



El nuevo desafío que asumirá este ejecutivo lo llevará a manejar un negocio cuyas ventas anuales suman US\$ 3.200 millones y un equipo de aproximadamente 10 mil profesionales.

Por María Paz Águila.

**S**eis años llevaba Máximo Pacheco como presidente ejecutivo de International Paper (IP) Brasil, cuando le ofrecieron asumir un nuevo desafío: la presidencia de IP para Europa, Oriente Medio, África y Rusia. Se trata de un reto no menor, considerando que se trata de uno de los cargos ejecutivos más importantes de esta compañía, una de las productoras de papel más grandes del planeta. Además, Pacheco se convierte en uno de los ejecutivos chilenos que más ha



Máximo Pacheco, presidente de IP para Europa, Oriente Medio, África y Rusia

# Un chileno en las grandes ligas

escalado posiciones en las grandes ligas del mundo corporativo global.

Es así como a partir de enero del próximo año deberá dejar su residencia en São Paulo, Brasil, para trasladarse a Bruselas, Bélgica,

donde continuará con el cargo de vicepresidente *senior* de International Paper.

De acuerdo con lo expresado por el *Chairman* y CEO de IP, John Faraci, "Máximo lideró con gran éxito el proceso de transformación de

IP Brasil, desde una empresa con múltiples negocios para convertirla en una compañía líder de mercado con un enfoque exclusivo en la producción de papel para imprimir y escribir”.

En el periodo en que Pacheco estuvo en Brasil, duplicó la producción de papel blanco para imprimir y escribir, pasando de una capacidad productiva anual de 420.000 toneladas de papel a un millón de toneladas anuales. Su desempeño fue reconocido recientemente en el encuentro sobre celulosa que organizó la consultora RISI en ese país (ver cobertura en esta edición). Ahí, el CEO de Suzano, Antonio Maciel Neto, se salió del libreto y felicitó cariñosamente a Máximo Pacheco por su contribución al sector y porque “quiere a Brasil más que muchos brasileños”.

Las operaciones que Pacheco asumirá en Europa, Oriente Medio, África y Rusia incluyen tres fábricas de celulosa y papel, tres de producción de cartón, y 28 unidades de papel para conversión y embalajes, que en total suman ventas anuales netas de US\$ 3.200 millones (la empresa también tiene tres fábricas en Rusia, en un *joint venture* con la compañía Ilim Pulp). Además, será responsable de un equipo de aproximadamente 10 mil profesionales.

Este cambio forma parte de un conjunto de anuncios de modificaciones en la estructura ejecutiva superior de la empresa y en los negocios de papeles en América del Norte, así como en la división de embalajes y en sus negocios en Asia. ¿El objetivo? Hacer que International Paper sea aún más fuerte y competitiva, reforzando su estrategia global de negocios.

Desde Brasil, y en medio de los diversos compromisos que debe atender antes de asumir el nuevo cargo, el ejecutivo accedió a conversar con LIGNUM acerca de esta nueva etapa en su vida.

**Usted acaba de ser designado como presidente de IP Europa, Oriente Medio, África y Rusia. ¿Qué desafíos trae consigo este nombramiento? ¿Qué oportunidades ve en Rusia?**

En primer lugar, el mayor desafío es conocer la realidad de nuestra empresa en esa región



**“En los países en desarrollo, como es el caso de América Latina, China, India y otros, el consumo de papel sigue creciendo”.**

y a los líderes que dirigen esos negocios, como también conocer los mercados y sus dinámicas, además de conversar con nuestros socios. Tenemos una presencia de muchas décadas en Europa, con ventas que superan los 3 mil millones de dólares. Adicionalmente, en Rusia, tenemos una gran *joint venture* con Ilim Pulp, que produce 2,5 millones de toneladas anuales de celulosa y papel. En este contexto, el mayor desafío será continuar atendiendo a nuestros clientes con un equipo motivado, comprometido y con excelencia en su trabajo, y con una estrategia que permita la creación de valor para nuestros negocios.

**¿Cuál es la tendencia o proyección del consumo de papel en el mundo? ¿Advierte un impacto en el consumo de papeles para escritura e impresión, considerando la penetración actual y futura de las tecnologías digitales?**

Hay una tendencia mundial de aumento del consumo de papel si consideramos la

tasa promedio de todas las regiones. No obstante, en los países desarrollados, como EE.UU. y Europa Occidental, ya hay una tendencia de caída de consumo por tratarse de mercados maduros y que sufren algunos de los efectos de la sustitución electrónica y la digitalización. Además, han sufrido el impacto de la crisis sobre los “empleados de cuello y corbata” y personal del sector financiero, que son grandes consumidores de papel, donde sabemos que existe alto desempleo.

En los países en desarrollo, como es el caso de América Latina, China, India y otros, el consumo de papel sigue creciendo. Esos mercados también podrán sufrir un impacto negativo por el aumento de la penetración de la tecnología, sin embargo, las tasas no deberían ser negativas. El mayor acceso a las computadoras y también a Internet favorece el consumo de papel, puesto que estimula a nuevos consumidores a que usen el papel en sus impresoras.

## IP en Brasil

### Actualmente, ¿en qué consisten los activos de IP en Brasil?

En Brasil, International Paper tiene tres fábricas: dos en el Estado de São Paulo, en Mogi Guaçu y Luiz Antônio, y otra en Três Lagoas, en el Estado de Mato Grosso do Sul. En conjunto, las tres fábricas producen un millón de toneladas de papel al año. Además, tenemos 102 mil hectáreas propias de tierra que están plantadas con eucalipto.

### ¿De qué forma afectó la crisis financiera las operaciones de IP en Brasil?

La crisis causó un impacto en los negocios de IP Brasil, principalmente en el segundo trimestre de 2009. En este período hubo una fuerte retracción de la demanda en toda la región latinoamericana y nuestra empresa tuvo que vender en otros mercados fuera de la región. A partir del tercer trimestre de 2009, la demanda volvió a recuperarse e International Paper Brasil pasó a atender a sus clientes regularmente y, en algunos casos, a vender más volumen de lo que vendía antes de la

**“El mayor desafío** será continuar atendiendo a nuestros clientes con un equipo motivado, comprometido y con excelencia en su trabajo y con una estrategia que permita la creación de valor para nuestros negocios”.

crisis. Seguiremos creciendo fuerte en la región de Latinoamérica.

**En el año 2006 IP vendió activos no estratégicos para la compañía en Brasil, como un aserradero y una base forestal en el Estado de Paraná. Llama la atención que IP haya optado por vender en un país que está captando inversiones en el negocio forestal de empresas de Europa, Estados Unidos y también de Chile. ¿Qué reflexión hace al respecto?**

En julio de 2005, IP anunció su Plan de Transformación Global para enfocar su plataforma de negocios en los papeles para imprimir y escribir y en los embalajes. Por

eso, la empresa vendió sus operaciones de papel recubierto en el Estado de Paraná y su fábrica de astillas en Amapá, además de sus áreas forestales. A continuación, IP promovió un canje de activos con VCP, cuyo resultado fue la adquisición de una fábrica de papel y celulosa, en el Estado de São Paulo (Luiz Antônio) y comenzó la construcción de la nueva fábrica de papel en Três Lagoas, en el Estado de Mato Grosso do Sul. Con la ejecución de este plan de transformación, conseguimos estructurar una plataforma de crecimiento de nuestros negocios en América Latina. Pasamos de ser una empresa de 420 mil toneladas a una que produce un millón de toneladas de papel anuales para imprimir y escribir.



## ACEITE PARA CADENA BIODEGRADABLE

- Biodegradable.
- Excelente lubricación.
- No contamina suelos ni cauces de agua.
- Sin metales pesados, ni sustancias tóxicas.
- Es absorbido por el medio ambiente en corto plazo.

Fono: (56-2) 460 2010 [www.emaresa.cl](http://www.emaresa.cl)

Palabra de Liderazgo **STIHL®**



**“Felicitó a Arauco y a CMPC** por su entrada en Brasil. Este país es una potencia forestal del Hemisferio Sur y la producción de fibra corta a partir del eucalipto 100% plantado es una gran innovación mundial para la producción de papel y celulosa”.

**¿El desarrollo futuro de la compañía considera la posibilidad de tener bosques de su propiedad?**

En Brasil tenemos un área forestal que abastece nuestras dos fábricas en el Estado de São Paulo. En Três Lagoas compramos la celulosa para la producción de papel. Nos sentimos cómodos con este modelo de negocios híbrido y diverso. Ese modelo es muy eficiente y ha proporcionado una transformación significativa en la forma en que realizamos nuestros negocios desde el

punto de vista operacional, de costos, de riesgos y creación de valor para nuestros accionistas.

**La planta de Três Lagoas, con una capacidad de producción de 200.000 toneladas al año, ¿se abastece de materia prima provenientes de bosques propios o de terceros?**

La unidad de Três Lagoas firmó un contrato de 90 años con la empresa Fibria que suministrará celulosa húmeda para que In-

ternational Paper Brasil fabrique sus papeles para imprimir y escribir.

**“Felicitó a Arauco y a CMPC”  
¿Qué le parece la llegada a Brasil de empresas como CMPC y Arauco, que este año hicieron grandes inversiones en el país? ¿Cree que les va a ir bien?**

Felicitó a Arauco y a CMPC por su entrada en Brasil. Este país es una potencia forestal del Hemisferio Sur y la producción de fibra corta a partir del eucalipto 100% plantado es una gran innovación mundial para la fabricación de papel y celulosa. La presencia de esas empresas refuerza el reconocimiento al país en su condición de líder y potencia forestal. Somos mejores cuando la competencia es mayor. Tenemos que aprender mucho con las empresas chilenas y con su amplia experiencia en Chile. Ellas, a su vez, tienen que aprender mucho en Brasil, en donde las empresas forestales son líderes mundiales. La decisión que esas compañías han tomado de crecer en Brasil beneficia a la región y a los dos países.

**Finalmente, ¿cuáles cree que son los principales desafíos del sector forestal chileno?**

Considerando que Chile es un país en donde no hay más tierra disponible para plantaciones, en mi opinión los desafíos son: continuar mejorando la eficiencia industrial a través del aumento de la productividad industrial y fortalecer el desarrollo de la biotecnología para mejorar el rendimiento de la producción de fibras. También existe el gran desafío de construir empresas sustentables que consigan desarrollar sus negocios en armonía con el medio ambiente y con las comunidades, manteniendo las mejores prácticas de gestión. Finalmente, un gran desafío es transformar esas compañías en empresas regionales, en latinoamericanas, para que así participen de la globalización de nuestros negocios. 

**IP en el mundo**

Fundada en 1898, International Paper es una empresa productora de papeles para imprimir y escribir, y de embalajes, con presencia en los mercados de América del Norte, Europa, Rusia, América Latina, Asia y el Norte de África. Sus negocios también incluyen Xpdx, la mayor distribuidora de papeles para imprimir y escribir, material de escritorio y equipamiento gráfico de América del Norte.

Con sede en Estados Unidos, International Paper emplea aproximadamente 61.500 personas en más de 20 países y atiende a clientes en todo el mundo. En 2008, el total de ventas de la compañía fue de US\$ 25.000 millones.