



Sin lugar a dudas, el 2009 fue un año largo y complejo para la mayoría de las compañías forestales y elaboradoras de papel y embalajes (Forest, Paper & Packaging, FPP, por su sigla en inglés). La recesión global azotó a todas las economías del orbe y algunos sectores experimentaron caídas sin precedentes. Y, como no podía ser de otra forma, dicho escenario está derivando en la necesidad imperiosa de modificar el enfoque del negocio forestal, básicamente hacia la búsqueda de mejoras en algunas ineficiencias y en el rediseño de ciertas estrategias básicas.

Estas son algunas de las conclusiones del informe elaborado por PricewaterhouseCoopers llamado "CEO Perspectives 2010", basado en entrevistas a 33 CEO (Chief Executive Officer) de la industria en Europa, América, Medio Oriente, África y Asia. Según el reporte, existe consenso en que la industria forestal a nivel global necesita una transformación urgente, y que los cambios sólo van a ser posibles si las compañías son capaces de ejecutar su negocio volviendo a lo básico, es decir, implementando mejoras en la calidad de los productos y ofreciendo precios competitivos. Claro que para lograrlo, tendrán



Papeleras y empresas forestales

Al borde de un cambio mayor



que ajustar el modelo de negocio. Esto tiene carácter de urgencia para muchas empresas —especialmente para las que operan en los mercados maduros—, que en los últimos años han experimentado una caída importante en la mayoría de los segmentos del sector.

En este sentido, muchos de los ejecutivos consultados concuerdan en que la industria debe, en primer lugar, ajustar su capacidad para sobrevivir a largo plazo, especialmente en mercados como Europa Occidental y América del Norte. De hecho, se considera que en algunos casos la consolidación y la optimización de la producción son un prerrequisito para que esto ocurra. Este proceso, dice el reporte, no sólo implica el cierre de algunas plantas, sino que replantearse cuál es la mejor forma de utilizar los recursos existentes. Es más, algunos CEO confidenciaron que sus empresas ya hicieron ajustes y modificaron la capacidad para fabricar productos más rentables o que están eliminando ineficiencias para que sus compañías estén listas cuando el mercado repunte. En relación con este último punto, los ejecutivos reconocen que lo peor de la crisis ya pasó, sin embargo, también advierten que la recuperación será lenta y que la demanda podría no llegar a los niveles que exhibía antes de la crisis (la visión de los ejecutivos asiáticos, sin embargo, es más optimista que la de sus pares europeos y estadounidenses, debido a que están conscientes de que en sus mercados todavía hay mucho espacio para crecer). Además —y dado este contexto— asumen que las fusiones y adquisiciones son un proceso inevitable.

Modelo de negocio

Modificar el modelo de negocio es un tema relevante para los CEO. Algunos están continuamente probando las fortalezas de sus compañías y otros están haciendo cambios menores y centrándose en factores como mejorar el servicio al cliente, asegurar la continuidad y seguridad en el abastecimiento o buscar nuevas oportunidades, por ejemplo, en el ámbito de la biomasa, que aparece como un área muy atractiva.

Las empresas también están buscando los medios para lograr incrementar la calidad y los usos de la fibra, lo que se perfila como una salida muy válida para mitigar la caída en el uso del papel que se observa en algunos mercados. En el reporte se plantea que la fibra corta de eucalipto y de otras especies de rápido crecimiento podría desplazar a una cantidad no menor de fibra larga proveniente de los bosques boreales que actualmente se utiliza para fabricar papel. Hay que recordar que este insumo es uno de los mayores costos de las empresas productoras.

Agregar valor y aumentar la productividad de los bosques es otra herramienta que lleva a permitir a la industria mantener su competitividad, lo que implica promover cambios en las áreas silvícola y de cosecha. En este sentido, un ejecutivo escandinavo destaca que su compañía está innovando exitosamente para incrementar los rendimientos en los bosques de esa zona, que se caracterizan por un crecimiento lento. Otro ejecutivo destacó el caso de Brasil, que a través de la genética está encontrando una

Según un reporte de PriceWaterhouseCoopers, numerosos son los desafíos que enfrentan las compañías forestales globales, que han sido testigos de una dramática disminución de la demanda, especialmente en los mercados maduros. Para enfrentar éste y otros retos, se recomienda innovar y asumir un cambio de actitud.

María Fernanda Vicuña E.

solución efectiva para aumentar los rendimientos. En concreto, el reporte señala que las compañías líderes están buscando la forma de agregar valor y sacar el máximo provecho posible del árbol.

El potencial de los créditos de carbono está despertando un interés especial en algunos CEO, ya que estos pueden convertirse en una nueva fuente de ingresos. Por esto, mantener los bosques y evitar la deforestación se aprecia como una estrategia que puede tener sentido para muchos propietarios, en el contexto del cambio climático y el pago por los servicios ambientales.

Los ejecutivos reconocen que lo peor de la crisis ya pasó, sin embargo, también advierten que la recuperación será lenta y que la demanda podría no llegar a los niveles que exhibía antes de la crisis.

Asunto de costos

Los CEO reconocen que sus compañías han estado procurando reducir costos, aunque esta medida no ha significado, necesariamente, una mejoría en los márgenes. Es más, algunas empresas le han traspasado la carga a sus clientes, situación que debería cambiar. Se sostiene que las empresas necesitan enfocarse en la fabricación de productos de alto valor que le reporten márgenes suficientes para asegurar la rentabilidad a futuro. Por esto, la reducción de costos es vista como una medida vital, sobre todo para los fabricantes de papel y cartones. “Si no tienes los costos adecuados, estás muerto”, dice un ejecutivo en el reporte.

Otro asunto que preocupa a los ejecutivos son los precios de la energía, los cuales son muy volátiles, situación que no siempre se produce por las fuerzas del mercado, sino que por actuaciones gubernamentales. Por lo anterior, incrementar la eficiencia energética se ha constituido en una búsqueda permanente, al igual que la obtención de la autosuficiencia energética.

La volatilidad en los precios de los químicos también preocupa a los CEO, muchos de

los cuales reconocen que la innovación está orientada a reducir el consumo de estos productos, lo que puede ayudar a mejorar la estructura de costos a largo plazo.

En relación con el transporte, ítem relevante para muchas compañías, se reconoce que la volatilidad en los precios genera complicaciones. Aunque los costos de transporte varían notablemente según la ubicación, las fábricas que están localizadas en zonas muy alejadas pueden verse forzadas a una relocalización. En este sentido, encontrar proveedores de fibra más baratos puede compensar los costos adicionales que genera el transporte.

En un contexto en el cual se reconoce que muchos costos están fuera del control directo de las empresas forestales, una situación que preocupa es la posibilidad cierta de que se genere un aumento en la demanda por madera y biomasa, dados los esfuerzos gubernamentales que promueven la energía “verde”. Así, la competencia por fibra entre las industrias forestales y de la energía representa una amenaza para el objetivo de reducir los costos. Claro que no todos están de acuerdo con esta visión. Un CEO de una compañía global cree que la biomasa representa una oportunidad que se tiene que aprovechar, un nuevo motor de crecimiento para su compañía. Esta percepción es especialmente fuerte en Europa, donde se advierte que la generación de bioenergía puede ser vital para el futuro de las empresas. De hecho, se plantea que la producción de celulosa incluso puede constituirse en un subproducto de un nuevo negocio, orientado a la fabricación de energía.

Otro aspecto donde hay coincidencia es en la necesidad de innovar. Y esto debería ocurrir en toda la cadena de valor. Un CEO del sector de la celulosa, por ejemplo, dice que es muy importante hacerlo, ya que ha notado que incluso sus clientes están innovando, lo que les ha permitido producir papel, usando la pulpa de menor calidad que venden algunos de sus competidores.

Aunque se sabe que la innovación puede ser fundamental para reducir costos y mejorar el desempeño medioambiental de las fábricas, pocos CEO están pensando en desarrollar innovaciones que le permitan a la industria dar un salto sustantivo, por ejemplo, en el desarrollo de nuevos usos del papel. Las ideas

más innovadoras se relacionan, fundamentalmente, con producción de energía, químicos y combustibles. Otros están impulsando innovaciones relacionadas con un mayor uso de las materias primas, para lo cual están contratando talento ingenieril de alto nivel.

Sustentabilidad: el reto de ser y parecer

Un tema en el que existe gran coincidencia es en la necesidad no sólo de ser sustentable, sino de comunicarlo. Los CEO consultados por PriceWaterhouseCoopers reconocen que todavía hay bastante gente que tiene una muy mala percepción de la industria. Este asunto se ha vuelto más complejo aún, debido a la publicidad negativa que se ha desplegado en contra del sector. Sin embargo, a pesar de que existe una imagen generalizada de que las operaciones de la industria provocan un impacto negativo en el medio ambiente, lo concreto es que, en realidad, existe evidencia de que la huella de carbono del sector es significativamente menor de la que se cree a nivel masivo. Por esto, el gran desafío en esta materia es aprovechar el hecho de que el sector forestal es, en realidad, uno de los “más verdes” a nivel global.

Aunque la certificación forestal sustentable y la cadena de custodia le han otorgado a la industria una “licencia para operar”, el sector necesita ser más proactivo y dar un paso más allá, educando a los consumidores y promoviendo la sustentabilidad del sector. En el caso de la industria del papel, se reconoce la necesidad de abordar esta materia en forma amplia y conjunta. Esta labor educativa no sólo debiera orientarse a entregar información certera acerca de la producción y consumo de papel, sino que de los productos sustitutos.

“La industria necesita trabajar en mejorar su reputación como un líder en la implementación de mejoras tecnológicas que reducen su impacto en el medio ambiente”, dice el reporte. Claro que para lograr esto, se debe intensificar la labor de las relaciones públicas. Y esto no sólo debe ocurrir a nivel de empresas, sino que en forma colectiva. De esta manera, enfrentar los prejuicios de la población y de los líderes de opinión, e informar a los consumidores finales acerca del proceso productivo y su impacto en el medio ambiente es uno de los mayores desafíos que enfrenta un sector que está al borde de un cambio mayor. ■■■