

Discurso entrega Beca Carter Holt Harvey 1998

Speech given at the 1998 Carter Holt Harvey Grant

MAXIMO PACHECO M.*

Miraflores 222, piso 13, Santiago, Chile.

Agradezco la invitación para hacer entrega de la Beca Carter Holt Harvey 1998 que financia los estudios de la carrera de Ingeniería Forestal en esta Universidad.

Por tercer año consecutivo, estamos haciendo entrega de esta Beca que Holt Harvey otorga todos los años a un alumno(a) de esta Escuela. Esta beca forma parte de la filosofía empresarial de Carter Holt Harvey de compromiso con la comunidad en todos aquellos lugares en donde tenemos operaciones forestales.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para hacer algunas reflexiones sobre las transformaciones y cambios que está experimentando nuestro sector en el plano internacional y que seguramente tendrán profundas repercusiones en el sector forestal de Chile.

Vivimos hoy día una era de grandes y rápidos cambios. Es quizás la época más apasionante que nos ha tocado vivir en el campo de los negocios. Nunca como hoy vivimos de puras incertidumbres. La vertiginosidad del cambio sólo nos asegura más cambio y con ello más incertidumbre. Para el género humano esto es atemorizador y exigente. Ello está demandando un gran esfuerzo de adaptación y flexibilidad por parte de las empresas, no sólo de las grandes empresas como Carter Holt Harvey, sino también de las medianas y pequeñas empresas forestales.

Carter Holt Harvey es una empresa forestal internacional inserta en la economía global, que es donde estamos viendo estos ocurrir cambios.

Nuestros principales recursos, los bosques, y los mercados a los cuales exportamos nuestros productos (rollizos, celulosa, madera aserrada, tableros) están ubicados en la región Asia Pacífico. Es en esta región precisamente donde están ocurriendo algunas de las principales transformacio-

nes que ocurren en nuestra industria y que se irradian a todo el mundo.

EL IMPACTO DE LA CRISIS ASIÁTICA

En el corto plazo, las empresas forestales estamos enfrentando el impacto de la crisis de los países asiáticos. Esta es una crisis financiera, económica, y en muchos casos también política, como en Indonesia.

Como ustedes bien saben muchos de estos países venían creciendo a tasas de un 8% anual promedio durante más de dos décadas, aumentando así su ingreso *per cápita*, con el consiguiente aumento de la demanda de nuestros productos forestales.

Debido a la escasez de materias primas, ellos son grandes consumidores de productos de nuestros bosques. En efecto, en su gran mayoría son importadores netos de recursos forestales. Es el caso de países como Japón, Corea, Taiwán, y otros de Asia.

Chile y Nueva Zelandia se han ido transformando con el tiempo en importantes exportadores de pino radiata a los países del Asia Pacífico, desplazando con ello a otras coníferas, así como a otros sustitutos de la fibra forestal como la fibra plástica. Ello lo hemos logrado promoviendo el uso de nuestra fibra que tiene significativas ventajas económicas debido a sus características anatómicas y a su rápido crecimiento.

Es por ello que la crisis económica en que estos países se encuentran nos afecta fuertemente a nosotros por el lado de la demanda de muchos de nuestros productos, con la consiguiente acumulación de inventarios, lo cual tiene el efecto de deprimir los precios. Es el caso de la celulosa, por

* Vicepresidente Ejecutivo Carter Holt Harvey International Ltd. Discurso. 1 de junio de 1998, Universidad Austral de Chile.

ejemplo. En otros casos, los rollizos. Corea, por razones financieras y de caída en la actividad económica, simplemente ha dejado de importarlos.

El sector forestal de Chile y Nueva Zelanda está sufriendo en carne propia los efectos de la crisis. En el último trimestre las exportaciones al Asia han disminuido en más de un 40% y ello se ha hecho sentir en nuestros resultados. Esta crisis nos acompañará, al parecer, por al menos un par de años, y recién entonces empezaremos a ver nuevamente un aumento en las tasas de crecimiento de esos países. Unos antes y otros después. Y obviamente todo dependerá de la capacidad de China de contribuir a superar las dificultades y no a agravarlas.

Por ahora estamos en una situación muy ajustada que nos obliga a reaccionar de manera creativa, principalmente a través de la búsqueda de nuevos mercados. Ello no es simple y requiere tiempo. También requiere grandes esfuerzos y sacrificios, y en especial de paciencia de nuestros accionistas que no están obteniendo los resultados esperados de su capital invertido.

Ello nos está obligando a hacer importantes cambios para ajustar nuestra operación de corto plazo a esta nueva realidad. La situación es aún más delicada en las empresas medianas y pequeñas que evidentemente están más expuestas, por razones financieras, a una crisis como esta.

Hemos tenido la suerte que en Estados Unidos la economía está fuerte y que Europa está creciendo. Por lo tanto, una parte de nuestra producción la hemos logrado recolocar en esos mercados. Igual ello no es suficiente para contrarrestar la caída en la demanda y en los precios causada por la crisis asiática.

En las empresas el mayor efecto de ello es la disminución de los ingresos operacionales, con la consiguiente estrechez de nuestro flujo de caja y la reducción de las utilidades.

La respuesta de las empresas está siendo la diversificación de los mercados hacia Estados Unidos, Europa y Medio Oriente para recuperar y mantener los ingresos, la reducción de los costos operacionales y el aumento en la eficiencia en la gestión, agregando mayor valor a nuestros productos, precisamente para ampliar nuestra cartera de clientes hacia otros países y regiones del mundo, racionalizando la política de inversiones, seleccionando y ejecutando sólo aquellos proyectos que son rentables, trabajando estrechamente con

nuestros trabajadores y con nuestros clientes, construyendo alianzas de largo plazo con ellos.

La relación con nuestros clientes es muy importante. Muchos de nuestros clientes actuales serán también nuestros clientes del futuro, por tanto, debemos trabajar con ellos en momentos buenos y en los momentos malos.

EL DETERIORO DE LA RENTABILIDAD ESTA PRODUCIENDO PROFUNDAS TRANSFORMACIONES EN EL SECTOR FORESTAL INTERNACIONAL

Si bien la crisis asiática nos tiene en una coyuntura muy difícil y complicada, la industria forestal se enfrenta a una situación más estructural o de largo plazo, la cual es una caída sostenida en sus tasas de rentabilidad. Es esto lo que ha ido ocurriendo en el ámbito de las grandes empresas forestales.

En efecto, existe insatisfacción en el mercado bursátil, entre los inversionistas institucionales y entre los analistas financieros por las insuficientes tasas de rentabilidad que se aprecian desde hace algún tiempo en las empresas del sector forestal comparados con los retornos de otras empresas de otros sectores.

Ello nos está obligando a nosotros a tomar medidas severas y radicales si deseamos recuperar el atractivo para poder así atraer los recursos financieros necesarios para financiar el futuro crecimiento.

Sabemos que estamos en una actividad intensiva en capital. Para ello debemos atraer capital nuevo si deseamos crecer. Sólo seremos capaces de atraer nuevos flujos de capital si aseguramos a los accionistas un retorno tan atractivo como el que pueden lograr en otros negocios.

Como respuesta a esta exigencia de rentabilidad están ocurriendo profundos cambios. Las principales tendencias que se aprecian actualmente son: reestructuraciones, fusiones, alianzas estratégicas y un cada día mayor rigor en la selección de los proyectos de inversión de las empresas forestales. Esto está sucediendo cada vez más en todo el mundo.

Las reestructuraciones consisten básicamente en deshacerse de los activos no esenciales para el giro principal, enfocándose hacia aquellos rubros donde efectivamente hay ventajas competitivas internacionales y donde, por lo tanto, se puede maximizar la rentabilidad.

Ejemplos recientes de reestructuraciones son las ocurridas en Carter Holt Harvey en Nueva Zelanda y la de Internacional Paper en EE.UU., entre otras.

En efecto, Carter Holt Harvey ha vendido su división de materiales de construcción, ha efectuado nuevas inversiones en Packaging en Australia, y ha lanzado un ambicioso plan de racionalización de su gestión y operación, plan denominado Génesis, que le permitirá incrementar fuertemente sus utilidades, independiente de lo que pase con los precios, al fijarse ambiciosas metas de incremento de ventas y reducción de costos.

A su vez, Internacional Paper anunció el año pasado una venta de activos imprescindibles equivalentes a US\$ 1.000 millones. Internacional Paper tiene operaciones en muchos países del mundo y activos por US\$ 27.000 millones. Si no reúnen los estándares de rentabilidad exigidos por los accionistas, o bien estos activos se venden a otros dueños que sí pueden rentabilizarlos, o simplemente se paralizan sus actividades. Es así como ya se han cerrado varias plantas y disminuido varias operaciones, todo ello en aras de mejorar la rentabilidad. Debemos saber dejar a otros aquellos negocios que nosotros no podemos rentabilizar en forma deseada.

Así como las empresas forestales hacen podas y raleos para el manejo de sus bosques con el objeto de lograr una buena productividad, así también debemos hacer lo mismo con nuestros activos para lograr elevar su rentabilidad al nivel de lo exigido por los accionistas. Los tiempos cambian y activos que en el pasado fueron rentables ahora pueden ya no serlo. Activos que adquirimos con expectativas que no se cumplieron son hoy día prescindibles. Todo ello obliga a las empresas a estar constantemente revisando y reevaluando su cartera de activos para optimizarla y obtener de ella la rentabilidad deseada.

Las fusiones consisten básicamente en la integración operacional y financiera de dos empresas de similar sector con el objeto de potenciar sus capacidades en los mercados locales e internacionales. Hoy día hemos visto muchas fusiones, en muchos sectores, como la banca, los seguros, las telecomunicaciones. En el sector forestal y del papel se observan espectaculares casos de fusiones en los últimos tiempos. Dado que la fibra forestal y sus derivados son commodities en una economía globalizada, las empresas del sector estamos obligadas a concebir nuestra actividad en

una escala que sólo se logra en forma rápida y oportuna con fusiones que consideren los grandes intereses estratégicos de desarrollo de largo plazo del sector.

Las alianzas estratégicas o joint ventures son otras de las respuestas de las empresas para hacerse más competitivas en ciertos productos, mercados o regiones, y así mejorar la rentabilidad de su crecimiento futuro. La alianza estratégica generalmente se produce cuando los socios pueden cooperar para lograr el objetivo común de aumentar el valor de su inversión, creando así un nuevo y mayor valor para sus accionistas. Generalmente cada socio aporta algún valor, activo o know how que el otro no dispone y con lo cual se produce una sinergia.

Las alianzas estratégicas entre empresas del mismo rubro o sector son muy frecuentes, incluso entre empresas que concurren a los mismos mercados. En el sector forestal tenemos muchos casos, tanto en Chile como en el extranjero. Está demostrado que estas alianzas, cuando funcionan, producen muchos beneficios a sus socios y son muy rentables. A través de las alianzas se pueden ganar economías de escala, facilitar el acceso a ciertos mercados, reducir costos de adquisiciones y tecnología, mejorar la posición competitiva, transferir conocimientos y, por último, reducir y compartir los riesgos de las grandes inversiones.

En resumen, las fusiones, las reestructuraciones y las alianzas estratégicas son algunas de las diferentes formas que adoptan hoy día las grandes compañías que operan en una economía globalizada para aumentar su rentabilidad que es, según nuestra apreciación, el principal desafío que tiene hoy día la industria forestal.

Por último, las políticas de inversión que están siguiendo las grandes empresas forestales están también experimentando un gran cambio en la actualidad. Hasta hace poco, las empresas se esmeraban para tener un presupuesto de inversión no inferior a la depreciación del ejercicio. Hoy en día el enfoque es distinto. La mayoría de las empresas forestales están invirtiendo menos que su depreciación. La atención está puesta en mejorar la calidad de la inversión para asegurar que sólo se realicen aquellos proyectos de inversión que crean valor para los accionistas. Hoy ya el tema no es más cómo distribuir un presupuesto de inversión equivalente o superior a la depreciación, sino seleccionar sólo aquellos proyectos de

inversión con rentabilidad superiores al costo de capital y, por ello, muchas empresas forestales están hoy día reduciendo sus presupuestos de inversión.

No me cabe la menor duda que estas tendencias tendrán un fuerte impacto en nuestra industria. Nuestro nuevo desafío será crear y manejar las nuevas organizaciones globales y multiculturales que caracterizarán a esta nueva era.

Solamente las empresas que recluten profesionales innovadores y con capacidad de liderazgo son las que tendrán éxito. La innovación y el cambio, con todas sus dudas e incertidumbres, caracterizarán los años que vienen. El éxito que obtengamos dependerá del papel que desempeñemos como líderes y formadores. Eso implica tener el valor de cambiar la forma en que pensamos y actuamos, lo cual constituye una oportunidad única.