

Desde hace dos décadas, el bosque y los productos de la madera están inmersos en un debate sin precedentes. Las prácticas industriales aceptadas en otro tiempo están cambiando y son cuestionadas por la ecología, por lo que la industria debe replantear su forma de servicio a la sociedad.

aparecieron cerca de 120 fábricas con 15.000 pérdidas de empleo. De la situación creada en esa región pueden extrapolarse conclusiones para la industria en general.

Pacific Northwest: una lección del cambio

Durante muchas décadas los bosques y los productos de madera de la Pacific Northwest han sido líderes mundiales indiscutibles en cuanto a producción. Actualmente son una sombra de lo que fueron. Siguen teniendo terrenos forestales con altas productividades pero no tienen libre acceso a los mismos.

Aproximadamente un 63% de sus terrenos forestales están disponibles para su aprovechamiento si se cumplen las reglas generales y específicas de cada localidad. La mayor parte de la superficie restante, un 29%, se ha retirado del mercado para reserva natural.

La industria de la chapa de madera es un claro ejemplo de lo que ha sucedido. Una empresa líder en los años 60 y 70 tiene una dimensión actual inferior al 20% de la que tenía en sus días de gloria. La industria de tableros contrachapados, que en 1990 producía 6,2 millones de pies cuadrados, en 1997 producirá un tercio de esa cantidad y probablemente en

Nuevos desafíos para las empresas de la madera

Ecología, industria y mercado

(ADAPTACIÓN DEL ARTÍCULO DE LA REVISTA WOOD TECHNOLOGY «WOOD SUPPLY CHANGES CERTAIN IN 21ST CENTURY»).

el 2000 producirá bastante menos. La industria de madera aserrada ha tenido un comportamiento similar. La reciente conmoción de las subastas o ventas de industrias junto al extraordinario trasvase de terrenos forestales, indican que la reestructuración está alcanzando su clímax.

Efectos en otras regiones productoras

Las pequeñas industrias con pocos suministros propios de madera sin modernizar fueron las primeras en caer. Las siguientes fueron las industrias de mayor dimensión. Y las últimas las que instalaron equipos de alta tecnología. La mayoría de las grandes empresas, en especial aquellas con sede central fuera de esta región, o han vendido a los inversores locales o han sacrificado sus activos bajo el mazo de las subastas o ventas.

Bosque de Pino oregón en el Estado de Washington

Los supervivientes, compañías como Willamette Industries y Roseburg Forest Products, que históricamente dependían de madera procedente de los bosques federales ahora son propietarios de grandes superficies de bosques con los que suministran a sus fábricas desde bosques productores de los cinco estados de la región noroeste del Pacífico.

Especulación y negocio

La creciente sensibilidad medioambiental (la declaración del buho moteado como especie protegida) ha provocado una escasez de madera que ha producido unos beneficios sin precedentes en los precios de madera en pie. Las empresas que han podido pagar los altos precios de la madera contaban con: buenos mercados, equipos

Desde los años 80 a 90 los grupos ecologistas norteamericanos chocaron con los productores de los estados de Washington y Oregón acerca de la suerte del búho moteado, incluido entre las especies en vías de extinción. Este hecho, junto a las cortas salvajes realizadas en esa región propiciaron la intervención del Gobierno para limitar entre 1,5 y 2 billones de pies tableros las cortas anuales de madera en los bosques federales. En esos años des-

de alta tecnología y acceso a maderas más baratas. Desgraciadamente más del 40 % de la industria de madera aserrada y de tableros contrachapados no alcanzaron estos puntos claves y abandonaron el mercado.

Los propietarios de terrenos forestales habían sido un activo infravalorado frente a las propias fábricas: que estos activos transmiten pocos incentivos a la hora de maximizar los reembolsos procedentes de esos terrenos era el motivo por el que las empresas apenas les prestaban atención¹.

El frenazo en el aprovechamiento forestal de los terrenos federales provocó una renovación de suministro del 20%: las tierras se vendieron a precios que jamás se habían soñado y los bosques boreales de Siberia y del hemisferio sur se convirtieron en los nuevos suministradores mundiales de madera.

Los precios medios del Douglas Fir a la exportación se han triplicado en menos de una década. Los operadores locales de las fábricas, en particular aquellos que están muy alejados de la exportación, se quejan enérgicamente²: los japoneses, a pesar de todo, han decidido mantener la demanda del Douglas Fir y de las coníferas del noroeste del Pacífico, pagando más, por un suministro cada vez más escaso.

Los acontecimientos provocados por estas compras, el buho moteado y las demandas de exportación han originado una interesante situación para la industria forestal y los profesionales del sector. La madera y los troncos sin valor añadido son artículos de comercio del pasado. El transformador sabe que debe contabilizar el precio de la madera en fábrica con el precio en el mercado e incorporarlo al producto y al proceso de fabricación para ganar dinero. La continua mejora genética de los bosques y las prácticas selvícolas son los prerrequisitos claves pero las materias primas no tradicio-

nales (reciclados) pueden hacer descender los precios de la materia prima.

Los temas medioambientales y sus defensores han creado un mercado global asociado al bosque que afecta a los profesionales de madera y la vigilancia aérea y los monitores en tierra son disuasorios, no solamente en Norteamérica sino en todo el mundo.

Las oportunidades de negocio y sus amenazas se desarrollan así a gran velocidad³ y la clave para mantenerse es encontrar las oportunidades, superar las amenazas al negocio y pensar en el futuro: «Si haces lo mismo que los demás fracasarás. No hay escapatoria. Si ves el «vagón de cola», es que ya es muy tarde para cogerlo.» (Tycoon: The life of James Goldsmith, 1987).

Las palabras de Goldsmith pueden ampliarse todavía más: «Si el vagón de cola empieza a sacar las ruedas del raíl, es el momento de bajarse del tren».

Los fabricantes de madera aserrada dimensionada obte-

Seattle, la capital del Estado de Washington

nida de los terrenos federales de Montana, la primera generación de los fabricantes de tableros de virutas OSB de Canadá y los fabricantes de tableros contrachapados de Oregón tienen algo en común: no reaccionaron rápida o suficientemente bien. La misma lección puede aprenderse a nivel global en los próximos años.

Oportunidades, costes y riesgos

A principio de los 80, un equipo de planificación de una importante compañía de pasta y papel presentó una proyección de la demanda y de la capacidad de producción a 10 años vista para la toma de decisiones del Comité Ejecutivo. En el estudio se decía que la demanda iba a ser superior a la capacidad

existente y que la fabricación de papel blanco iba a ser el vagón de cola, por lo que existía una oportunidad real para invertir varios millones de dólares durante la próxima década y cimentar la expansión del negocio.

Desgraciadamente otras compañías y otros equipos de planificación identificaron el mismo vagón de cola.

Los planificadores de cada compañía tuvieron acceso a las mismas previsiones, al mismo proceso, al mismo equipamiento y a las mismas empresas de ingeniería. Al final, las diferencias en el abastecimiento y la capacidad de cada empresa influyeron poco frente a un mercado sobreabastecido.

En los productos de la madera, el vagón de cola ha cambiado últimamente de madera aserrada a tableros contrachapados, después a los tableros de partículas, de nuevo a madera aserrada y actualmente a los tableros de fibras MDF y a tableros de virutas OSB.

El OSB se nos presenta como un recién llegado al vagón de cola en los años 90⁴.

Si se añaden 2.510 millones de pies cuadrados de capacidad, que actualmente está en construcción o anunciada, a los ya existentes 9.800 millones de OSB nacional (Estados Unidos) y los 8.960 millones suministrados anualmente por Canadá, el volumen total alcanza los 21.350 millones de pies cuadrados. Y si ahora consideramos los tableros contrachapados de producción nacional (Estados Unidos), 21.300 millones⁵ que junto al OSB suministra el mercado de ta-

bleros estructurales, cuyo consumo actual es 32.600 millones de pies cuadrados/año, no es necesario ser un genio para ver que hay una oferta excesiva, que los bajos precios prevalecerán y que el OSB no se parece en absoluto al vagón de cola descrito por Goldsmith.

Con el paso del tiempo el coste de subir al cambiante vagón de cola continúa incrementándose. Un aserradero que costaba aproximadamente 2 millones de dólares en 1965 costará 10 o 20 veces más a final de los años 90. Los tableros contrachapados, la industria de tableros

y la de papel han seguido la tendencia de incrementar el capital.

Durante mediados de los años 80, Peter Drucker escribió sobre el irreversible declive de las grandes y sobrecapitalizadas fábricas integradas de acero «versus» las nuevas minifábricas, de la siguiente forma:

«Existe un paso que es muy importante. Hay una incongruencia similar en la industria de pasta y papel, entre la realidad económica de la demanda y la realidad económica del proceso, y no sabemos cómo convertirlo en innovación y en oportuni-

dad».

La definición de Drucker sobre los fallos, oportunidades y vagones de cola se asemeja al perfil de los éxitos de las compañías de productos de madera.

Todos los caminos llevan al cliente

En el mundo existen alrededor de 5.000 millones de clientes directos e indirectos, de los cuales aproximadamente 263 millones están en los Estados Unidos (según el censo de 1995). La necesidad de papel y de productos de madera crece a un ritmo exponencial, especialmente

en los países desarrollados como China o del sudeste asiático.

«En el futuro la tierra tendrá más habitantes y mayores niveles de consumo per-capita junto con una más alta calidad medioambiental. Los ciudadanos no sólo quieren vivir bien hoy, sino que también que la Biosfera les suministre riquezas materiales y una existencia espiritual dentro de un futuro sin límites. Este conflicto de expectativas caen directamente sobre el bosque y el sector forestal»

Las cortas en la isla de

Desarrollar productos compatibles con el medioambiente como por ejemplo las viguetas de madera en doble T (I-joists) en lugar de madera aserrada o vigas de madera sólida

Los rasgos comunes en las empresas de éxito

A

Evitar subir a «vagones=mercado=producto» con mucha aglomeración

Los primeros que entran en un mercado, como Louisiana-Pacific en el OSB, pueden aprovecharse de la oportunidad. Actualmente Louisiana Pacific se está moviendo hacia otros productos para reducir su peso en el vagón del OSB lleno de gente.

B

No capitalizar en exceso un «vagón=mercado=producto»

Las realidades económicas entre el coste y el precio esperado del producto son reconocibles. La combinación de altos costes fijos y producción en serie con bajos costes variables de fabricación repercutirán en la fabricación y venta de producto en un mercado saturado. Los precios basados en subastas, una característica del negocio de los productos de la madera, nunca parecen mejorar cuando el mercado continúa estando saturado.

C

Utilizar la innovación y la organización empresarial como una herramienta para la competitividad

El mejor vagón sería el que incorpora un sólo proceso con un precio competitivo junto con un producto diferenciado. Por ejemplo las compañías de papel rentables fabrican productos de papel específicos para sus clientes. Las compañías menos rentables fabrican los mismos productos que fabrican los otros.

Cómo satisfacer las expectativas de los clientes

1

Anticiparse a los temas emergentes y educar a los clientes

En una reciente encuesta de estudiantes de colegios de los Estados Unidos indicó que el 65% de los encuestados creía que las cortas en los Estados Unidos excedían el crecimiento anual cuando es justamente lo contrario.

Pero un 25% de los empleados y estudiantes del sector también lo piensa. Todo el mundo creará lo peor si no se les informa.

2

Desarrollar productos compatibles con el medioambiente

Diseñar productos innovadores que sean rentables, que cubran una necesidad del mercado, y que sean compatibles con las éticas medioambientales de desarrollo sostenible: por ejemplo las viguetas de madera en doble T (I-joists) en lugar de madera aserrada o vigas de madera sólida⁷.

3

Vender valores en lugar de costes

Un cliente, medioambientalmente concienciado, también es consciente de los valores. Por ejemplo quiere un hogar funcional y estéticamente agradable: «Esta casa es mi mayor compra o inversión. Estaremos viviendo aquí mucho tiempo. Queremos una casa que dure siempre».

Esto se aplica a otros productos de madera como los muebles. Pagan un poco más si lo que quieren y si saben que el producto es compatible con su ética medioambiental.

Los clientes están dispuestos a pagar un poco más (por ejemplo en muebles o en determinados productos de madera) si pueden conseguir lo que quieren y si saben que el producto es compatible con su ética medioambiental

Vancouver que causaban erosiones y dañaban el habitat de las ballenas asesinas recibieron una publicidad adversa en Europa y han existido presiones para prohibir las importaciones de madera procedente de British Columbia, como protesta contra lo que se había dicho sobre cortas abusivas». Los medios de información están alimentando y explotando estas emociones y sen-

timientos. Además los grupos dedicados al medio ambiente cuentan muy bien la película. Profesionales de los medios de comunicación, muy entrenados, son utilizados para comunicar directamente con el medio y con el público. La concienciación medioambiental de los 90 es totalmente diferente a la de épocas anteriores. Los caminos para el futuro

son: la comprensión de los cambios ocurridos, encontrar el vagón o mejorar la posición competitiva para la industria y los procesos productivos de la madera, dando respuestas correctas a las expectativas de cambio de los clientes. Debemos abrir nuevos caminos según nos vamos aproximando hacia el nuevo milenio.

Notas

¹Los especuladores de terrenos forestales han tenido al buho moteado como el mejor socio. Las regiones en donde se apareaban y crecían se convirtieron en las más caras cuando se declaró en peligro de extinción.

²Algunos comparan la exportación de troncos con las ventas de harina cuando los clientes locales pasan hambre. Los economistas que se contrataron para realizar los estudios, decían que se desplazarían los puestos de trabajos desde las zonas de aprovechamiento forestales a los puertos, y que la multiplicación económica de la exportación era mejor que poner los troncos en las fábricas locales. Actualmente la controversia ha desaparecido conjuntamente con los fabricantes locales.

³Las quejas sobre la justicia de estas amenazas se convierten a menudo en un impedimento para la supervivencia de los propios negocios.

⁴El resumen de la revista «Wood Technology» sobre productos de madera en 1996 describía de esta forma el clima del negocio de la madera:

«En un análisis anual, las 37 fábricas operativas de OSB de los Estados Unidos tenían una capacidad de producción de 9.800 millones de pies cuadrados (un incremento del 199% -6.500 millones de pies cuadrados- en relación a 1995 por 21 fábricas).

El autor continúa: «Los datos también reflejan que la dimensión media de las fábricas de OSB de los Estados Unidos subirá de 157 millones de pies cuadrados a 267 millones durante los próximos 10 años (un salto del 70%), ya que se ampliarán las viejas fábricas y la dimensión media de las actuales ya se ha incrementado. Los datos indican que las mayoría de las nuevas fábricas (iunvernaderos) trabajan en el intervalo de las 300-350 millones de pies cuadrados, pero la última fábrica anunciada en los Estados Unidos y en Canadá (asumiendo una prensa de 12 pies de ancho) indica que la dimensión actual normal es dos veces la actual. (Resource Information Systems Inc. Wood Products Review, March 1996, pág. 86).

⁵ (una industria que ha holgazaneado durante los últimos 15 años y con la mayoría de

fábricas obsoletas)

⁶(Conferencia de Mr. Clark S. Binkley, en la Sociedad de Productos Forestales (Forest Products Society) sobre la demanda de productos forestales y el medio ambiente). En la conferencia antes mencionada T. J. Peck declaró «Los peces, los animales, los árboles... se han convertido en elementos básicos de la intensidad de las emociones humanas. Algunas veces esas emociones pueden llegar a ser tan intensas que un individuo o un grupo dejarán de consumir con el objetivo de proteger un abuso real o percibido de su flora o de su fauna».

⁷Estas viguetas se fabrican LVL y utilizando como alma tableros de virutas OSB. Se utilizan troncos de pequeños diámetros precedentes de segundas y de terceras generaciones. El consumo de fibras representa aproximadamente las 2/3 partes de los componentes de la madera sólida. Se realiza con cabezas de LVL: madera microlaminada obtenida por desenrollado de troncos de pequeños diámetros y encolando las chapas obtenidas para fabricar