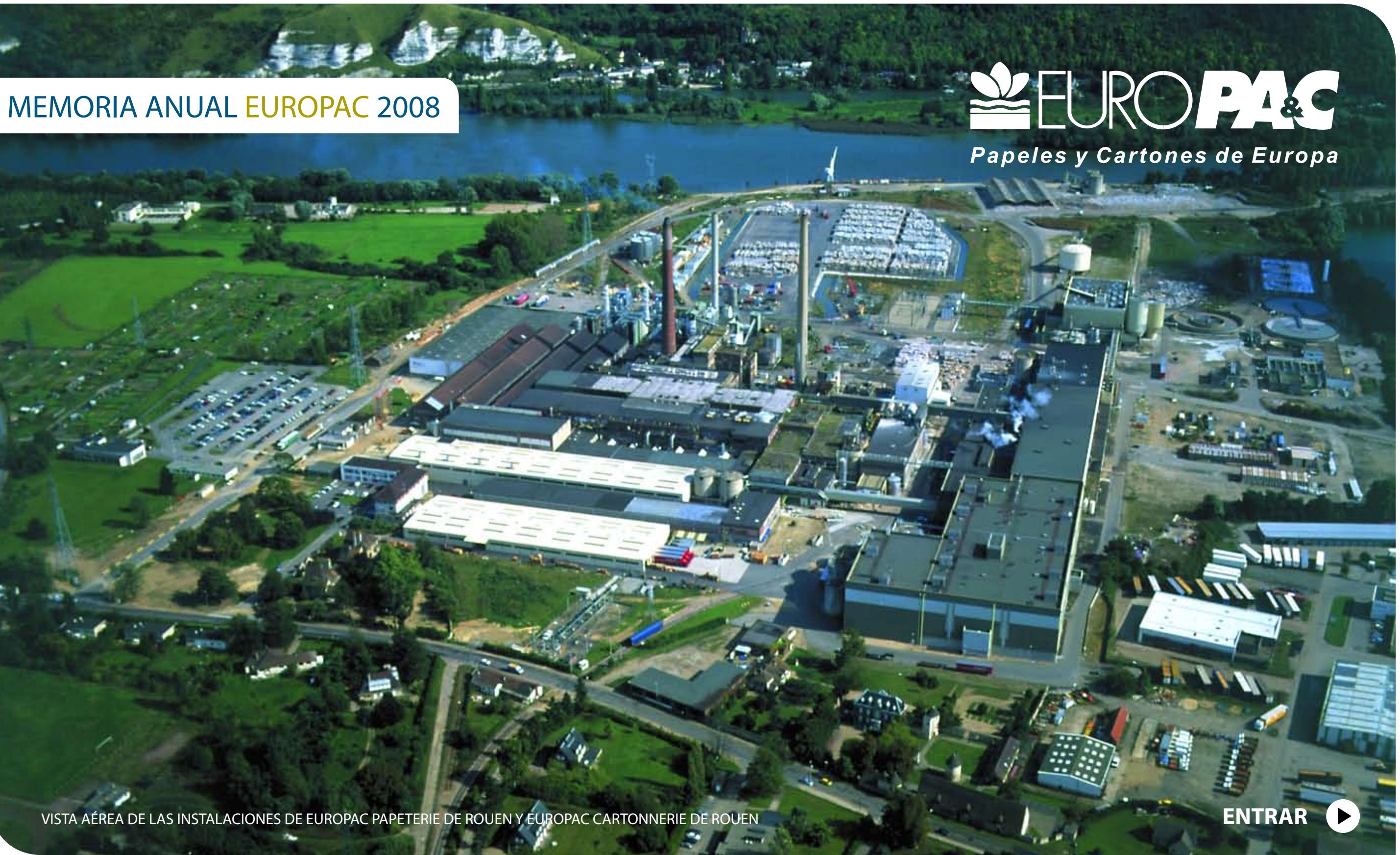
Desde el índice podrá acceder directamente a cada epígrafe haciendo clic directamente sobre éste.

**RECURSOS HUMANOS**



**ENTRAR**





MEMORIA ANUAL EUROPAC 2008

 **EURO PAC**  
*Papeles y Cartones de Europa*

VISTA AÉREA DE LAS INSTALACIONES DE EUROPAC PAPETERIE DE ROUEN Y EUROPAC CARTONNERIE DE ROUEN

ENTRAR



# ÍNDICE

## CARTA DEL PRESIDENTE

### EUROPAC EN CIFRAS

Nuestra presencia en la Europa  
Estructura Societaria

### CRONOLOGÍA 2008

### ÓRGANOS DE GESTIÓN

Consejo de administración  
Estructura Ejecutiva  
Comité de Auditoría y Control  
Comisión Ejecutiva o Delegada  
Comisión de Nombramientos y Retribuciones  
Estructura del capital  
Participaciones de Consejeros

### EUROPAC Y EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

División Papel  
División Cartón y Embalajes  
División Recursos

### ACONTECIMIENTOS POSTERIORES AL CIERRE DEL EJERCICIO

### RECURSOS HUMANOS

### EUROPAC EN LA BOLSA

### GUÍA DE REFERENCIA DE SOLUCIONES Y PRODUCTOS EUROPAC

### RELACIÓN DE EMPRESAS PERTENECIENTES AL GRUPO EUROPAC



## CARTA DEL PRESIDENTE



***"2008 ha sido el primer año en el que, de principio a fin, se han puesto de manifiesto los efectos de la crisis financiera y económica surgida en el verano de 2007"***

Estimado accionista,

Un año más, me dirijo a usted para informarle de la actividad desarrollada por el Grupo Europac durante el último ejercicio. Si hablamos de 2008, hay que destacar que ha sido el primer año en el que, de principio a fin, se han puesto de manifiesto los efectos de la crisis económica y financiera surgida en el verano de 2007. En este contexto, es evidente que se han resentido los resultados no sólo de Europac, sino de casi todas las empresas, cotizadas o no, de los países desarrollados.

Pese a todo, y teniendo en cuenta la situación que hemos atravesado el último año, creo que los resultados del Grupo Europac han sido aceptables. Las ventas agregadas ascendieron a 595,97 millones de euros, lo que representa un 10,40% más que en 2007. Por otra parte, el Ebitda fue 66,68 millones de euros y el resultado neto de explotación 30,15 millones, un 18,61% y un 40,49% menos, respectivamente, que hace un año. El beneficio neto, por su parte, fue de 9,19 millones de euros, un 71,5% menos que en el ejercicio anterior.

Merece la pena destacar que el incremento de las ventas responde no sólo a las adquisiciones de Papeterie de Rouen y Cartonnerie de Rouen, que detallaré más adelante, sino también al

***"Este mismo año y a principios del siguiente empezarán a notarse los beneficios de algunas de las inversiones iniciadas en 2008"***

mantenimiento de las ventas en España y Portugal. Por lo tanto, los resultados empeoraron respecto a 2007 debido a causas coyunturales como el descenso generalizado de la demanda y la consiguiente bajada de los precios de venta, así como la subida del precio de la madera, especialmente durante la primera mitad del ejercicio. También durante el primer semestre, el tipo de cambio del euro frente al dólar fortaleció las exportaciones de los excedentes de papel de Estados Unidos.

### Recursos financieros

Sin embargo, la situación financiera de la compañía sigue siendo sólida. En noviembre de 2007, Europac se aseguró los recursos financieros necesarios para ejecutar su plan de desarrollo tras la firma de un préstamo sindicado que no contempla vencimientos relevantes hasta 2012. Con este respaldo, este mismo año y a principios del siguiente empezarán a notarse los beneficios de algunas de las inversiones iniciadas en 2008. En concreto, durante el último trimestre de este año y en 2010 entrarán en servicio un nuevo ciclo combinado en Dueñas (Palencia) y otro en Viana do Castelo (Portugal). Las nuevas instalaciones de energía, que permitirán casi duplicar la capacidad instalada del grupo desde los 79 Mw actuales hasta los 153 Mw a la conclusión del proceso, aportarán al Ebitda 20 millones de euros al año.

A partir del último trimestre de 2008, además, se han venido desarrollado programas de contención de gastos y reducción de costes en diversos frentes, con los que se espera generar un ahorro de 12 millones de euros en 2009. Esta medida se complementa con la política de control y gestión del riesgo comercial, que mantiene en niveles mínimos del 0,038% la cifra de siniestrabilidad sobre ventas.

### Movimientos corporativos

En lo que respecta a las operaciones corporativas, 2008 ha sido un año importante tanto por el afianzamiento de la posición de Europac en nuevos negocios, como por la diversificación de mercados y todo lo que implica.

En el mes de febrero, Europac adquirió la empresa portuguesa de recuperación de residuos Nor-Gonpapel (Comércio de Desperdicios de Papel, Lda.) por un importe de 5,15 millones de euros. La operación, que se cerró a través de su filial portuguesa Gescartao SGPS, S.A., supuso duplicar la capacidad de recuperación de papel de la compañía, que ya operaba en este mercado a través de MRA (Manuel Rodrigues de Almeida e Filos, Lda.), pasando de 50.000 a 100.000 toneladas anuales. De esta forma, Europac se aseguró que el 15% de sus necesidades de papel recuperado procediera del autoabastecimiento.

## CARTA DEL PRESIDENTE

En el apartado de las operaciones corporativas, el hito más significativo de Europac en 2008 fue la apuesta por el mercado francés con la compra de Europac Papeterie de Rouen (EPR) y Europac Cartonnerie de Rouen (ECR) al Grupo Otor. Las dos filiales del grupo papelero francés fueron valoradas en 76 millones de euros para esta operación, que convirtió a Europac en el quinto productor europeo de papel para embalaje, con una capacidad de producción de 860.000 toneladas al año.

La adquisición de EPR permitió a Europac entrar en el sector de la fabricación de fluting de bajo gramaje para ondular, con una capacidad de producción de 220.000 toneladas anuales. ECR, con una producción en el momento de la adquisición de 20.000 toneladas al año, se dedica a la fabricación de embalajes pesados en cartón ondulado para clientes industriales.

Ya en abril de este año, Europac firmó un acuerdo de compra con Mondi Packaging France para adquirir sus filiales Mondi Packaging Atlantique y Mondi Packaging Savoie por 41,7 millones de euros. Al cierre de esta memoria la operación ya había sido aprobada por las autoridades de la competencia francesas y las fábricas pasaron a denominarse Europac Cartonnerie Atlantique (ECA) y Europac Cartonnerie Savoie (ECS). Más adelante, en el apartado

de acontecimientos posteriores al cierre, habrá tiempo de explicar esta operación con más detalle, pero creo que es importante reflejarlo en estas páginas por las sinergias que se generan dentro del grupo.

La actividad de Atlantique y Savoie es la producción de cartón en planchas y cajas, y su producción conjunta en 2008 fue de 198 millones de m<sup>2</sup>, lo que representará un aumento en las ventas en unidades de la División Cartón del 50% anual. Además, entre las dos fábricas consumieron 125.000 toneladas de papel en 2008, un 24% de la capacidad de producción de papel reciclado del grupo. De esta forma, se garantiza la plena ocupación de las máquinas de papel del grupo a partir del segundo semestre del presente ejercicio y se incrementa la tasa de integración entre la producción de papel reciclado y cartón ondulado del 34% actual hasta el 60% después de la operación.

Por último, esta operación consigue un reparto más equilibrado del riesgo mercado, de manera que el 47% de las ventas del grupo procederán de Portugal, el 27% de Francia y el 26% restante de España.

### La Bolsa en 2008

El pasado año bursátil se caracterizó por el descenso generalizado de las cotizaciones y el

*"La operación más significativa de Europac en 2008 fue la apuesta por el mercado francés con la compra de Europac Papeterie de Rouen (EPR) y Europac Cartonnerie de Rouen (ECR) al Grupo Otor"*

aumento de la volatilidad. En lo que respecta a Europac, la acción experimentó un comportamiento alcista durante los primeros meses del ejercicio alcanzando su máximo anual de 7,15 euros por título en la sesión del 9 de abril. A partir de entonces, la desaceleración económica provocada por la crisis, hicieron que el precio de Europac en Bolsa respondiera a circunstancias ajenas a la realidad de la compañía.

Ni los resultados obtenidos en el año 2007, que fueron los mejores desde la salida a Bolsa en 1998, ni la adquisición estratégica de sus dos fábricas francesas, Europac Papeterie de Rouen y Europac Cartonnerie de Rouen, se reflejaron en el precio de la acción.

Al cierre de 2008, Europac cotizaba a 2,96 euros por acción, cuando el consenso de mercado se situaba en 5,65 euros. Si comparamos esta cifra con el cierre de 2007, a 6,35 euros, los títulos de Europac se han depreciado un 46% durante el último año. Sin embargo, tomando como referencia los últimos cinco años, las acciones de Europac se han revalorizado un 32% y un 71% desde su salida a Bolsa en 1998, muy superior a todas las ofertas públicas de venta realizadas en dicho año.

El volumen medio de títulos diario ascendió a 274.847, un 14% inferior respecto a 2007, pero

un 82% superior respecto a 2006, lo que supone un importante aumento de liquidez desde ese año. La rotación en meses ha aumentado un 17% pasando de 10,83 en 2007 a 12,63 en el último ejercicio. Por otro lado, la capitalización bursátil al cierre del ejercicio fue de 218,31 millones de euros.

En lo que respecta a la retribución al accionista, en julio de 2008 Europac repartió 0,08 euros brutos por acción con cargo a la reserva por prima de emisión, lo que supone un 60% más que en 2007.

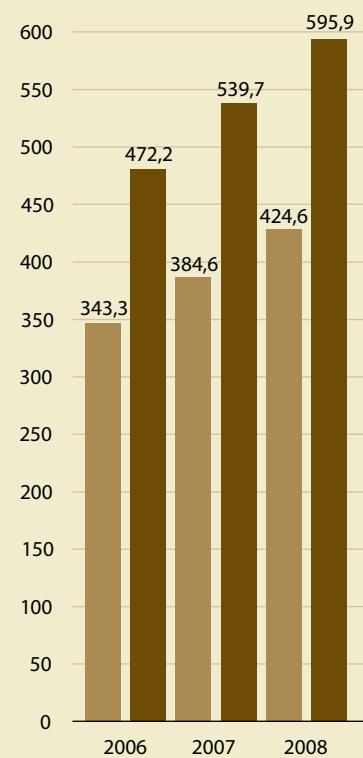
Finalmente, quisiera agradecer a todos los profesionales del Grupo Europac el esfuerzo que están haciendo para que el proyecto de futuro de la compañía siga siendo una realidad y asegurar a nuestros accionistas que, a pesar de que la coyuntura económica no es buena, disponemos de los recursos necesarios para afrontar la crisis actual y salir reforzados de ella.

Atentamente,

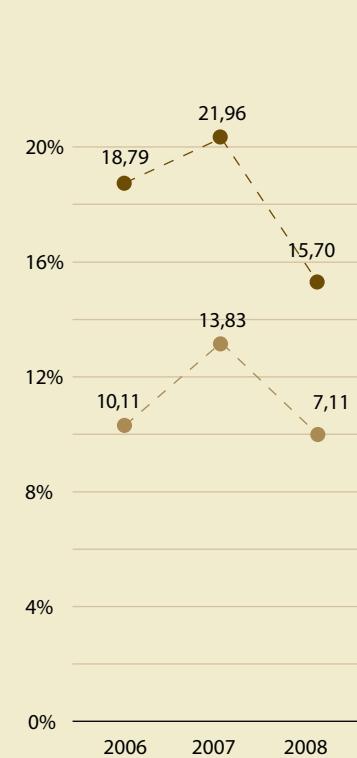
José Miguel Isidro Rincón  
Presidente

# EUROPAC EN CIFRAS

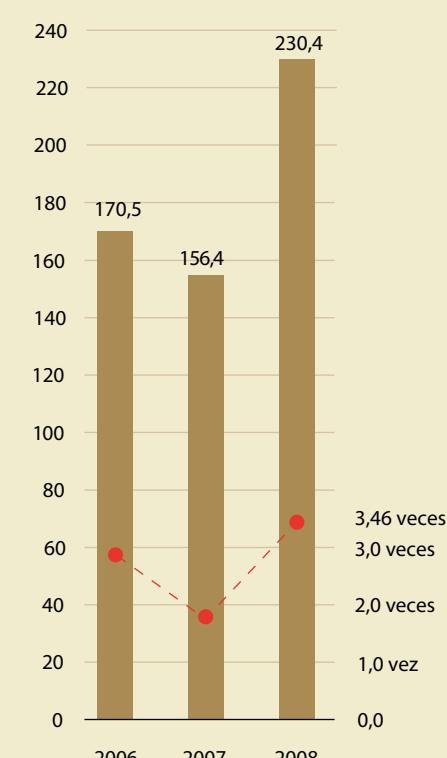
**Ventas**  
(en millones de euros)



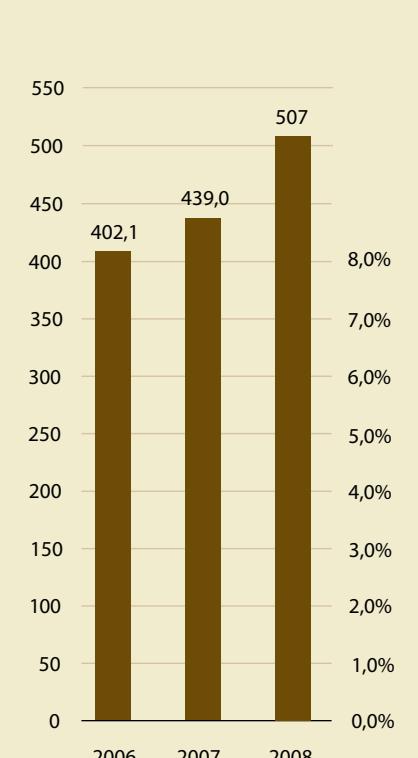
**Margen EBITDA Y EBIT**  
(en porcentaje)



**Endeudamiento**  
(en millones de euros)



**Inmovilizado**  
(en millones de euros)



■ Ventas agregadas  
■ Ventas consolidadas

— Margen EBITDA recurrente / Ventas consolidadas  
— Margen EBIT recurrente / Ventas consolidadas

■ Deuda financiera neta  
● Deuda financiera neta/EBITDA

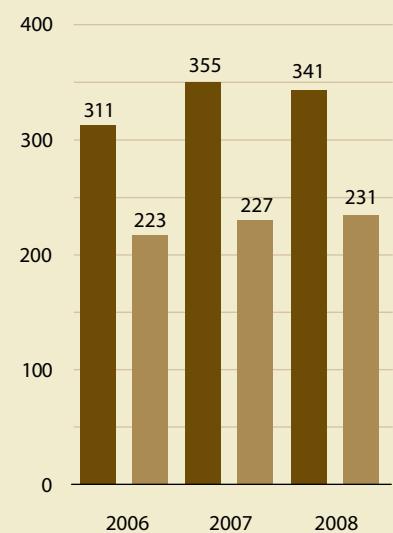
■ Activo Neto (en millones de euros)

## EUROPAC EN CIFRAS

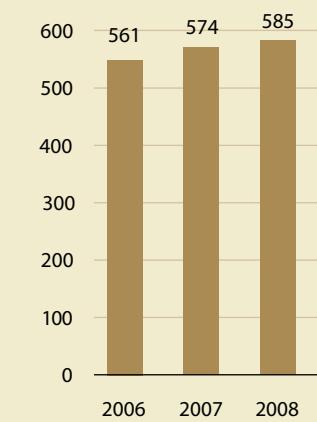
**Producción de Papel**  
(en toneladas)



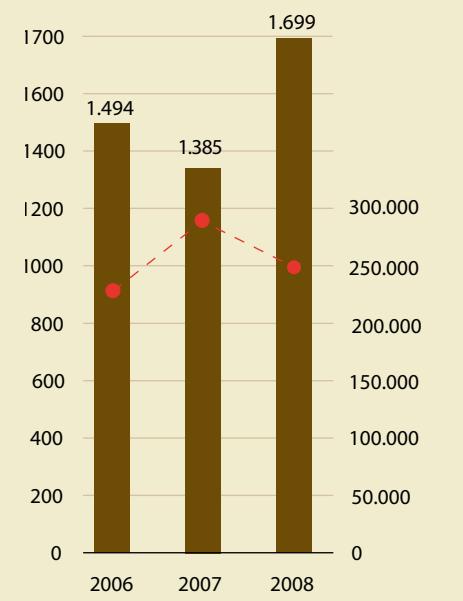
**Producción de Cartón y Cajas**  
(en millones de m<sup>2</sup>)



**Producción de Energía**  
(en miles de Mw/h)



**Evolución de la Plantilla  
y Productividad**



■ Reciclado  
■ Kraftliner

■ Cartón  
■ Cajas

■ N° medio de empleados  
● - - Productividad (en euros por empleado)

## EUROPAC EN CIFRAS

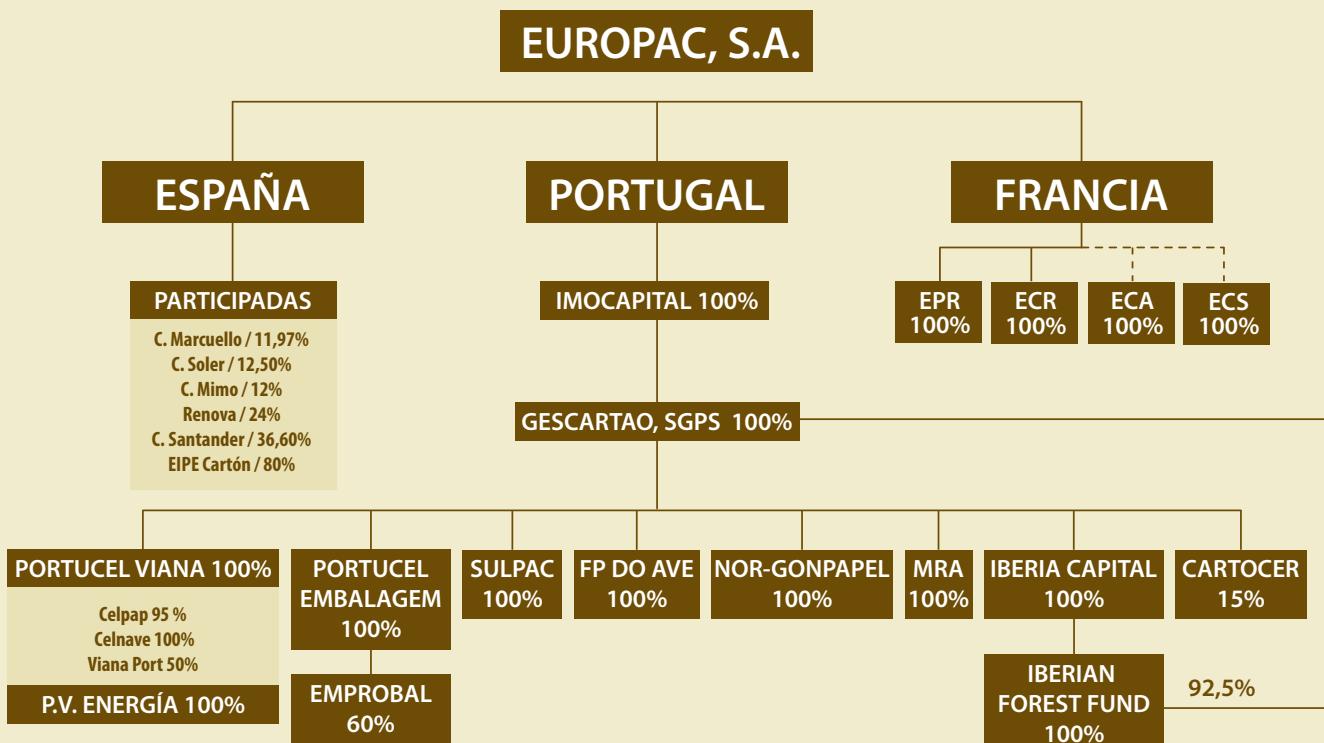
### NUESTRA PRESENCIA EN EUROPA (a 02.06.09)

28 instalaciones en España, Portugal y Francia: 4 de papel, 19 de cartón y embalaje, 2 de recuperación de papel y 3 centros de energía.

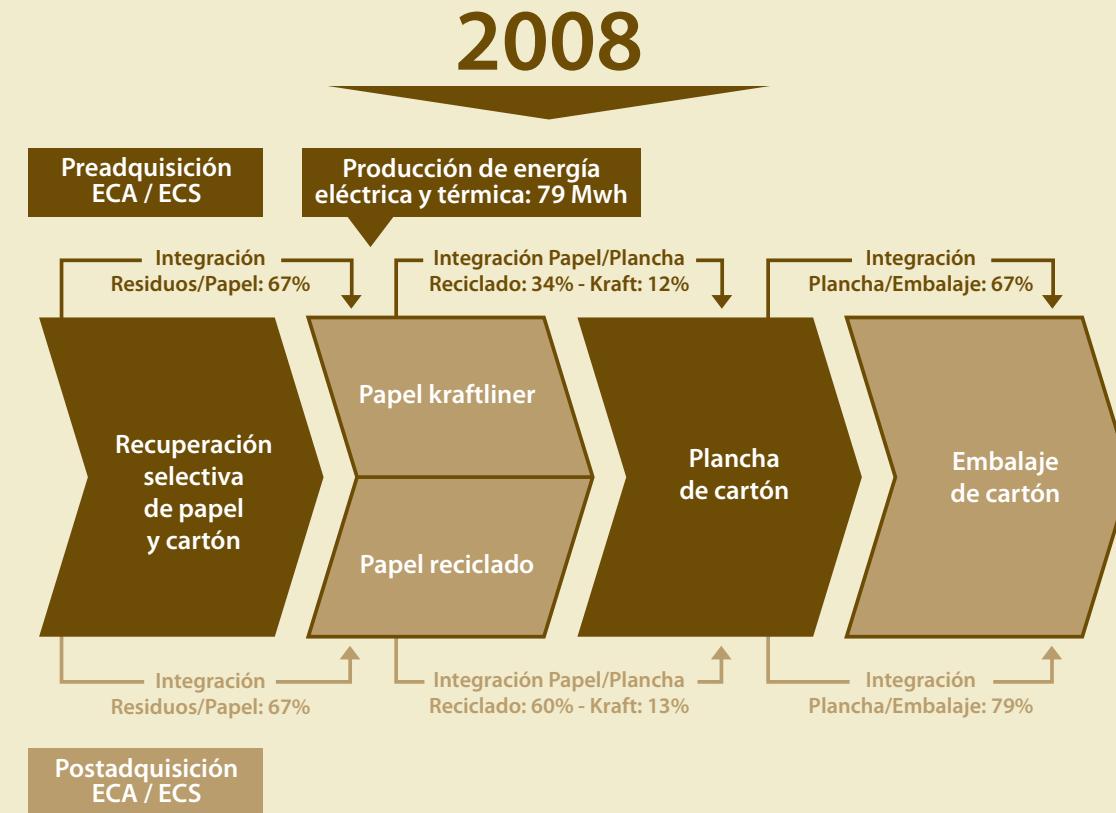


## EUROPAC EN CIFRAS

### ESTRUCTURA SOCIETARIA (a 15.05.09)



### CADENA DE INTEGRACIÓN



## CRONOLOGÍA 2008

### 8 DE ENERO

Europac adquiere la empresa portuguesa de recuperación de residuos Nor-Gomppapel (Comércio de Desperdicios de Papel, S.A.) por un importe de 5,15 millones de euros. La operación, que se cerró a través de su filial portuguesa Gescartao SGPS, S.A. supuso duplicar la capacidad de recuperación de papel pasando de 50.000 toneladas anuales a 100.000 toneladas después de la adquisición. De esta forma, Europac se aseguró que el 15% del papel recuperado procediera del autoabastecimiento.

### 22 DE ENERO

Harpalus, S.L., accionista de referencia de Europac, adquiere 326.742 títulos, lo que representa el 40,27% de los derechos de voto de la compañía. Esta adquisición de acciones contribuye a consolidar la estabilidad del accionariado.

### 4 DE FEBRERO

La filial portuguesa de Europac, Gescartao, toma una participación del 100% de un fondo forestal constituido meses antes en Portugal. El objeto de este fondo es la compra de fincas forestales en Portugal, con el fin de ir constituyendo un patrimonio forestal que permita suministrar parte de las nece-

sidades de madera que tiene la fábrica de Viana do Castelo. El fondo ya había adquirido una primera finca en julio de 2008 por importe de 3,9 millones de euros.

### 20 DE FEBRERO

Europac presenta los resultados correspondientes al ejercicio 2007, los mejores desde que la compañía cotiza en Bolsa. El beneficio neto ascendió a 31,97 millones de euros, un 189% más que en el mismo periodo de 2006. Por otra parte, el Ebitda fue de 81,93 millones de euros, un 40% más que en el año anterior, mientras que las ventas agregadas se incrementaron un 12% tras registrar 525,67 millones de euros.

### 18 DE ABRIL

La compañía presenta una oferta de compra vinculante por Europac Papeterie de Rouen (EPR) y Europac Cartonnerie de Rouen (ECR), dos filiales del grupo papelero francés Otor. Las dos compañías están instaladas en una superficie de 92 hectáreas en Saint Étienne de Rouvray, a 10 kilómetros de Rouen y a 130 kilómetros de París.

### 6 DE MAYO

Europac adquiere el 30% restante del capital de Cartensa (Cartonajes Esteve y Nadal,

S.L.), cartonera catalana de la que ya poseía un 70% desde marzo de 2007. La operación responde a la estrategia de crecimiento e integración de las actividades del grupo papelero.

### 26 DE MAYO

Europac adquiere las dos empresas del Grupo Otor por las que se había presentado una oferta de compra vinculante en el mes de abril. El valor empresa fue de 76 millones de euros. OPR está especializada en la fabricación de fluting de bajo gramaje para ondular, con una capacidad de producción anual de 220.000 toneladas anuales, mientras que OCR se dedica a la fabricación de embalajes pesados en cartón ondulado para clientes industriales, con una producción en el momento de la adquisición de 20.000 toneladas al año. Esta operación corporativa convierte a Europac en el quinto productor europeo de papel, con una capacidad de producción de 860.000 toneladas al año.

### 27 DE JUNIO

Se celebra la Junta General de Accionistas de Europac en el domicilio social de la compañía, situado en Dueñas (Palencia).

### 8 DE AGOSTO

El grupo papelero anuncia una subida del precio del papel kraftliner de 50 euros por tonelada que afecta a todos los clientes de los distintos mercados en los que opera. La capacidad de producción de papel de fibra virgen de la compañía es de 320.000 toneladas al año.

### 18 DE AGOSTO

Europac incrementa los precios del papel reciclado en 60 euros por tonelada para los clientes de la compañía en todos los mercados europeos excepto España y Portugal. Tras la adquisición de OPR, Europac tiene una capacidad de producción de papel reciclado de 540.000 toneladas al año.

### 1 DE SEPTIEMBRE

Europac absorbe a la sociedad Cartonajes Esteve y Nadal, S.L., de la que ya poseía el 100% de las acciones.

### 16 DE SEPTIEMBRE

Europac aumenta hasta el 60% su participación en Eipe Cartón, S.A., sociedad en la que ya tenía una participación del 44,25% desde septiembre de 2007.

## ÓRGANOS DE GESTIÓN

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



De izquierda a derecha,  
Don Juan Jordano Pérez,  
Don Vicente Guilarte Gutiérrez,  
Don Fernando Isidro Rincón,  
Don Francisco Javier Soriano Arosa,  
Don José Miguel Isidro Rincón,  
Don Antonio González-Adalid García-Zozaya,  
Don Jorge Requejo Liberal,  
Don Fernando Padrón Estarriol,  
Don Victoriano López Pinto,  
Doña Sol Fernández-Rañada López-Doriga  
y Don Enrique Isidro Rincón

**Don Juan Jordano Pérez**  
Consejero externo otros

**Don Vicente Guilarte Gutiérrez**  
Consejero independiente

**Don Fernando Isidro Rincón**  
Consejero ejecutivo

**Don Francisco Javier Soriano Arosa**  
Consejero dominical

**Don José Miguel Isidro Rincón**  
Presidente del Consejo de Administración  
Consejero ejecutivo

**Cartera Industrial REA, S.A.**  
Representado por Don Antonio González-Adalid  
García-Zozaya  
Consejero dominical

**Don Jorge Requejo Liberal**  
Consejero Independiente

**Tres Azul, S.L.**  
Representado por  
Don Fernando Padrón Estarriol  
Consejero ejecutivo

**Zoco Inversiones, S.R.L.**  
Representado por Don Victoriano López Pinto  
Consejero dominical

**Doña Sol Fernández-Rañada López-Doriga**  
Secretario del Consejo  
No consejero

**Don Enrique Isidro Rincón**  
Consejero Delegado  
Consejero ejecutivo

## ÓRGANOS DE GESTIÓN

(a 15.05.09)

### ESTRUCTURA EJECUTIVA

#### Consejero Delegado

*D. Enrique Isidro Rincón*

#### Director General División Papel

*Dña. María Isolete da Silva Torres Matos*

#### Director General División Embalaje

*D. Javier Gómez-Acebo Giménez*

#### Director General División Recursos

*D. Fernando Aranguren González-Tarrio*

#### Director General de Recursos Humanos

*D. Gonzalo Valdés Dal-Re*

### COMITÉ DE AUDITORÍA Y CONTROL

#### Presidente

*D. Juan Jordano Pérez*

#### Vocal

*D. Jorge Requejo Liberal*

#### Vocal

*D. Vicente Guilarte Gutiérrez*

#### Secretario no consejero

*D. Javier Ezquerra Apraiz*

### COMISIÓN EJECUTIVA Y DELEGADA

#### Presidente

*D. José Miguel Isidro Rincón*

#### Vocal

*D. Enrique Isidro Rincón*

#### Vocal

*Cartera Industrial REA, S.A. representada por  
D. Antonio González-Adalid García-Zozaya*

#### Vocal

*Don Juan Jordano Pérez*

#### Secretario no consejero

*Dña. Sol Fernández-Rañada López-Doriga*

### COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES

#### Presidente

*D. Jorge Requejo Liberal*

#### Vocal

*D. Juan Jordano Pérez*

#### Vocal

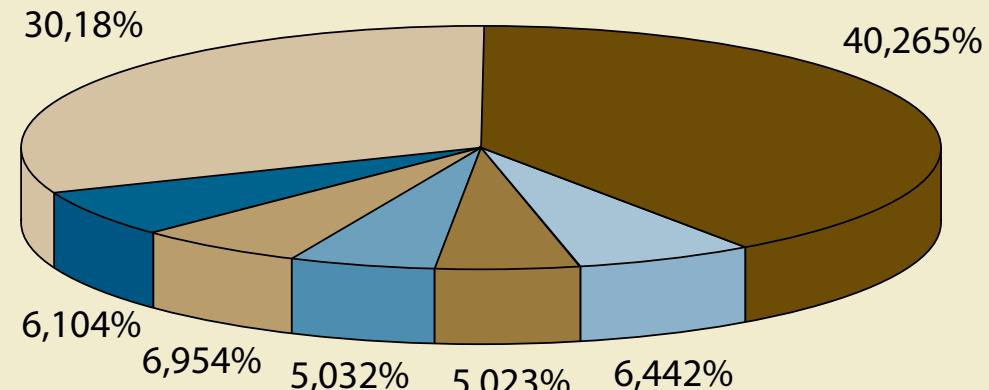
*Cartera Industrial REA, S.A. representada por  
D. Antonio González-Adalid García-Zozaya*

#### Secretario no consejero

*Dña. Sol Fernández-Rañada López-Doriga*

## ÓRGANOS DE GESTIÓN

### ESTRUCTURA DEL CAPITAL (a 15.05.09)



- █ Harpalus, S.L. (40,265%)
- █ D. Ángel Fernández (6,442%)
- █ Zoco Inversiones, S.L. (5,023%)
- █ Bestinver Gestión, S.A. SGIIC (5,032%)
- █ Cartera Industrial REA, S.A. (6,954%)
- █ EBN Banco de Negocios, S.A. (6,104%)
- █ Capital flotante (30,18%)

### PARTICIPACIONES DE LOS CONSEJEROS

Denominación	% Total	Fecha de nombramiento	Cargo
CARTERA INDUSTRIAL REA, S.A.	6,954	27/06/2008	CONSEJERO
GUILARTE GUTIERREZ, VICENTE	0,021	25/05/1998	CONSEJERO
ISIDRO RINCON, ENRIQUE	0,094	13/05/2005	CONSEJERO
ISIDRO RINCON, FERNANDO	0,096	04/12/2006	CONSEJERO
ISIDRO RINCON, JOSE MIGUEL	0,002	28/02/2007	PRESIDENTE
JORDANO PEREZ, JUAN	0,003	12/06/2000	CONSEJERO
REQUEJO LIBERAL, JORGE	0,048	09/02/2004	CONSEJERO
SORIANO AROSA, FRANCISCO JAVIER	0,013	24/10/2007	CONSEJERO
TRES AZUL, S.L.	0,000	17/07/2006	CONSEJERO
ZOCO INVERSIONES, S.L.	5,023	04/02/2005	CONSEJERO

## EUROPAC Y LA EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

### División Papel

Las fábricas de papel de la compañía tuvieron una producción conjunta en 2008 de 693.524 toneladas, un 22% más que las 565.380 toneladas registradas en 2007. De éstas, 308.084 toneladas son de papel kraftliner, lo que representa un 3,2% más que en el ejercicio anterior, y 385.440 de papel reciclado, un 44,4% más que en 2007. Hay que tener en cuenta que en 2008 Europac adquirió Papeterie de Rouen, una fábrica que se dedica a la fabricación de fluting de bajo gramaje que consolidada desde junio de 2008 y que el año pasado tuvo una producción de 115.789 toneladas.

Por otra parte, a pesar de que los mercados del papel kraftliner y el papel reciclado tienen características distintas, desde el punto de vista comercial ambos se vieron afectados por el descenso generalizado de la demanda y el desequilibrio existente entre ésta y la oferta. A continuación veremos cuál ha sido el comportamiento de ambos productos durante 2008.

1) **Papel kraftliner.** A pesar de que la producción de papel de fibra virgen en Europa

es deficitaria, hay que mencionar que a la habitual presencia en el sur de Europa de los excedentes que proceden, sobre todo, de Estados Unidos, hay que añadir el impacto del tipo de cambio del euro frente al dólar, que en el primer semestre alcanzó cifras de 1,60. Posteriormente, el descenso de la demanda en los principales mercados de Europac afectó al negocio sustancialmente.

La coincidencia de estos dos factores provocó que a partir del segundo semestre se produjera una bajada de los precios de venta a nivel europeo, con especial importancia en España, uno de los mercados de referencia para Europac. Por lo tanto, el precio medio de venta en 2008 fue un 5,6% inferior al de 2007.

2) **Papel reciclado.** En el mercado del papel reciclado se notó especialmente en el segundo semestre del ejercicio el desequilibrio entre la oferta y la demanda, que se tradujo en un aumento de los stocks del producto y, en consecuencia, en una bajada de precios. Por este motivo, algunos productores europeos de papel optaron por realizar paradas controladas para racionalizar su presencia en el mercado.

*Las fábricas de papel del Grupo Europac tuvieron una producción conjunta en 2008 de 693.524 toneladas, frente las 565.380 toneladas registradas en 2007*



A pesar de que el comportamiento de los papeles blancos fue positivo, con un incremento en el volumen de ventas del 2% respecto al año anterior, y de que las ventas del papel semi-químico fabricado en Alcolea de Cinca (Huesca) también aumentaron un 4,3% tras las mejoras introducidas en

2007, la coyuntura económica repercutió en los precios.

3) **Energía.** Paralelamente al negocio del papel, se desarrolla el negocio de la producción de energía, que en 2008 creció un 1,8% tras alcanzar una producción de

## EUROPAC Y LA EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

585.162 Mwh, frente a los 574.631 Mwh registrados en el ejercicio anterior. En este aspecto, es importante destacar que desde noviembre de 2008 la instalación de producción de energía de la fábrica de Dueñas (Palencia) pudo acogerse a la nueva legislación, que permite vender la totalidad de la producción a la red a un precio con prima y comprar sólo sus necesidades a un precio de mercado. Se espera que la instalación de energía de Alcolea de Cinca puede acogerse a este mismo régimen en un plazo de tiempo breve.

En el ejercicio 2008 se comenzaron a realizar las obras para la instalación de dos nuevos

**Desde el punto de vista corporativo, la operación más importante de la División Papel el pasado ejercicio fue la adquisición de Europac Papeterie de Rouen**

ciclos combinados de cogeneración de energía en las fábricas de Dueñas y Viana do Castelo (Portugal), donde será la segunda instalación de estas características. Estas nuevas instalaciones, cuya entrada en servicio se producirá en el último trimestre de 2009 y

en 2010, respectivamente, suponen aumentar la capacidad instalada desde los 79 Mw actuales hasta 153 Mw a la conclusión del proceso. Adicionalmente, aportarán un Ebitda de 20 millones de euros anuales.

**4) Operaciones corporativas.** Desde el punto de vista corporativo, la operación más importante de la División Papel el pasado ejercicio fue la adquisición de Europac Papeterie de Rouen (EPR) al grupo papelero francés Otor. EPR se dedica a la fabricación de fluting de bajo gramaje y su incorporación a la estructura societaria de la compañía supone que Europac se sitúa como el quinto productor europeo de papel para embalaje, con una capacidad de producción anual de 860.000 toneladas de papel.

Con la adquisición de

fábrica Europac continua su expansión geográfica en un mercado limítrofe y, en concreto, en una de las principales regiones industriales y agrícolas de Francia. Además, permite a Europac aumentar la integración de su cadena de valor con la entrada en un segmento en el

	EPR	GREENFIELD
Producción (toneladas)	220.000	220.000
Inversión (€)	76 millones	264 millones
Coste por tonelada Instalada (€/t)	345	1.200
Flujos de caja	Positivos desde adquisición	5 años negativos desde el inicio
Mercado actual (toneladas)	220.000	0
Autoconsumo Europac (toneladas)	60.000	60.000
Mercado total (toneladas)	280.000	60.000
Aumento de capacidad en mercado	Ninguno	Incremento de la capacidad
Presencia de mercado	Inmediata	4 años

que no estaba presente como es el fluting de bajo gramaje.

Dentro de la estrategia de crecimiento de Europac, el grupo evaluó la posibilidad de invertir en la construcción de una nueva fábrica de estas características (greenfield) o adquirir una instalación en funcionamiento. Comparando ambas alternativas tal y como están reflejadas en el cuadro superior, las ventajas de la opción que finalmente se eligió son evidentes.

Además, Europac también adquirió la empresa de recuperación de residuos Nor-Gonpapel a través de su filial portuguesa Gescartao. La operación supone duplicar la capacidad de la compañía en la recuperación de papel reciclado, una de las materias primas de la que se abastecen sus centros de producción, al pasar de 50.000 a 100.000 toneladas anuales. De esta forma, Europac continuó aplicando su política de integración, crecimiento y rentabilidad, al tiempo que aseguró que el 15% de sus necesidades de papel recuperado procediera del autoabastecimiento.

### Fábricas

En el mes de junio, concluyó la primera fase de un proyecto de mejora de la calidad del producto y de aumento de la velocidad de producción de la máquina de papel número 2 de la fábrica de Dueñas, que se incrementará desde los 850 metros por minuto a 1.050 metros por minuto. Al final del ejer-

## EUROPAC Y LA EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

cicio ya se había alcanzado una velocidad muy próxima al objetivo.

2008 fue un año importante para la fábrica de Alcolea de Cinca por la consolidación de las mejoras introducidas el año anterior en la máquina de papel número 3 para la producción de papel semi-químico de alta calidad. Este centro de producción registró un volumen de producción histórico con más de 90.500 toneladas.

En Viana do Castelo se continuó con el proyecto plurianual con el objetivo de optimizar la capacidad de producción de la máquina de papel número 4, que se prevé que alcance las 370.000-400.000 toneladas al año. Asimismo, en junio se inauguró el nuevo vertedero de residuos que tendrá una vida útil estimada de diez años y se procedió al sellado del antiguo vertedero. Por último, el proyecto de construcción de una instalación para descortezar la madera de eucalipto evoluciona según lo previsto.

### División Cartón

Durante el ejercicio 2008, la División Cartón de Europac registró una producción de 341,5 millones de metros cuadrados de

cartón ondulado frente a los 355,7 millones de metros cuadrados de 2007, lo que representa un descenso de volumen del 4,1%. Por otra parte, se fabricaron 230,6 millones de metros cuadrados de embalajes frente a los 227,1 millones de metros cuadrados del año anterior, lo que representa un incremento del 2,5%.

La evolución de la actividad fue desigual a lo largo del año, pasando de un primer trimestre de crecimiento respecto a años anteriores a un último trimestre claramente afectado por la caída de demanda de la industria manufacturera, cliente principal de la industria de cartón ondulado.

Respecto a los costes de producción, se experimentó un sostenimiento relativo de los costes del papel, la materia prima principal, hasta finales del año. A partir de ese momento comenzó a mostrar signos de descenso, aunque con escaso impacto dentro del marco del ejercicio completo. Otras materias primas auxiliares experimentaron incrementos de costes unitarios, que en la mayoría de los casos fueron similares a los valores de inflación. Los precios de venta, por su parte, experimentaron subidas mo-

deradas que amortiguaron los incrementos de los costes de transformación.

En este escenario, en el tercer trimestre del año la División Cartón puso en marcha un programa de mejora de la eficiencia en los consumos específicos para la producción. Además, a comienzos del último trimestre se reforzaron las actuaciones de optimización para continuar potenciando la mejora en los ratios de productividad por empleado. Por último, durante el ejercicio se ha avanzado en la homogeneización de calidades, según el programa iniciado en años anteriores.

Entre las principales acciones acometidas por la División Cartón durante el ejercicio 2008 enmarcadas dentro del plan estratégico para el desarrollo corporativo, destacan la adquisición en Francia de la fábrica de Cartón Ondulado Europac Cartonnerie de Rouen (ECR), una sociedad anteriormente integrada en el Grupo Otor.

Esta instalación está especializada en la fabricación de embalajes pesados de cartón ondulado para clientes industriales o heavy duty, con una producción es de 20.000 to-

neladas al año. La fábrica se encuentra en el mismo recinto que Europac Papeterie de Rouen, en la localidad de Saint Étienne de Rouvray, a 10 kilómetros de Rouen y a 130 kilómetros de París, en el corazón de una extensa zona geográfica con enorme actividad industrial.

Asimismo, durante el año 2008 se produjeron avances muy significativos en los programas de innovación. Gracias al trabajo

*La División Cartón de Europac registró una producción de 341,5 millones de metros cuadrados de cartón ondulado en 2008*

desarrollado, Europac pudo comenzar a comercializar nuevos productos como el palet de cartón Europal, producto diseñado para trabajar bajo los más estrictos requerimientos mecánicos con todas las ventajas inherentes a su carácter recicitable y a su adecuación fitosanitaria.

Por otra parte, se ha continuado con la investigación de composiciones de cartón ondulado óptimas para su uso en ambien-

## EUROPAC Y LA EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

tes húmedos e incluso en contacto directo con fluidos, y se han conseguido importantes avances en materiales adecuados para los más exigentes requerimientos mecánicos. Estos estudios se enfocan en todo momento, no sólo a un mejor comportamiento del producto final, sino también a conseguir mayor capacidad de reciclado del mismo con las ventajas que implica para la defensa del medioambiente.

Durante el año 2008, las diferentes plantas con onduladoras han sido objeto de auditorias de calidad para la renovación de la certificación de acuerdo con las normas ISO-9001. Además, en colaboración con la División de Recursos Humanos, se han reforzado los programas de formación de personal especializado en producción, en oficinas técnicas y en los departamentos comerciales con el objeto de alcanzar los mejores niveles de preparación técnica y comercial.

Durante el primer trimestre del año se llevó a cabo el montaje de la nueva onduladora en Alcolea de Cinca (Huesca) que permitirá alcanzar una producción de más de 120 millones de metros cuadrados por año. Esta nueva línea entró en producción a finales del mes de marzo, cumpliendo exactamente la planificación prevista en su proyecto de inversión. La inversión incluyó también obra civil para las instalaciones de nuevos almacenes, nueva sala de calderas y cocina de colas con sus respectivas instalaciones de tuberías y elementos de control y regulación.

En la fábrica de Dueñas (Palencia), se instaló un nuevo grupo de tracción en la mesa caliente que, además de asegurar la fiabilidad de su funcionamiento, aumenta la velocidad de la onduladora hasta los 350 metros por minuto a medida que se sustituyan algunos elementos complementarios como la doble encoladora y el apilador. Por último, se han realizado mejoras en equipos y maquinaria de los centros de producción de Ribarroja, Albarraque, Guilhabreu, Leiria, Fábrica de Papel do Ave y Sulpac.

### División Recursos

Durante 2008 hubo cambios organizativos que afectaron a la División Recursos de Europac en el primer semestre del ejercicio. El primero fue la desvinculación de esta división de la Dirección de Compras, que pasó a depender de los departamentos de compras de la Divisiones de Papel y Cartón y de sus respectivos directores generales. Además, los directores de Recursos Humanos pasaron a depender del nuevo director general de Recursos Humanos, que se incorporó a la compañía a principios del mes de junio. Por otra parte, se definió una nueva estructura de la división en la que quedan tres directores corporativos.

En enero de 2008, el Plan de Acciones de directivos aprobado por la Junta General de Accionistas en junio de 2007 se comunicó formalmente a los interesados. A través de este plan, la compañía entregará de forma gratuita acciones en marzo de 2011, sujetas al cumplimiento de una serie de hitos y resultados entre los años 2007 y 2010, que a su vez están basados en el Plan Estratégico 2007-2011.



## EUROPAC Y LA EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

Por otra parte, siguiendo el Plan de Sistemas a tres años que se aprobó en 2006 para cumplir las necesidades de los Sistemas de Información donde se definen los pasos a seguir para unificar, homogenizar y simplificar todas las infraestructuras de las que dispone el grupo, así como las aplicaciones que soportan cada uno de los procesos de nuestros negocios para conseguir una mayor eficiencia y un desarrollo futuro fácil y operativo, en enero de 2008 se puso en marcha el modulo de Recursos Humanos de SAP en Europac y AVE. Y en marzo se arrancó el proyecto de Roll Out del SAP de Portucel Embalgem a Europac. El arranque tuvo bastantes incidencias hasta que finalmente en junio de 2008 el sistema quedó estabilizado.

En Francia, se formalizó la compra de las empresas Europac Papeterie de Rouen y Europac Cartonnerie de Rouen al Grupo Otor en mayo de 2008. Esta compra se materializó casi seis meses después de que el grupo papelero francés comenzara el proceso de venta de toda la compañía. Tras la toma de control se iniciaron una serie de acciones para incorporar estas empresas a los procesos de consolidación legal y reporting de

gestión mensual, las revisiones mensuales de las previsiones de tesorería a 12 meses y las previsiones a 2 meses. Además, se inició todo el análisis sobre la situación de los sistemas de información.

Durante el pasado ejercicio, además, se mejoró y adaptó la Información requerida por la Comisión Nacional del Mercado de Valores según la nueva normativa que entró en vigor para los resultados del primer semestre del año, que se publicaron el 29 de julio. La novedad consiste, fundamentalmente, en preparar una información semejante a la de la memoria anual para comunicar semestralmente al mercado. Además, se realizaron 20 auditorías internas y se continuó con un proyecto iniciado en el 2006 que requiere revisar, definir y publicar en la intranet todos los procedimientos básicos de funcionamiento interno de la empresa. Posteriormente, este mismo proceso se empezó a extender a las nuevas instalaciones adquiridas en Francia el mes de mayo.

Entre el segundo y el tercer trimestre del año, se desarrolló un proyecto para poner en marcha una nueva herramienta de pre-

*En diciembre de 2008 se abrió el proceso de venta de varias fábricas de cartón en Francia, que culminó con la oferta de compra de MP Atlantique y MP Savoie*

paración de los presupuestos que ha facilitado, homogeneizado y simplificado todo el proceso de elaboración, presentación y aprobación del mismo para 2009. Asimismo, se ha incorporado a esta herramienta toda la información de gestión que hasta ahora se preparaba en Hyperion.

En Cartensa, una de las sociedades del Grupo Europac, tuvo lugar una reorganización a raíz de la cual se negoció la compra del 30% que el anterior socio de la compañía mantenía en esta empresa. Una vez realizada esta compra, se inició un proceso de fusión por absorción por parte de Europac que concluyó en septiembre de 2008, quedando así incorporada Torrelavit como nueva unidad de cartón del grupo en España.

Por último, en diciembre de 2008 se abrió el proceso de venta de varias fábricas de cartón en Francia, que culminó con la oferta de compra de Mondi Packaging Atlantique y Mondi Packaging Savoie citada anteriormente, y se decidió iniciar todo el proyecto de análisis y realización de las correspondientes Due Diligence para las empresas puestas en venta.

## ACONTECIMIENTOS POSTERIORES AL CIERRE DEL EJERCICIO

A pesar de que los efectos negativos de la crisis se han manifestado con más intensidad a partir del ejercicio 2008, hace tiempo que Europac ha ido desarrollando una serie de medidas con el objetivo de garantizar el proyecto de futuro de la compañía más allá del contexto económico que se esté atravesando. Evidentemente, la compañía no es impermeable a las consecuencias de la actual crisis, pero ha desarrollado un plan que consta de medidas estructurales y coyunturales, que se resumen en los siguientes aspectos:

### Medidas estructurales

- En el año 2006 Europac diseñó un programa de inversión en energía. En la actualidad, el grupo cuenta con una capacidad instalada de 79 Mw. en la Península Ibérica, que en 2010 será de 153 Mw. con la entrada en servicio en el último trimestre de 2009 de un nuevo ciclo combinado en Dueñas (Palencia) y otro en Viana do Castelo (Portugal) en 2010. Las nuevas instalaciones aportarán un Ebitda adicional de 20 millones de euros anuales aproximadamente.

Con estas dos operaciones y en un entorno de crisis como el actual, Europac asegura la plena ocupación de sus máquinas de papel a partir del segundo semestre del ejercicio y alcanza una tasa de integración entre la producción de papel y cartón ondulado del 60%, un objetivo estratégico para el grupo y uno de los mayores índices de integración de todo el sector.

Además, esta operación consigue un reparto más equilibrado del riesgo mercado, de manera que el 47% de las ventas del grupo

- En noviembre de 2007, Europac se aseguró los recursos financieros necesarios para ejecutar su plan de desarrollo a través de un préstamo sindicado sin vencimientos relevantes hasta 2012.
- Ya en 2008, como se ha comentado en páginas anteriores, Europac apostó por el mercado francés con la compra de Papeterie de Rouen y Cartonnerie de Rouen al Grupo Otor. Además, en abril de este año se firmó un acuerdo para la adquisición de las filiales de Mondi Packaging France MP Atlantique y MP Savoie.

procederán de Portugal, el 27% de Francia y el 26% restante de España.

### Medidas coyunturales

Además de las medidas estructurales citadas, desde el punto de vista coyuntural se están desarrollado importantes programas de actuación destinados a combatir los efectos de la crisis:

- Por una parte, se han restringido los planes de inversión relacionados con incrementos internos de capacidad de producción en un momento caracterizado por la debilidad de la demanda.
- Asimismo, se están reduciendo los altos niveles de stocks con paradas de máquinas programadas, adaptando la oferta a la demanda actual, sin olvidar que las últimas adquisiciones en el mercado francés generarán una demanda interna de 125.000 toneladas de papel anuales, de acuerdo con los consumos de papel registrados por Mondi Packaging Atlantique y Mondi Packaging Savoie en 2008. Este consumo representa un 24% de la capacidad

de producción de papel reciclado de Europac.

- Por último, se han puesto en marcha programas de contención de gastos y reducción de costes en diversos frentes, con los que se espera obtener un ahorro de 12 millones de euros en 2009. Además, la política de control y gestión del riesgo comercial mantiene en niveles mínimos la cifra de siniestralidad sobre ventas, que es del 0,038%.



## ACONTECIMIENTOS POSTERIORES AL CIERRE DEL EJERCICIO



En definitiva, ante la crisis que estamos viviendo, Europac está reaccionando con políticas activas y decididas, encaminadas a ser uno de los actores que consiga superarla y salir reforzado de ella.

### Mayor presencia en Francia

El pasado 15 de abril se firmó la que sin duda es la operación más importante de Europac en el presente ejercicio. Se trata del acuerdo de compra con Mondi Packaging France para adquirir sus filiales MP Atlantique y MP Savoie por 41,7 millones de euros. El Ebitda conjunto de estas compañías en 2008 fue de 8,7 millones de euros. A partir de la incorporación de ambas sociedades a la estructura del Grupo Europac se genera de forma inmediata un ahorro de costes de 2 millones

de euros, lo que se traduciría en un Ebitda ajustado conjunto en 2008 de 10,7 millones euros. Por lo tanto, el múltiplo resultante de la transacción asciende a 3,9 veces Ebitda.

La actividad de Atlantique y Savoie es la producción de cartón en planchas y cajas, y su producción en 2008 fue de 198 millones de m<sup>2</sup>, con 118,4 y 79,6 millones de m<sup>2</sup> respectivamente. Estas cifras las convierte en las mayores fábricas de cajas de cartón de Europac, cuya aportación se traduce en un aumento de las ventas en unidades de la División Cartón del grupo del 50% anualmente.

También es importante destacar que entre las dos fábricas consumieron 125.000 toneladas de papel en 2008, que tras este acuerdo se incorporarán a la estructura interna del grupo incrementando la tasa de integración entre la producción de papel reciclado y cartón ondulado del 34% actual hasta el 60% después de la operación. Este consumo de papel representa el 24% de la capacidad de producción de papel reciclado de Europac, lo que garantiza la plena ocupación de las máquinas de papel del grupo a partir del segundo semestre del ejercicio.

*Europac está reaccionando ante la crisis con políticas activas y decididas, con el convencimiento de que la compañía será uno de los actores que superará y saldrá reforzado de ella*

En menos de un año y en un contexto económico y financiero complicado, Europac asegura su posición en el mercado francés participando en el proceso de concentración del sector, se convierte en un referente en el sur de Europa en los mercados de papel y cartón con una presencia industrial y comercial relevante en cada uno de los mercados donde está presente y consigue un reparto más equilibrado del riesgo mercado, disminuyendo su exposición en España y Portugal, y aumentándola en Francia.

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS		
	PRE-ADQUISICIÓN	POST-ADQUISICIÓN
<i>España</i>	32%	26%
<i>Portugal</i>	54%	47%
<i>Francia</i>	14%	27%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Atlantique está localizada en Durtal, al oeste de Francia y a 230 km de París, mientras que Savoie está localizada en La Rochette, al sureste de Francia y a 600 km de París. La ubicación de estas dos fábricas y la de Europac Cartonnerie de Rouen en el norte de Francia, permitirá abarcar una extensión geográfica importante en la que se encuentran algunas de las principales áreas industriales y agrícolas de Francia, que se tradu-

cirá en sinergias de distribución, atención y servicio al cliente final sin depender de intermediarios.

Otro factor importante en la actual situación de crisis es que los principales clientes de ambas fábricas se encuentran en sectores de perfil defensivo como el de la alimentación, que representa un 72% de las ventas de Atlantique y un 62% de Savoie, proporcionando. Además, estas nuevas instalaciones destacan por su alto nivel de productividad, que supera en un 40% la media del sector en España en metros cuadrados por empleado.

Al cierre de esta memoria la operación ya había sido aprobada por las autoridades de la competencia francesas y las fábricas pasaron a denominarse Europac Cartonnerie Atlantique (ECA) y Europac Cartonnerie Savoie (ECS).

### Recuperación de papel

Unos meses antes, el 2 de febrero, Europac adquirió el 49% que aún no poseía de la compañía portuguesa de recuperación de papel MRA (Manuel Rodrigues de Almeida & Filhos) por 1,7 millones de euros.

## ACONTECIMIENTOS POSTERIORES AL CIERRE DEL EJERCICIO

El grupo papelero ya tenía una participación del 51% de la compañía a través de su filial portuguesa Gescartao desde septiembre de 2006. De esta forma, la compañía continuó aplicando su política de integración, crecimiento y mejora de margen global, en un sector en el que no se descartan nuevas operaciones corporativas.

El mercado portugués de la recuperación de papel es especialmente interesante para el Grupo Europac por su potencial de crecimiento. Se trata de un mercado excedente-

*La adquisición de las filiales de Mondi Packaging France permitirá incrementar la tasa de integración entre la producción de papel reciclado y cartón ondulado del 34% actual hasta el 60% después de la operación*

rio, que exporta aproximadamente la mitad del papel que recupera, y con una tasa de recogida de papel baja que aún tiene margen de mejora. Según la Associação da Indústria Papeleira (CELPA), la tasa de recogida en Portugal se sitúa por debajo del 50%.

Con esta operación, y tras la adquisición de la también portuguesa Nor-Gonpapel en enero de 2008, Europac consolida su posición en el mercado de la recuperación de residuos. Los centros de producción del grupo, situados en Dueñas (Palencia), Alcolea de Cinca (Huesca), Viana do Castelo (norte de Portugal) y Rouen (Francia), consumen 700.000 toneladas al año de papel recuperado. Actualmente, un 15% de estas necesidades de esta materia prima ya procede del autoabastecimiento.

Desde que Europac adquirió la primera participación de MRA, se ha aumentado la capacidad de recuperación de papel pasando de 35.000 toneladas anuales a más de 50.000, lo que representa un incremento de más del 42%. Nor-Gonpapel, la otra empresa del grupo papelero que opera en este mercado, aporta 50.000 toneladas más de papel recuperado. Por lo tanto, en menos de un año y medio, la capacidad de recuperación de papel de Europac ha aumentado en un 185%.

### Explotación forestal

En el mes de febrero, la filial portuguesa de Europac, Gescartao, tomó una participa-

ción del 100% de un fondo forestal constituido meses antes en Portugal. El objeto de este fondo es la compra de fincas forestales en Portugal, con el fin de ir constituyendo un patrimonio forestal que permita suministrar parte de las necesidades de madera que tiene la fábrica de Viana do Castelo. El fondo ya había adquirido una primera finca en julio de 2008 por importe de 3,9 millones de euros.

*Tras las operaciones corporativas realizadas en el último año, Europac consigue un reparto más equilibrado del riesgo mercado, disminuyendo su exposición en España y Portugal, y aumentándola en Francia*



## RECURSOS HUMANOS

Durante el primer semestre del ejercicio 2008, Europac creó una Dirección General de Recursos Humanos bajo la supervisión de Gonzalo Valdés Dal-re, nuevo director de esta división con más de veinte años de experiencia al frente de la gestión de los Recursos Humanos en distintas multinacionales. Esta decisión ha permitido gestionar el factor humano bajo la consideración de todos sus empleados como una inversión y como una fuente de ventaja competitiva.

Este concepto es fundamental tanto por el escenario en el que nos encontramos, como por la internacionalización y la dimensión que ha adquirido el Grupo Europac en los últimos años. Sin duda, el proyecto de la División de Recursos Humanos es uno de los más ambiciosos de cuantos acometerá Europac en los próximos años en lo que a reorganización interna de la compañía se refiere.

El objetivo fundamental de la división es desarrollar una política homogénea y transversal, entre unidades y países, que unifique las necesidades de crecimiento de la compañía, promueva el desarrollo y la inversión en capital humano, la perseverancia en la prevención de riesgos laborales y la crea-

ción de sinergias en los equipos de trabajo. De esta forma, se establece un amplio marco general de actuación, que se completa con el fomento de políticas que velen por la igualdad efectiva de oportunidades entre mujeres y hombres, la no discriminación por razón de edad, origen étnico o creencias religiosas y la conciliación de la vida laboral y familiar.

### Ventaja competitiva

El proyecto de Recursos Humanos busca conseguir una ventaja competitiva a través de la combinación de los recursos y capacidades del Grupo Europac. Conscientes de que el reto incluye la implicación y desarrollo de todas las personas, y el estableciendo de un horizonte temporal a largo plazo, las principales áreas de actuación son las siguientes:

**1) Planes de formación:** A pesar de la coyuntura económica, somos conscientes de la necesidad de ajustar las necesidades de los empleados de Europac a los cambios existentes en el sector, de manera que se comienzan a realizar diversas acciones formativas, tanto de reciclaje como de adquisición de habilidades y recursos en las diferentes áreas y centros



de trabajo. Son relevantes factores como la introducción de nuevas tecnologías o el desarrollo de técnicas y conocimiento en los niveles directivos que garantizarán eficacia en el resto de los procesos.

FORMACIÓN 2008		
	Importe	Nº Horas
<i>División Recursos y RRHH</i>	67.722,00 €	5.510 h.
<i>División Papel</i>	337.974,88 €	10.025 h.
<i>División Cartón</i>	45.373,18 €	17.761,5 h.
<b>Total</b>	<b>499.885,06 €</b>	<b>33.296,5 h.</b>

**2) Desarrollo de carreras y planes de sucesión:** Está previsto introducir planes individualizados acordes con el potencial de cada individuo, que ayuden a la adqui-

sición de habilidades y/o competencias necesarias para cumplir con la secuencia de la carrera, siempre de acuerdo a los recursos disponibles y contemplando a la totalidad de nuestra organización.

Se ha diseñado el Proyecto Fénix de renovación del talento y planes de sucesión, que comenzará su implantación en las Divisiones de Papel y Cartón de Francia y Portugal. Se trata de un primer acercamiento al plan de sucesión a largo plazo, basado en la detección de necesidades y garantizando los Recursos Humanos necesarios a medio plazo

Los objetivos primordiales serán garantizar la transmisión y retención del know-

## RECURSOS HUMANOS

how entre los departamentos, identificar fuentes internas en los procesos de reclutamiento y asegurar la creación de nuevas oportunidades para el desarrollo profesional.

**3) Formación en habilidades y desarrollo directivo:** En 2008 se diseñó un primer proceso formativo de trabajo en equipo que ha sido implementado con éxito en enero de 2009 para los geren-

tes de Cartón en Albarraque (Portugal). Fueron realizadas una serie de actividades outdoor para fomentar el compromiso, participación y la transmisión de un adecuado clima organizativo. Este fue el primer acercamiento al Plan de Acción diseñado, que será objeto de un seguimiento continuado durante 2009.

Para la adquisición de habilidades directivas, se está elaborando un Plan de De-



*"La gestión de los RR.HH. es fundamental tanto por el escenario de crisis en el que nos encontramos, como por la internacionalización y la dimensión que ha adquirido el Grupo Europac en los últimos años"*

sarrollo de Directivos enfocado hacia el nivel gerencial de la compañía. Consistirá en sesiones de varios meses, tras una medición y diagnóstico, para la formación de habilidades y competencias directivas aplicadas a cada puesto de trabajo.

**4) Software para el desarrollo de Recursos Humanos:** Se está evaluando la instalación de una aplicación de desarrollo de Recursos Humanos que integre aspectos como evaluación y gestión del desempeño, medición de intangibles (clima, competencias, estilos, etc.), análisis y gestión retributiva y organización y estructura de los Recursos Humanos. Se prevé la puesta en marcha del mismo durante el ejercicio 2009 tras valorar el software que más se ajuste a las necesidades de la organización.

**5) Mejora del sistema de trabajo:** Se ha llevado a cabo la implantación de la herramienta SAP dentro del área de Recursos Humanos de España. Anteriormente ya se estaba utilizando este software dentro del área de Administración y Finanzas de España y Portugal, así como los procesos de gestión de Recursos Humanos en Portugal.

Con esta implantación se ha conseguido agregar dentro de un mismo sistema informático toda la gestión de Recursos Humanos de Europac -a falta de la futura incorporación de algunos procesos en Francia- y simplificar gran número de tareas que se realizan conjuntamente entre las áreas de Administración y Recursos Humanos.

Otra de las grandes utilidades que nos ha permitido SAP, es la adquisición de una base de datos común que incluye prácticamente toda la plantilla, facilitando así la gestión de la información dentro del departamento.

**6) Política retributiva:** El plan retributivo diseñado en 2007, que establecía las bandas salariales, se ha mejorado con el fin de garantizar la equidad interna y externa, así como identificar otros factores compensables como las habilidades o el esfuerzo. Parte del objetivo de la nueva política retributiva que entró en vigor en enero de 2008 es la flexibilización salarial basada en la idea de individualizar los salarios, de manera que se pueda intercambiar un porcentaje

## RECURSOS HUMANOS

de la parte fija por beneficios en especie como cheques de comida o vales de guardería, con los consiguientes beneficios fiscales que dicha medida aporta.

Actualmente se continúa trabajando para incorporar otras posibilidades porque se prevé que más trabajadores opten por este sistema que, junto a los planes familiares de seguro médico, la flexibilidad de los horarios por permisos de maternidad o paternidad y el horario reducido de los viernes, está relacionado con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

**7) Acuerdos especiales:** En el último trimestre de 2008 se llegó a un acuerdo de empresa con los empleados de Alcolea Papel y Cartón para compensar económicamente a los trabajadores que realizan nocturnidad y que tienen que trabajar durante días festivos. También se acordó otro plan de incentivos mediante el pago de una prima por mejora de la productividad en la fábrica de papel y se han equiparado otras condiciones económicas a las de la fábrica de papel de Dueñas para establecer una mayor equidad interna. Por último, se aprobó el establecimiento de un

*"Los planes familiares de seguro médico y la flexibilidad de los horarios por permisos de maternidad son algunas de las medidas relacionadas con la conciliación de la vida personal y laboral"*

día para asuntos propios dentro del calendario laboral de las Divisiones de Papel y Cartón, junto con beneficios escolares a favor de los hijos de los trabajadores.

**8) Activo humano:** Para poder hacer un análisis de la evolución de personal en el 2008, hay que tener en cuenta las plan-

tillas de las nuevas fábricas que se han integrado en el grupo a lo largo del año.

La plantilla del Grupo Europac durante 2008 ha sufrido importantes variaciones debido a la incorporación a la estructura societaria de la compañía de Papeterie y Cartonnerie de Rouen en Francia, Nor-

Gonpapel en Portugal y EIPE en España. Estas adquisiciones han supuesto un incremento de 325 personas en la plantilla del Grupo, un 22,7% más que en 2007. Sin tener en cuenta la incorporación de estos centros de trabajo, la plantilla de Europac habría disminuido un 0,6% respecto al año 2007.

*Plantilla por negocios/país*

	Portugal			España			Francia			Total Plantilla		
	12M08	12M07	%var.	12M08	12M07	% var.	12M08	12M07	% var.	12M08	12M07	% var.
Papel Kraft	304	300	1,3%	0	0	-	0	0	-	304	300	1,3%
Papel Reciclado	0	0	-	242	236	2,5%	175	0	-	417	236	76,7%
Papel Recuperado	55	19	189,5%	0	0	-	0	0	-	55	19	189,5%
Energía			-	15	13	15,4%			-	15	13	15,4%
Cartón	481	492	(-2,2%)	271	245	10,6%	67	0	-	819	737	11,1%
Recursos	33	29	13,8%	56	51	9,8%	0	0	-	89	80	11,3%
<b>TOTAL PLANTILLA</b>	<b>873</b>	<b>840</b>	<b>3,9%</b>	<b>584</b>	<b>545</b>	<b>7,2%</b>	<b>242</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.699</b>	<b>1.385</b>	<b>22,7%</b>

Incremento por aumento de perímetro (EPR, ECR, NGP y EIPE)

325

Total plantilla sin aumento de perímetro

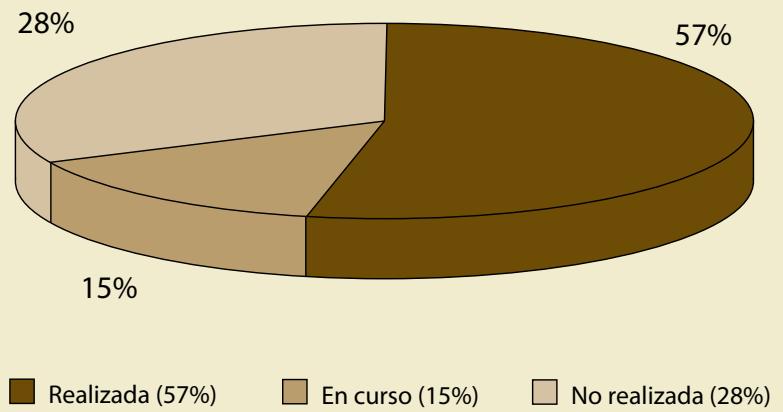
1.699 1.710 22,7%

## RECURSOS HUMANOS

9) **Prevención de riesgos laborales:** Respecto a las políticas sociolaborales, la estrategia sobre la planificación de riesgos terminó de concertarse en octubre de 2008 con la revisión de las inversiones necesarias en todas las fábricas y centros de trabajo. La planificación de la actividad preventiva del año 2008 en España y Portugal ha supuesto un gran avance. Para detectar y minimizar cualquier riesgo en el entorno laboral, se han tomado las siguientes medidas:

- Desarrollar acciones concretas con el objetivo de eliminar los posibles riesgos en cada fábrica tras planificar la actividad preventiva y formar a todo el personal en la prevención de riesgos.

**PLANIFICACIÓN DE RIESGOS LABORALES EUROPAC 2008**



*"Tras las adquisiciones realizadas en 2008, la plantilla del Grupo Europac alcanzó la cifra de 1.699 personas, un 22,7% más que en el ejercicio anterior"*



Durante el 2008 se ha mantenido una constante en los índices de riesgos publicados para todo el sector, con una tendencia a la baja durante el último semestre del año. En Europac, el índice de frecuencia de los accidentes con baja y

sin baja, se situó un 25% por debajo de la media del sector. Estos datos coinciden con las jornadas de sensibilización en prevención de riesgos laborales que se han impartido en los propios centros de trabajo.

## EUROPAC EN LA BOLSA

El año bursátil 2008 se caracterizó por el descenso generalizado de las cotizaciones mundiales y el aumento de la volatilidad. En este entorno, Europac experimentó un comportamiento alcista durante los primeros meses del ejercicio y alcanzó su máximo anual en la sesión del 9 de abril cotizando a 7,15 euros por acción. En ese momento, cuando el precio objetivo de consenso de mercado estaba en 8,81 euros, los títulos de la compañía demostraban una solidez significativa en un mercado que ya estaba en crisis y ofrecían una rentabilidad superior al Índice IBEX 35 y el Índice Small Caps.

A partir de entonces, la desaceleración económica provocada por la crisis subprime desde agosto de 2007, junto con la incertidumbre y las perturbaciones financieras globales, hicieron que el precio de Europac en Bolsa respondiera a circunstancias ajenas a la realidad de la compañía. Ni los resultados obtenidos en el año 2007, que fueron los mejores desde la salida a Bolsa en 1998, ni la adquisición estratégica de sus dos fábricas francesas, Europac Papeterie de Rouen y Europac Cartonnerie de Rouen, que permitieron diversificar la gama de productos y ampliar el área geo-

gráfica de actuación, se reflejaron en el precio de la acción.

Al cierre de 2008, Europac cotizaba a 2,96 euros por título, cuando el consenso de mercado se situaba en 5,65 euros. Por otro lado, el préstamo de valores de acciones alcanzó niveles muy significativos debido a operaciones a corto plazo que hicieron descender la cotización, tanto en Europac como en otras sociedades de valores de la Bolsa española.

Comparando el cierre del ejercicio 2008 con el cierre de 2007, a 6,35 euros por acción, los títulos de Europac se han depreciado un 46% durante el último año. Sin embargo, tomando como referencia los últimos cinco años, las acciones de Europac se han revalorizado un 32%. La rentabilidad de Europac ha tenido una evolución al alza del 71% desde su salida a Bolsa en 1998, muy superior a todas las ofertas públicas de venta realizadas en dicho año.

El volumen medio de títulos diario ascendió a 274.847, un 14% inferior respecto a 2007, pero un 82% superior respecto a 2006, lo que supone un importante aumento de li-

*"Europac alcanzó su máximo anual en la sesión del 9 de abril cotizando a 7,15 euros por acción"*



## EUROPAC EN LA BOLSA

quidez desde ese año. La rotación en meses ha aumentado un 17% pasando de 10,83 en 2007 a 12,63 en el último ejercicio. Por otro lado, la capitalización bursátil fue de 218,3 millones de euros.

Durante este ejercicio se ha incorporado al Consejo de Administración de Europac Cartera Industrial REA, S.A., representada por Don Antonio González-Adalid García-Zozaya. La entrada en el accionariado de la compañía de esta sociedad, que controla un 6,954% del capital, responde a su estrategia de inversión en compañías cotizadas de pequeña y mediana capitalización con elevado potencial de crecimiento.

Durante el ejercicio 2008, además, Europac ha continuado desarrollando su firme política de comunicación con el mercado a través de su presencia en 82 reuniones y atendiendo a través de diversos canales los requerimientos de los accionistas. De esta forma, la compañía aumenta, más si cabe, el nivel de transparencia en una situación económica y financiera como la actual. Desde que Europac salió a Bolsa se han emitido 95 informes sobre la compañía. De éstos, 83 han recomendado comprar y 5 mantener.

El interés de Europac en la comunidad de analistas sigue aumentando cada ejercicio. Un total de 15 analistas, 3 más que en 2007, realizan el seguimiento del valor en el momento actual. Las entidades que siguen la compañía son: Ibersecurities, Renta 4, Banco Portugués de Investimento, Ahorro Corporación Financiera, Fortis, Interdin, Fidentiis, Caja Madrid Bolsa, Kepler, Inverseguros, Venture Finanzas, Link Securities, Banesto Bolsa, Espíritu Santo y La Caixa. En total, durante el pasado ejercicio se publicaron 28 informes, 5 más que en 2007 y 20 más que en 2006.

Por último, en lo que respecta a la retribución al accionista, en julio de 2008 Europac repartió 0,08 euros brutos por acción con cargo a la reserva por prima de emisión, lo que supone un 60% más que en 2007.

**"La rentabilidad de Europac ha tenido una evolución al alza del 71% desde su salida a Bolsa en 1998"**

	2008	2007	2006	2005
<b>Datos del Capital</b>				
Nº Acciones	73.755.372	73.755.372	52.876.366	52.452.613
Valor Nominal (en euros)	2	2	2	2
Capital Social (en miles de euros)	147.511	147.511	105.753	104.905
Patrimonio Neto <sup>1</sup> (en miles de euros)	276.356	282.742	232.900	222.048
<b>Datos por Acción en euros</b>				
Beneficio después de Impuestos	0,12	0,43	0,21	0,10
Cotización Bursátil	2,96	6,35	7,50	5,95
Cotización Bursátil Ajustada (*)	2,96	6,35	6,39	5,95
Valor Teórico Contable	3,73	3,83	4,40	4,23
<b>Datos sobre Contratación</b>				
Capitalización Bursátil (en miles de euros)	218.316	468.347	396.573	312.093
Frecuencia de Cotización	100	100	100	100
Valor efectivo contratado (en miles de euros)	358.523	648.860	238.127	151.308
Volumen medio diario (en nº títulos)	274.847	319.341	151.058	121.731
Rotación (**)	12,63	10,83	16,41	20,02
<b>Ratios Bursátiles</b>				
PER	23,7	14,65	35,90	58,18
Valor cotización/Valor teórico contable	0,79	1,66	1,70	1,40
Free Float	31%	37%	44%	44%

<sup>1</sup> Fondos Propios + Intereses Minoritarios + Diferencia Negativa de Consolidación + Ingresos a distribuir en varios ejercicios - Acciones Propias. En el caso de NIIF equivale a Patrimonio Neto.

\* Ampliaciones de capital liberadas en 2005 (1x12) y también en 2005 se realizó una ampliación de capital de 1x4 con precio de emisión 3,4 e. Dos ampliaciones de capital liberadas en 2007 (1 x 12). A continuación se muestran los coeficientes a aplicar en cada caso: Año 2005 (1 x 4) - 0,9556; Año 2005 (1 x 12) - 0,9231; Año 2007 (1 x 12) - 0,9231.

\*\* En meses

# GUÍA DE REFERENCIA DE SOLUCIONES Y PRODUCTOS EUROPAC

PRODUCTOS	TIPOS	DESIGNACIÓN	CÓDIGO CEPI-CB	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	MERCADO
<b>Kraftliners</b>	Portoliner	KLB	00	Portoliner es la designación comercial del papel kraftliner fabricado en Viana do Castelo y destinado a la industria de embalaje y cartón.	Resistencia a ser comprimido, rigidez y alto revenamiento. Buen comportamiento en atmósfera húmeda y excelente imprimabilidad gracias a su acabado superficial.	Todo tipo de aplicaciones que requieran gran protección de sus productos, así como sectores agrícola, alimentos frescos y 'heavy duty', entre otros.
	Vianaliner	VLB	98	Vianaliner es la designación comercial del papel topkraftliner fabricado en Viana do Castelo y destinado a la industria de embalaje y cartón.	Alto rendimiento de características físicas-mecánicas. Muy eficiente en procesos de troquelado y hendidos. Aspecto 100% kraft y excelente imprimabilidad.	Aplicaciones que requieran una gran resistencia y aspecto de kraftliner.
<b>Testliners Blancos</b>	Tbpac	BTN	70	Testblanco con una capa superior blanca de excelente calidad y encolada. Cara inferior marrón. Fabricado en Dueñas.	Papel de gran resistencia con excelente imprimabilidad debido a su encolado, blancura, limpieza y perfecta absorción de tintas.	Sector agrícola y mercado industrial de alta calidad.
	Blanpac Encolado	B1E	71	Bicla blanco de gran calidad. Cara superior blanca y encolada. Cara inferior marrón. Fabricado en Dueñas.	Papel con un excelente comportamiento en las onduladoras y muy buenas características de impresión.	Sector industrial, incluyendo usos en cámaras frigoríficas gracias al encolado de su capa superior.
	Blanpac Castilla	B2N	72	Bicla blanco de características algo inferiores al Blanpac Encolado. Como éste, se fabrica en Dueñas encolado con el mismo Cobb 60 C.S.	Menor grado de blancura que el Blanpac Encolado, pero con el mismo excelente comportamiento en onduladoras y buena calidad de impresión. Destaca su grado de limpieza superficial.	Mismo mercado que el Blanpac Encolado, pero con requerimientos técnicos inferiores.
<b>Testliners Color</b>	Test Crema	BTY	33	Mismo producto que Tbpac, pero con la cara superior de color crema.	Óptima homogeneidad del color, aumentando la gama cromática de la caja final.	Igual que Tbpac, pero con un nivel de presentación/diseño más exigente.
<b>Testliners Marrones</b>	Linerpac	TPN	30	Liner de gran resistencia y con la capa superior encolada. Fabricado en Dueñas.	Papel idóneo para embalajes que requieren buenas características de resistencia y excelente impresión en marrón.	Sector agrícola, mercado industrial y de gran consumo que exija elevadas características.
	Interpac	INT	50	Bicla marrón, con características algo inferiores al linerpac y, como éste, fabricado en Dueñas.	Como el resto de los papeles, presenta un perfecto comportamiento en la onduladora y destaca su grado de limpieza superficial.	Mismo mercado que el Linerpac, pero con requerimientos técnicos inferiores.
<b>Papeles para ondular</b>	Quimipac	SQN	44	Papel de altas características para la formación del ondulado. Fabricado en Alcolea de Cinca.	Mantiene sus características en ambientes húmedos, sin menoscabo de sus cualidades para el pegado de las onduladoras.	Sectores agrícolas y de alimentación, almacenados en cámaras frigoríficas o ambientes húmedos.
	Quimipac Sup	SQS	40	Papel similar al Quimipac, pero con mayor resistencia.	Mismas características que el Quimipac, pero apto para usos más exigentes.	Mismos sectores, pero con mejores prestaciones.
	Multilight	FLM	49	Fluting de altísima calidad para la formación del ondulado en gramajes ligeros. Fabricado en Rouen.	Capaz de sustituir papeles de gramajes superiores, pero sin perder sus características.	Gran consumo.
	Cannelure Sup	FLC	41	Fluting de prestaciones superiores al Multilight y fabricado en Rouen.	Las más altas del mercado europeo.	Gran consumo.

\* Todas las calidades fabricadas están dentro de la clasificación de Groupement Ondulé.

# RELACIÓN DE EMPRESAS PERTENECIENTES AL GRUPO EUROPAC

## Oficinas Centrales

(Atención al Accionista)

EUROPAC Dueñas  
C/ Anabel Segura, nº 16 - Edificio 3 - 3<sup>a</sup> planta  
Arroyo de la Vega – Alcobendas  
28109 - MADRID  
Tel.: +34 91 490 21 60  
Fax: +34 91 662 47 17

## Papel

EUROPAC Dueñas  
Ctra. Burgos-Portugal, km. 96  
34210 Dueñas (PALENCIA)  
Tel.: +34 979 76 14 13  
Fax: +34 979 76 15 70

EUROPAC Alcolea del Cinca  
Ctra.de Fraga s/n  
22410 Alcolea del Cinca (HUESCA)  
Tel.: +34 974 46 84 11  
Fax: +34 974 46 80 27

PORTUCEL VIANA, S.A.  
Apartado 550  
4901 / 852 - Deocriste  
Viana do Castelo (PORTUGAL)  
Tel.: 258 739 600  
Fax: 258 731 914

PORTUCEL ESPAÑA  
C/ Anabel Segura, nº 16 - Edificio 3 - 3<sup>a</sup> planta  
Arroyo de la Vega - Alcobendas  
28109 - Madrid  
Tel.: +34 91 490 21 60  
Fax: +34 91 662 47 17

EUROPAC Papeterie de Rouen  
Rue Désiré Granet  
FR-76808, Saint Etienne du Rouvray  
Tel. : + 33 0235645149  
Fax : + 33 0235045289

## Cartón y embalaje

EUROPAC Alcolea del Cinca  
Ctra.de Fraga s/n  
22410 Alcolea del Cinca (HUESCA)  
Tel.: +34 974 46 84 11  
Fax: +34 974 46 80 27

EUROPAC Alcolea Cartón  
Gerencia y Comercial  
Gran Via de Carles III  
Nº 86- 8º 4º  
08028 Barcelona  
Tel.: +34 934 11 84 36

Fax: +34 934 11 84 37

FABRICA DE PAPEL DO AVE, S.L.  
Zona Industrial de Ovar – 3881.  
Apartado 92  
Ovar de Codex (PORTUGAL)  
Tel.: +351 256 579 360  
Fax: +351 256 586 796

PORTUCEL EMBALAGEM, S.A.  
Fabrica de Albaraque  
Apartado 91  
2736 / 902 - Cacem (PORTUGAL)  
Tel.: +351 219 157 400  
Fax: +351 219 157 499

PORTUCEL EMBALAGEM, S.A.  
Fabrica de Guilhabreu  
Apartado 2038 - Castelo da Maia  
4472 - Sta. Maria de Avioso Codex (PORTUGAL)  
Tel.: +351 229 871 300  
Fax: +351 229 871 305

PORTUCEL EMBALAGEM, S.A.  
Fabrica de Leiria  
Estrada dos Pinheiros - Marrazes  
2400 / 444 - Leiria (PORTUGAL)  
Tel.: +351 244 850 300  
Fax: +351 244 850 370

EMPROBAL, S.L.  
Zona Industrial da Cancela - Caniço  
9125 / 042 - Madeira (PORTUGAL)  
Tel.: +351 291 930 530  
Fax: +351 291 934 767

CARTONES SOLER, S.L.  
Vergé de Nuria, 18  
Polígono Industrial Salas  
08830 Sant Boi de Llobregat (BARCELONA)  
Tel.: +34 93 654 60 61  
Fax: +34 93 654 58 85

CARTONAJES MARCUELLO, SA  
Ctra. Nacional II, km. 297,5  
50196 La Muela (ZARAGOZA)  
Tel.: +34 976 14 14 08  
Fax: +34 976 14 41 11

EUROPAC Riba-Roja  
C/ Delf-fogainers parcela 45<sup>a</sup>  
Pol. Ind. Sector 13  
46394 -Riba-Roja (VALENCIA)  
Tel.: +34 961 34 01 13  
Fax: +34 961 34 04 53

Fax: +34 961 34 04 53

CARTOCER Fábrica de Caixas Cartao Lezirias  
Apartado 22 - Anadia  
3781-905 Mogofores (PORTUGAL)  
Tel.: +351 231503735  
Fax: +351 231515862

EUROPAC Dueñas Cartón  
Ctra. Burgos-Portugal, km. 96  
34210 Dueñas (PALENCIA)  
Tel.: +34 979 76 15 65  
Fax: +34 979 76 15 73

EUROPAC Torres de la Alameda  
Atenas s/n. Poligono Industrial  
28813 Torres de la Alameda (MADRID)  
Tel.: +34 91 886 80 73  
Fax: +34 91 886 83 94

CARTONAJES MIMÓ E HIJOS, S.L.  
C. Pitagoras 2, P.I. San Marcos  
28.906 Getafe (MADRID)  
Tel.: +34 91 601 07 68  
Fax: +34 91 601 07 69

CARTONAJES ESTEVE Y NADAL, S.A.  
C/ Rosa Mestre, s/n  
08775 Torrelavit (BARCELONA)  
Teléf: +34 93 899 52 36  
Fax: +34 93 899 61 96

EIPE CARTÓN, S.A.  
Avenida de las Arboledas, 22. Polígono La  
Postura.  
28340, Valdemoro (MADRID)  
Tel.: +34 91 895 11 99  
Fax: +34 91 895 68 03

CARTONAJES SANTANDER, S.L.  
Polígono Industrial  
de Heras, 239-242  
39792 Heras (CANTABRIA)  
Tel.: +34 942 55 98 88  
Fax: +34 942 55 98 89

EUROPAC Cartonnerie de Rouen  
Rue Désiré Granet  
FR-76808, Saint Etienne du Rouvray  
Tel. : + 33 0235645149  
Fax : + 33 0235045289

EUROPAC Cartonnerie Atlantique  
ZA La Fontaine - RN 23. 49430, Durtal.  
Telf. : +33 0241213232  
EUROPAC Cartonnerie Savoie  
Avenue Robert Franck. 73110, La Rochette.  
Telf.: +33 479 75 89 00

## RELACIÓN DE EMPRESAS PERTENECIENTES AL GRUPO EUROPAC

### Energía

EUROPAC Alcolea del Cinca  
Ctra.de Fraga s/n  
22410 Alcolea del Cinca (HUESCA)  
Tel.: +34 974 46 84 11  
Fax: +34 974 46 80 27

EUROPAC Dueñas  
Ctra. Burgos-Portugal, km. 96  
34210 Dueñas (PALENCIA)  
Tel.: +34 979 76 14 13  
Fax: +34 979 76 15 70

PORTUCEL VIANA ENERGIA, SA  
Apartado 550  
4901 / 852 - Deocriste  
Viana do Castelo (PORTUGAL)  
Tel.: +351 258 739 600  
Fax: +351 258 731 914

CELPAP-TERMINAL DE CELULOSE E PAPEL  
DE PORTUGAL, LDA  
Largo Joao Tomas da Costa, 26 - 20  
4900 / 509 Viana do Castelo (PORTUGAL)  
Tel.: +351 258 809 530  
Fax: +351 258 809 539

VIANAPORT, Lda  
Porto Comercial de Viana do Castelo  
Lugar de Cabedelo, Darque (PORTUGAL)  
Viana do Castelo

Tel.: +351 258 809 530  
Fax: +351 258 809 539

CELNAVE - AGENCIA DE NAVEGACAO, LDA  
Largo Joao Tomas da Costa, 26 - 20  
4900 / 509 Viana do Castelo (PORTUGAL)  
Tel.: +351 258 809 531  
Fax: +351 258 809 539

NOR-GOMPAPEL  
NOR-GOMPAPEL COMÉRCIO  
DE DESPERDÍCIOS DE PAPEL, LDA  
Zona Ind. Portelinha 329/35  
4510-000 São Pedro da Cova (PORTUGAL)  
Tel.: +351 224 833 295  
Fax: +351 224 633 385

MRA  
MANUEL RODRIGUES DE ALMEIDA  
& FILHOS, LDA  
Av. da Liberdade, nº 172  
Apartado 142  
2715-901 Pêro Pinheiro (PORTUGAL)  
Tel. +351 219 674 751  
Fax: +351 219 674 755

### Otras Actividades