

**UN ANÁLISIS DE POSIBLES ESCENARIOS FUTUROS QUE
ENFRENTARÁ CARVAJAL PULPA Y PAPEL DENTRO DEL CONTEXTO
DE LA INDUSTRIA COLOMBIANA**

ROBINSON ENRIQUEZ MEJIA

Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración con Énfasis en Gestión Estratégica

Director de trabajo de Grado:

JUAN FELIPE HENAO PIZA Ph.D

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, **Febrero 2014**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
PALABRAS CLAVES	7
INTRODUCCIÓN	8
1. REFERENTES TEÓRICOS	12
1.1 Análisis de las Fuerzas Industriales	12
1.2 Análisis del macro-entorno (PESTEL)	14
1.3 Análisis Industrial: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	15
1.4 Planeación por Escenarios	15
2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS INDUSTRIALES PARA CARVAJAL PULPA Y PAPEL	17
2.1 Breve reseña de Carvajal Pulpa y Papel	17
2.2 Barreras de entrada a la industria	17
2.3 El poder de negociación de proveedores	18
2.4 El poder de negociación de compradores	19
2.5 Amenaza de productos sustitutos	20
2.6 Rivalidad entre competidores existentes	21
2.7 Resumen de certezas e incertidumbres en la industria	21
3. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO (PESTEL)	22
3.1 Políticos	22
3.2 Económicos	25
3.3 Sociales y Tecnológicas	28
3.4 Ecológicas	29
3.5 Legales	30
3.6 Resumen Certezas e Incertidumbres en el macro-entorno	31
4. ANÁLISIS CONSOLIDADO USANDO LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	32
5. PLANTEAMIENTO DE POSIBLES ESCENARIOS FUTUROS PARA CPP	35
5.1 Proceso para la construcción de los escenarios	35
5.2 Escenario el país de las maravillas	38
5.3 Escenario 300	38
5.4 Escenario Apolo 13	39
5.5 Escenario Forrest Gump	39
6. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES	40
7. CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	44

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura No. 1: Demanda y Oferta mundial del papel	8
Figura No. 2: Desgravación aranceles al país de papeles importados	9
Figura No. 3: Ventas y precios importaciones vs CPP grados Multy	20
Figura No. 4: Ventas y precio importaciones vs CPP grados esmaltados C2S	20
Figura No. 5: Tendencias del mercado de textos impresos vs digitales 2008 – 2020	21
Figura No. 6: Desgravación aranceles al país de papeles importados	23
Figura No. 7: Exportaciones e Importaciones de Colombia del sector papelerero	24
Figura No. 8: Exportaciones de Colombia Sector papel en el 2011	24
Figura No. 9: Importaciones de EEUU en el sector de papel 2011	25
Figura No.10: Crecimiento económico mundial y de Colombia	27
Figura No.11: Desarrollo de algunos escenarios futuros para CPP I	37
Figura No.12: Desarrollo de algunos escenarios futuros para CPP II	37
Figura No.13: Jerarquía ambiental del papel establecida por Greenpeace	41

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla No. 1: Importaciones de papeles Multy entre los años 2011 y 2012	17
Tabla No. 2: Importaciones de papeles Esmaltados entre los años 2011 y 2012	18
Tabla No. 3: Certezas e Incertidumbres con base al análisis de las cinco fuerzas	22
Tabla No.4: Indicadores económicos Colombia 2011 – 2012	26
Tabla No.5: Indicadores Macroeconómicos 2012 Latinoamérica	26
Tabla No.6: Crecimiento económico por sector 2010 – 2012	28
Tabla No.7: Certezas e Incertidumbres con base al análisis PESTEL	31
Tabla No.8: Evaluación Matriz EFE para la empresa Carvajal Pulpa y Papel.	33
Tabla No.9: Certezas e incertidumbres identificadas en el estudio para la propuesta de los escenarios futuros	35

RESUMEN

La globalización de la economía mundial, el enfoque sostenido del gobierno nacional en abrir las fronteras del país a los mercados internacionales, las crisis económicas de mercados desarrollados y la recuperación de economías en países emergentes, han colocado a Colombia en un punto de convergencia para la realización de múltiples tratados de comercio. Esta dinámica ha traído ofertas atractivas de todo tipo de bienes y servicios al país, lo que ha erosionado la participación de los productores nacionales. La industria de papel no ha sido la excepción a esta situación.

En particular, la situación de papeles commodities en el país se ha visto afectada a tal punto que las líneas estratégicas de producción de las empresas nacionales han comenzado a perder participación en el mercado, lo que ha llevado a menores ventas y a una disminución en su rentabilidad.

Si los productores nacionales de esta y otras industrias quieren continuar siendo protagonistas, es necesario que realicen un análisis sosegado y detallado del futuro de su macro y micro entorno, con el objetivo de establecer posibles escenarios futuros y así identificar oportunidades y amenazas dentro de estos. Esto les serviría como insumo para diseñar estrategias que se anticipen a dichos posibles cambios del entorno y no simplemente esperar que los cambios ocurran y reaccionar tardíamente a los mismos.

En este sentido, el objetivo de este proyecto de grado es realizar un análisis detallado de la industria del papel en Colombia y con esto generar diferentes escenarios que podrían ocurrir a futuro. Para esto se emplean diversas herramientas de las ciencias administrativas que facilitan el realizar un análisis sistemático de la industria y en particular de la situación que vive una de las compañías más importantes del sector como es Carvajal Pulpa y Papel.

Como resultado de este estudio se concluye que la compañía Carvajal Pulpa y Papel tiene como una de sus principales ventajas competitivas la utilización de un recurso agroindustrial para la elaboración de sus productos, lo que la cataloga a nivel mundial como una empresa amigable ambientalmente. Sin embargo, la compañía debe superar su diferencial de precio con respecto a los precios internacionales de oferta de las compañías extranjeras, que es una de sus principales debilidades. Ambos aspectos (fortaleza y debilidad principal) son claves ya que los escenarios resultantes del estudio muestran como las variables conciencia ambiental y fluctuaciones de los precios internacionales basados en oferta y demanda, podrían ser determinantes en las preferencias de los clientes y en un aumento en los ingresos de la organización.

ABSTRACT

Worldwide economy globalization, the intention of the national government expanding their borders for international markets, some economic crisis from developed markets and the recuperation plan for emerging countries, have placed Colombia in a converging point for multiple commercial treaties. This dynamic has summoned numerous and tempting offers from every good, reducing local participation. One of these affected markets is paper industry.

Particularly, commodities paper has been strongly influenced in their strategic flow lines, making them lose market participation, sales drops and less profit.

If local producers from this or any other industry want to remain as a main character, it's necessary for them to make a deep, detailed analysis of their vision and future of their direct and indirect environment. The analysis will establish possible long-term scenarios and the identification of opportunities and threats and will also give the chance to design new strategies that anticipates possible background changes, preventing an unprepared reaction to them.

Following these ideas, the objective of this graduation project is to make a detailed analysis of the paper industry in Colombia and generate multiple scenarios that may happen in the future. To carry out the objective, there will be a relevant tool implementation of the administrative sciences that facilitates a systematic analysis of the industry, specially the situation that suffers one of the biggest companies in this sector: Carvajal Pulpa y Papel.

As a result of this study and closure, Carvajal Pulpa y Papel has the use of an agro-industrial resource as one of their principal competitive advantages for the elaboration of products, advantage that lists the company in a global stride and environmentally friendly. However, they have to overcome his price differential regarding international prices from foreign companies, which is one of their weaknesses. Both aspects (strength and principal weakness) are key points since the resultant scenarios shows how variables such as environmental awareness and international process based in supply and demand can be determine clients preferences and the raise of incomes in the organization.

PALABRAS CLAVES

Comodities:

Commodity es todo bien que es producido en masa por el hombre, o del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

Brain Storming

La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta fue ideada en el año 1938 por Alex Faickney Osborn (fue denominada brainstorming), cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

Multy

Denominación a grados de papel que son utilizados por sus características en diferentes procesos de impresión y escritura. Papeles multipropósitos.

Esmaltados, Multy y Bond

Tipos de grado de papel fabricados en la industria papelera. El papel esmaltado presenta adicionalmente un recubrimiento tipo estuco con el objetivo de entregar un acabado fino y liso, lo cual permite utilizar estos papeles en procesos de impresión para revistas, magazines, cajas de empaque para perfumería, etc. Normalmente el estuco se le denomina Esmalte.

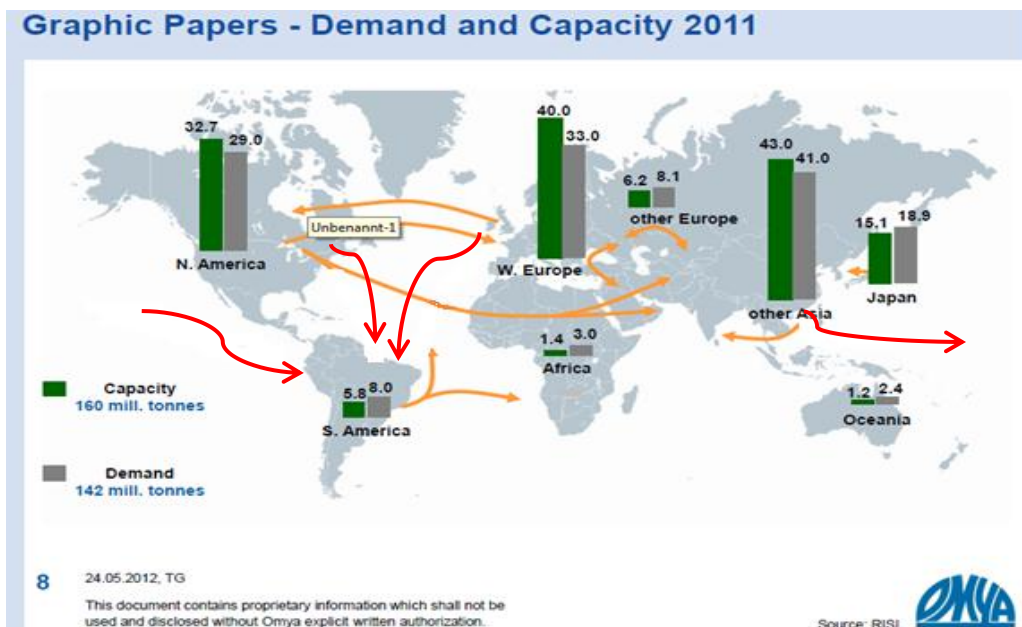
INTRODUCCIÓN

En Colombia, la industria del sector del papel genera aproximadamente 80 mil empleos directos e indirectos, con ventas que ascienden a 8.6 billones de pesos, posee una participación en el PIB industrial de 5.6% (para el año 2012) y ha implementado programas de impacto ambiental con una inversión de 13 mil millones de pesos. Al 2011 las exportaciones de este sector ascendían a los US\$ 584,090 MM.¹

En la actualidad, el mercado mundial de celulosa y papel ha tenido un proceso de consolidación gracias a la competencia mundial y el desarrollo de un mayor comercio, esto ha traído el surgimiento de grandes conglomerados de celulosa y papel en el mundo y en consecuencia la desaparición de muchas pequeñas empresas. Estos conglomerados presentan superávit de producción y envían esta oferta a los países que presentan mayor demanda que producción a precios menores que los internos de cada país, golpeando en forma directa los resultados financieros de las compañías nacionales.

La figura No.1, ilustra los niveles de oferta y demanda mundial del papel. Allí se puede apreciar que la capacidad en Norte América, Europa y Asia es mayor que la demanda interna respectivamente, contrario a lo que ocurre en Suramérica donde la demanda supera su capacidad de producción. Esto conlleva a que los productores de papel de países desarrollados oferten y direccionen sus productos a los países en vías de desarrollo, como muestran las rutas (flechas en la gráfica). Es así como el papel producido en regiones como Estados Unidos, Europa y China está migrando hacia otros mercados, copando la demanda y desplazando dentro del mercado doméstico el papel producido internamente. Dicha dinámica se debe a las grandes escalas de producción de las empresas extranjeras que minimizan sus costos y que generan finalmente precios por debajo de los precios de los papeles nacionales, que se encuentran imposibilitados para competir por su costo de producción.

Figura No. 1: Demanda y oferta mundial del papel.

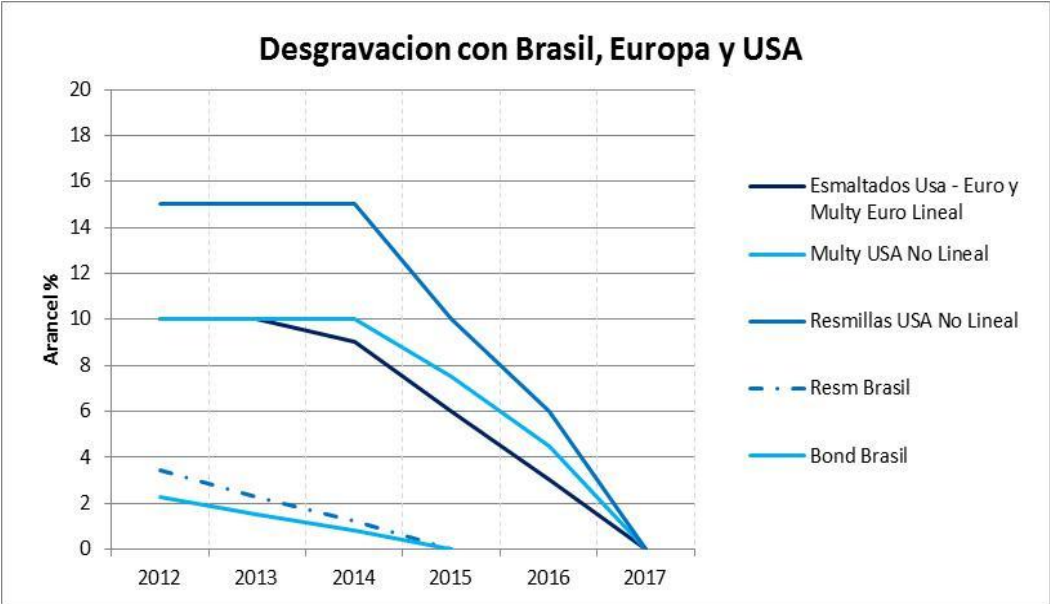


Fuente Risi, agosto 2011

Adicional a la situación del superávit de papel en el mundo a partir de la oferta de los países desarrollados, en Colombia, los gobiernos le apuestan a una economía más abierta, a la firma de tratados de libre comercio en busca de mayor participación en mercados internacionales. Sin embargo, la industria manufacturera inicialmente se ve afectada, ya que la participación actualmente es baja y además con la firma de los TLCs, las barreras arancelarias van en disminución y por ende una menor participación.

En la figura No.2, se puede observar la desgravación de aranceles en Colombia para diferentes líneas de papel importadas, las cuales quedaran libres de impuestos entre el 2015 y 2017. Papeles esmaltados, multy lineales (papeles utilizados para la impresión offset y bond), Multy no lineales (papeles para fabricación de cuadernos y resmas para impresión) y papel resmillas utilizadas para fotocopiadoras.

Figura No.2: Desgravación aranceles al país de papeles importados.



Fuente Risi, agosto 2011

Como se aprecia, la situación se presenta desfavorable para el mercado interno Colombiano. Hay un plazo de desgravación de aranceles hasta de cinco años, tiempo para organizar una estrategia que le permita competir con las fuerzas externas.

Con la formación de grandes conglomerados de producción de pulpa y papel, cuyos superávit de producción son ofertados a países de economías emergentes como el nuestro, variables como la revaluación del peso colombiano y eliminación progresiva de aranceles a productos importados, se suma la firma del tratado de libre comercio entre la República de Colombia y Estados Unidos de América, el cual fue aprobado el 12 de octubre de 2011 por el congreso de los Estados Unidos, esto fue seguido por una etapa de implementación normativa en Colombia, con el fin de verificar que este acuerdo sea compatible con el ordenamiento jurídico del país, proceso que culminó con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012 donde se promulga el “Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América²”.

Entre los objetivos de un tratado de libre comercio están el incrementar oportunidades de inversión, fomentar la cooperación entre países, eliminar barreras que afecten el comercio, establecer procesos efectivos para estimular la producción nacional, etc. La pregunta que corresponde traer a colación es, *¿será que este tratado afectará en forma positiva o negativa la Industria de pulpa y papel en Colombia?* máxime que actualmente, con algunas disminuciones en el porcentaje de aranceles, el país ha sido inundado con productos papeleros de menor precio y diferentes grados de calidad, que han puesto en jaque a este sector.

Adicional a lo anterior, Colombia ha firmado TLCs con varios países, por ejemplo: con Chile en vigencia desde 2009, con Canadá que entró en vigor en agosto 2011; con Estados Unidos entró en vigencia en 2013, con México y con todos los países de América del sur (excepto Guyana), y con la Unión Europea se adelantan conversaciones de similar índole. A su vez existen otros tratados suscritos por Colombia como: El componente comercial de la Comunidad Andina (CAN), que incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, el suscrito entre Colombia, Venezuela y México (conocido como G-3), y con los de MERCOSUR (que incluye a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).³

Carvajal Pulpa y Papel (CPP) es una compañía colombiana con 50 años en el mercado, produce papeles para impresión, escritura y empaques. Posee una capacidad de producción de 250 mil toneladas de papel al año. CPP posee el 60% de la participación del mercado colombiano. Se exporta el 25% de la producción a países en Latinoamérica, Centro América, USA y Europa. CPP no es ajena a los cambios globales del entorno y de igual forma su participación en el mercado ha sido disminuida por el aumento de oferta de papeles producidos en el extranjero. Para CPP se hace menester visualizar en el tiempo alternativas de sostenibilidad para disminuir el embate de la competencia, soluciones que la lleven a recuperar su mercado y a su vez entregar nuevas opciones al mercado nacional e internacional.⁴

Como se puede observar, la Industria del sector de papel en Colombia se encuentra sujeta a múltiples variables globales, que vienen afectando su participación interna dentro del país. Es necesario poder contar con herramientas de ayuda que logren establecer oportunidades para enfrentar dichos cambios. Este proyecto buscará, principalmente a través de la metodología de planeación por escenarios, entender el hoy, y con esto, lo que en un mundo muy cambiante, pueda suceder en el futuro. La planeación por escenarios nos permite investigar posibles caminos o alternativas en el largo plazo (que puede tomar un País, Industria, Mercado, etc.), es un proceso que se centra en el futuro, teniendo en cuenta parte del presente que ha sido resultado de lo que se ha realizado en el pasado. La planeación por escenarios no es una metodología para solucionar problemas, permite establecer relaciones de causalidad entre lo que se haga hoy y el futuro que se tendrá mañana. Los escenarios nos permiten simular el futuro, anticipar y reconocer cambios, retan mapas mentales y logran re-percibir mundos presentes y futuros. Igualmente permite probar si las estrategias corporativas son lo suficientemente sólidas para ser exitosas en cualquier futuro.⁵

Por tanto, el principal resultado esperado de este trabajo de grado, es generar posibles escenarios futuros y discutir el impacto del tratado de libre comercio entre la República de Colombia y Estados Unidos de América, que redunde en ayuda para la elaboración de estrategias y diseño del plan estratégico de la compañía papelera CPP.

Este proyecto se centrará en evaluar a través de varias herramientas administrativas, el entorno actual en que se encuentra el sector de la industria de papel, específicamente Carvajal Pulpa y Papel. Sobre esta base, se buscarán contextualizar caminos que sirvan de guía para el futuro y

que entreguen a los lectores y/o funcionarios un esquema de análisis ante los cambios internos y externos del entorno.

El desarrollo del contenido de este trabajo iniciará con la descripción de varias herramientas administrativas (referentes teóricos): Las cinco fuerzas de Porter, Análisis PESTEL, Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) y la Planeación por Escenarios.

Haciendo uso de las herramientas mencionadas anteriormente, en los capítulos dos y tres se hará un análisis del sector del papel en general y de las condiciones de la industria para Carvajal Pulpa y Papel (CPP). En el capítulo cuatro se hará una evaluación de los factores externos de CPP a través del uso de la matriz EFE. El capítulo cinco, con los resultados obtenidos de los análisis, se establecerá algunos posibles escenarios futuros. En el capítulo seis se sugieren recomendaciones para afrontar dichos escenarios. Finalmente, en el capítulo siete, se generarán algunas conclusiones acerca de los logros y dificultades particulares obtenidos por el autor del proyecto durante la construcción y desarrollo del mismo.

1. REFERENTES TEÓRICOS

En este capítulo se presentan varias herramientas de planeación estratégica que nos ayudarán a entender las oportunidades y amenazas actuales y futuras del negocio de la fabricación del papel (caso de análisis a Carvajal Pulpa y Papel, empresa líder en la fabricación de papeles en Colombia). Dicho análisis nos permitirá posteriormente tener en cuenta factores para mantener la competitividad.

1.1 Análisis de las Fuerzas Industriales

Para que toda organización pueda diseñar estrategias competitivas se requiere entender su entorno industrial local, así como el de sus competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.⁸

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. El objetivo es que la organización evalúe sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. Las cinco fuerzas planteadas por Porter son las siguientes:^{9,10,11}

- **Barreras de entrada de posibles nuevos competidores:** los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia. La amenaza de nuevos entrantes, pone por lo tanto, límites a la rentabilidad potencial de un sector. La amenaza de un nuevo competidor en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos.
- **El poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor de sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.
- **El poder de negociación de los compradores:** los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en detrimento de la rentabilidad del sector.

- **La amenaza de productos sustitutos:** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, que se encuentren en un estado más avanzado tecnológicamente, o puedan penetrar más bajo reduciendo los márgenes de utilidad de la organización.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector dependen en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

Una vez que se plantean los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado. Esto se hace construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la compañía. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a una organización una ventaja competitiva:

- **Economías de Escala:** consiste en reducir costos al aumentar la producción, también abarca extender el rubro de las actividades de la organización, ampliando la gama de sus productos a modo de crecer en forma horizontal.
- **Diferenciación del producto:** la organización diferencia y posiciona fuertemente su producto, creando dificultades a sus rivales, haciéndoles realizar cuantiosas inversiones para reposicionarse.
- **Inversiones de Capital:** fuertes recursos financieros garantizan a la organización una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños.
- **Desventajas en Costos independientemente de la Escala:** las empresas establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente, sea cual fuese su tamaño y sus economías de escala.
- **Acceso a los canales de distribución:** en la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben hacer mayores esfuerzos para colocar sus productos, sacrificando sus precios y dejando mayor márgenes de utilidad para el canal.
- **Política Gubernamental:** pueden limitar o impedir la entrada de nuevos competidores con requisitos y normas legales, exigiendo mayor inversión en capitales o uso de sofisticadas tecnologías para la explotación de recursos y posicionar sus productos, alertando también la llegada de nuevos contrincantes.

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

Ahora, la planeación estratégica es un proceso enfocado hacia el futuro. Los planes estratégicos se proyectan hacia el futuro, en ocasiones con horizontes de varios años. Confiar en la suerte o ignorar lo que puede depararnos el futuro es temerario o aún imprudente. Si bien es cierto que no existen las decisiones futuras, sino que solo hay decisiones que se toman en el presente que afectan ese futuro, es importante que nuestras decisiones tomen en cuenta el futuro. La mente

humana no puede conocer el futuro, pero si puede pensar lógicamente sobre lo que puede suceder. A su vez el análisis de las variables anteriores implican hacer varios supuestos, pues no se tiene completa certeza de lo que sucederá a futuro y de que rumbo tomen dichas variables, En este sentido, es más conveniente pensar en la posibilidad de tener diferentes visiones del futuro y planear pensando en estrategias que sean robustas a todas esas posibilidades.

1.2 Análisis del macro-entorno (PESTEL)

El análisis PESTEL es una herramienta de la planeación estratégica que nos facilita explorar e identificar diversos factores generales del macro-entorno en donde opera (actualmente o a futuro) un negocio u organización. El análisis PESTEL permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. El valor agregado del análisis, es mostrar diversos ángulos para realizar planes estratégicos o de contingencia ante amenazas o por el contrario aprovechar las oportunidades. El análisis PESTEL se usa principalmente para evaluar un mercado, ayudando a evaluar el potencial y la situación del mismo, indicando si éste está creciendo o decreciendo, su atractivo y la conveniencia de acceder o no a él. El análisis PESTEL se enfoca en las fuerzas externas que afectan las empresas.^{2,6,7}

La herramienta se compone de seis elementos, cada una de ellos representa un factor del entorno que influye en el contexto de una organización. Estos factores son:

Políticos: las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales, entre otros.

Económicos: los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación. Deben ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

Socio-Culturales: cambios en los gustos o en las modas que representa en el nivel de consumo, cambio en el nivel de ingresos y cambios en el nivel poblacional.

Tecnológicos: un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I+D, la promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva, cambios tecnológicos futuros.

Ecológicos: leyes de protección medio ambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global.

Legales: licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos o regulados.

Encontrados los factores del macro entorno donde se desempeña el negocio, es importante complementar estos como se había mencionado anteriormente, con un análisis de la compañía en su sector con el objetivo de entender con quienes está compitiendo y poder desarrollar estrategias que la ayuden a rentabilizar el negocio y la preparen a la ofensiva del mercado internacional. Se trabajará con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuáles se explican a continuación.

1.3 Análisis industrial: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta que permite consolidar, calificar y ponderar los factores e impactos analizados a través de los métodos PESTEL y 5 fuerzas de Porter. Es una evaluación que permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Para la construcción de una matriz EFE se debe elaborar una lista de factores externos, aproximadamente entre 10 y 20, incluyendo oportunidades y amenazas que afectan la industria y la empresa.

Debe asignarse una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) la ponderación indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la empresa. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

Asignar a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde:

- 4: La respuesta es superior.
- 3: La respuesta es mayor al promedio.
- 2: la respuesta es promedio.
- 1: La respuesta es deficiente.

La clasificación se basa en la empresa y la ponderación en la industria.

El paso siguiente es multiplicar en cada factor la ponderación por la clasificación para determinar una puntuación ponderada, después sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable para obtener la puntuación ponderada para la organización.

Con base a lo anterior, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. En otras palabras que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.¹²

1.4 Planeación por Escenarios

La planeación por escenarios es una técnica que se puede utilizar, cuando se requieren identificar posibles futuros en entornos inciertos. Los escenarios son instrumentos para ordenar percepciones acerca de entornos y cómo estos se desarrollaran en el futuro. Los escenarios son un medio para: Pensar paso a paso tanto de forma individual como colectiva, hablar (acerca de lo impensable), ser incluyentes (diversidad y lo inesperado), ver con nuevos ojos la realidad (repercibir) y actuar con mayor confianza y adaptabilidad.

Las principales funciones de los escenarios son:

- Enfocarse en entornos específicos, para su monitoreo y análisis.
- Identificar los aspectos críticos, presentes y futuros.
- Comunicar percepciones claves.
- Examinar los movimientos de factores clave.
- Atraer al personal de línea y staff a la planeación.
- Ayudar a que los ejecutivos cambien sus modelos mentales.

La planeación de escenarios futuros consta de siete pasos metodológicos.^{13,14}

1. **Decidir el foco de los escenarios:** Este paso consiste en planear de manera precisa y concreta el tema a analizar. Para esto, debe contarse con un grupo interdisciplinario que participe y apoye el proceso, incluso a los que se oponen al mismo. Los involucrados deben lograr separarse de paradigmas y no caer en lo cotidiano.
2. **Identificar los factores clave de Micro-entorno:** se identifica y recoge información de los factores externos que influyen o constituyen fuerzas impulsoras críticas y directas en las operaciones de una organización, la metodología de este punto se basa en la lluvia de ideas (brainstorming).
3. **Determinar las fuerzas impulsoras del macro-entorno:** en este paso es donde se identifican las variables que podrían afectar en los próximos años y de manera sustancial las condiciones normales del proyecto o la organización. Se maneja igualmente el Brainstorming como herramienta de ayuda.
4. **Analizar las variables predeterminadas e inciertas:** análisis de las variables del Micro y Macro entorno que pueden influir crucialmente en el proyecto, debe generarse una clasificación de variables ciertas (predeterminadas) e inciertas. A través del debate y análisis de tendencias escoger las dos más importantes e inciertas.
5. **Definir la lógica de los escenarios:** con el enfoque de las dos variables del punto anterior, se construye el marco para la definición de los Escenarios Futuros. Esto consiste en llevar las dos variables como ejes a un gráfico XY y posterior se determinan cuatro cuadrantes que conformarán cada uno de los Escenarios Futuros.
6. **Desarrollar los escenarios futuros:** se inicia asignando nombre a los cuadrantes. Debe realizarse una retrospectiva de los hechos que dieron posibilidad al cuadrante en análisis y poder determinar una opción estratégica para este escenario. Debe tenerse como ayuda cuadros resumen que visualicen la evolución de cada variable en el tiempo.
7. **Establecer las implicaciones y los detonadores:** se establecen las implicaciones de los factores clave, de las fuerzas impulsoras y para el foco del ejercicio o la decisión. Los detonadores son los eventos que alteran el curso de alguna variable crítica y que desencadenan una serie de efectos directos e indirectos, que a su vez generan la conformación de algunos de los Escenarios Futuros.

En el siguiente capítulo se hará un análisis industrial local de la organización Carvajal Pulpa y Papel, con el objetivo de visualizar y entender el entorno en que se encuentra dicha organización.

2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS INDUSTRIALES PARA CARVAJAL PULPA Y PAPEL

2.1 Breve reseña Carvajal Pulpa y Papel (CPP)

Carvajal Pulpa y Papel es una compañía colombiana con 50 años en el mercado, produce papeles para impresión, escritura y empaques. Posee una capacidad de producción de 250 mil toneladas de papel al año. Cuenta con dos plantas papeleras en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca. Carvajal Pulpa y papel posee el 60% de la participación del mercado colombiano. Se exporta el 25% de la producción a países en Latinoamérica, Centro América, USA y Europa. La propuesta de valor se focaliza en ofrecer al mercado papeles fabricados a partir del bagazo de caña de azúcar, este mercado se encuentra dentro del segmento de papeles fabricados con pulpas de fibras alternativas, que representan el 2% del total de la pulpa mundial utilizada. De este 2% de fibras alternativas el 0.6% constituyen fibras de caña de azúcar. Los precios del carbón, la disminución de un 5% promedio en los aranceles y la revaluación del peso colombiano han venido socavando la competitividad de esta industria.

2.2 Barrera de entrada a la industria

Para entender las posibles barreras de entrada que deben superar posibles nuevos competidores, es necesario remitirse a la información de las tablas que se muestran a continuación. Las tablas muestran en general las toneladas de papel importado que compiten con las dos principales líneas de papel de CPP (papeles Multy en donde se encuentran papeles de impresión Offset, Bond y Formas y los papeles esmaltados) y que se han realizado entre los años 2011 y 2012. Igualmente se muestran de donde provienen dichas importaciones. Esta información fue compartida por el departamento de mercadeo de la compañía:

Tabla No. 1: Importaciones de papeles Multy entre los años 2011 y 2012.

Multy

Tipo Importador	Promedio Mes		Var %	Acumulado Ene - Julio		Var %
	2011	2012		2011	2012	
Distribuidor	1,067	1,158	9%	6,403	6,949	9%
Impresor	490	498	2%	2,940	2,988	2%
Convertidor	307	565	84%	1,845	3,389	84%
Total general	1,865	2,221	19%	11,188	13,326	19%

Origen Importaciones	Promedio Mes		Var %	Acumulado Ene - Julio		Var %	% Particip
	2011	2012		2011	2012		
Latin America	1,138	1,626	43%	6,828	9,757	43%	73%
Europa	340	234	-31%	2,039	1,405	-31%	11%
Norte America	305	268	-12%	1,833	1,610	-12%	12%
Asia	81	92	14%	487	554	14%	4%
Total general	1,865	2,221	19%	11,188	13,326	19%	100%

Fuente: Departamento Mercadeo CPP.

Tabla No. 2: Importaciones de papeles Esmaltados entre los años 2011 y 2012.

Esmaltados

Tipo Importador	Promedio Mes		Var %	Acumulado Ene - Julio		Var %
	2011	2012		2011	2012	
Impresor	3,004	3,697	23%	18,024	22,180	23%
Distribuidor	1,596	1,973	24%	9,577	11,839	24%
Convertidor	313	433	38%	1,881	2,601	38%
Total general	4,914	6,103	24%	29,482	36,620	24%

Origen Importaciones	Promedio Mes		Var %	Acumulado Ene - Julio		Var %	% Particip
	2011	2012		2011	2012		
Europa	3,047	3,662	20%	18,282	21,974	20%	60%
Asia	1,207	1,390	15%	7,244	8,342	15%	23%
Norte America	551	980	78%	3,307	5,883	78%	16%
Latin America	103	19	-81%	618	115	-81%	0%
Oceania	5	51	886%	31	306	886%	1%
Total general	4,914	6,103	24%	29,482	36,620	24%	100%

Fuente: Departamento Mercadeo CPP.

Como se puede apreciar en la información, las importaciones en las principales líneas que maneja CPP son representativas. Si se tiene en cuenta que en los papeles esmaltados CPP maneja una capacidad instalada de 66000 toneladas/año y las importaciones en esta categoría extrapolando llegaría a valores de 62777 ton/año con un crecimiento anual del 24% al 2012, para esta línea la situación es de alta criticidad. Para la línea Multys la importación extrapolada sería de 22844 ton/año con un crecimiento del 19% por año. Con este panorama y con ofertantes que están manejando economías a gran escala como Europa, China, Estados Unidos y Brasil que les permiten un manejo de costos de producción más bajos, sumado esto a los nuevos tratados de libre comercio con disminución en barreras arancelarias, la amenaza de entrada es evidente y es un hecho que está impactando la industria papelera colombiana y en particular a CPP.

En este punto, en busca de barreras que puedan atenuar el impacto alto, se podría pensar en potencializar los canales de distribución actuales que logren entregar un valor agregado en cuanto acompañamiento del producto hasta los procesos del cliente en busca del aumento de la rentabilización (fidelizar) de los clientes, situación que pueden carecer los ofertantes del exterior.

Otra barrera que podría usarse es buscar la diferenciación a través de la promoción de un papel fabricado a partir de un residuo agroindustrial como el bagazo de la caña, aprovechando los nuevos estándares ambientales manejados mundialmente. Internamente buscar potencializar los procesos hacia la optimización de recursos teniendo en cuenta una focalización de los principales mercados, programas de disminución de precios de materias primas (proyectos con proveedores) podrían entregar una disminución en el costo de producción.

2.3 El poder de negociación de proveedores

La base de la producción de los papeles de CPP es el bagazo de caña, que es un desecho agroindustrial generado en el proceso de la producción del azúcar de los diferentes ingenios azucareros en particular del proceso de molienda. Para los Ingenios, este desecho es utilizado internamente como combustible para sus calderas. Para poder acceder a esta materia prima, CPP

necesita establecer con los Ingenios logísticas atractivas de intercambio. CPP entrega carbón como combustible a los Ingenios y estos en su equivalente energético entrega la materia prima esencial a la papelera. La situación de uso de carbón en los ingenios no es tan transparente, ya que ellos deben acondicionar sus calderas de modo tal que la combustión del carbón les de la misma eficiencia que la quema de bagazo (Las calderas están diseñadas para la quema de este insumo). El intercambio de estas dos materias primas en algunos momentos se hace costoso, ya que los precios del carbón sufre inestabilidades que encarecen este intercambio, es decir, si el carbón aumenta de precio, el bagazo como materia prima se vuelve más costoso, ya que el intercambio es energético y no por precio.

En los ingenios, si se presentan problemas con la combustión de carbón su alternativa fácil es la de cambiar a bagazo situación que limita el suministro de éste a CPP.

Otra situación que amenaza el suministro de bagazo son los avances de nuevas tecnologías como la de generación de biocombustibles a través del bagazo (etanol), ayudas tecnológicas en sectores como el de la construcción y el desarrollo de nuevas tecnologías de híbridos de caña de azúcar que aumentan la producción de sacarosa con detrimento en calidad y cantidad de fibra para la producción de papel. CPP carece de una integración con su principal materia prima, no poseen participación en ingenios que puedan minimizar las amenazas del entorno en el aspecto de abastecimiento del bagazo. Las características anteriores muestran que el poder del principal proveedor es alto, situación que puede volverse cuello de botella.

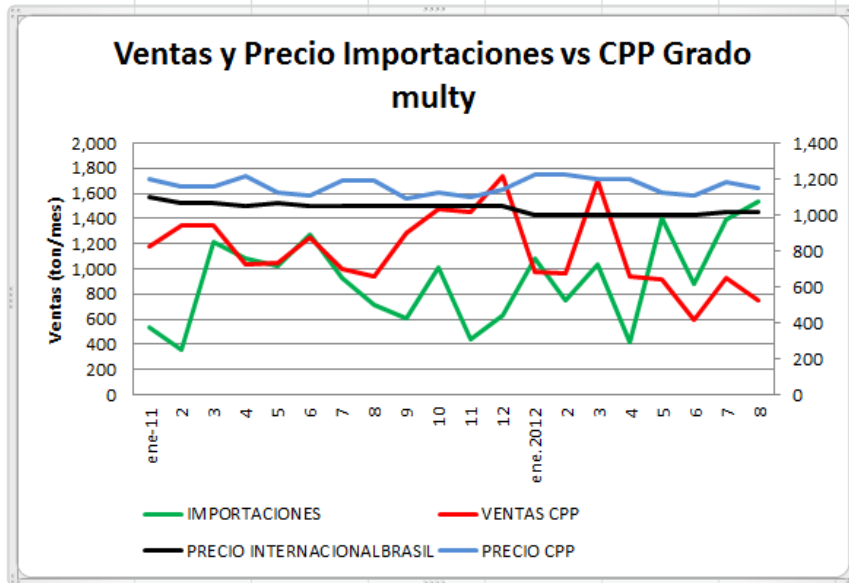
La barrera a utilizar en esto, debe centrarse en los contratos realizados con los Ingenios los cuales deben quedar muy bien soportados, con cláusulas de entrega que eviten un desabastecimiento y dejen a la compañía en una situación apremiante.

La otra barrera sería una integración con ingenios que le permitan auto bastecerse, sin embargo esta alternativa necesita de una gran musculo financiero.

2.4 El poder de negociación de compradores

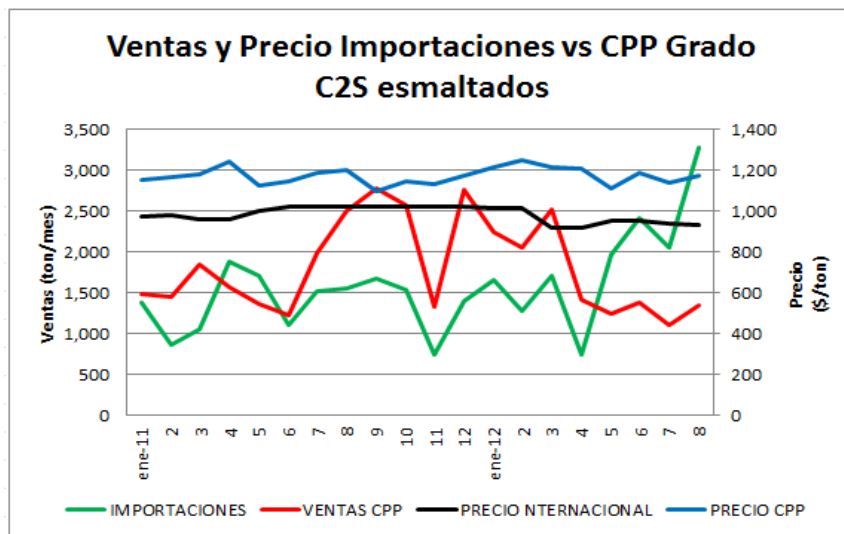
El precio del papel no es establecido por la empresa sino por el mercado; por lo tanto los compradores tienen en su poder la selección del producto de acuerdo a las características de calidad. El tamaño de la oferta, por la capacidad de producción de la competencia, disminuye el poder de negociación de la empresa. La agremiación de los compradores como impresores y convertidores les da un mayor poder de negociación (facilidad para importar y exigir). La tendencia en los últimos años del dólar ha permitido igualmente una mayor importación de papel lo que da a los clientes una base de negociación que puede ser desventajosa para el producto interno. Como se observa, las tendencias económicas están beneficiando a los compradores los cuáles con esto tienen un gran poder de negociación, abordarlos con base a las tendencias actuales, debe enfocarse en un programa de fidelización y rentabilización de sus procesos, buscando diferenciaciones en servicios y posiblemente manejo de entregas a tiempo. Las siguientes gráficas suministradas por el Dpto. de mercadeo, muestran la tendencia en dos principales grados de papel fabricados en CPP en cuanto a ventas y precios vs los importados: lo que se observa es menor participación doméstica y precios más altos que la competencia extranjera.

Figura No. 3: Ventas y Precio Importaciones vs CPP grado Multy.
Realizada por el Autor del proyecto.



Ref. Información Dpto. Mercadeo CPP.

Figura No. 4: Ventas y Precio Importaciones vs CPP grado Esmaltados C2S. Realizada por el Autor del proyecto.

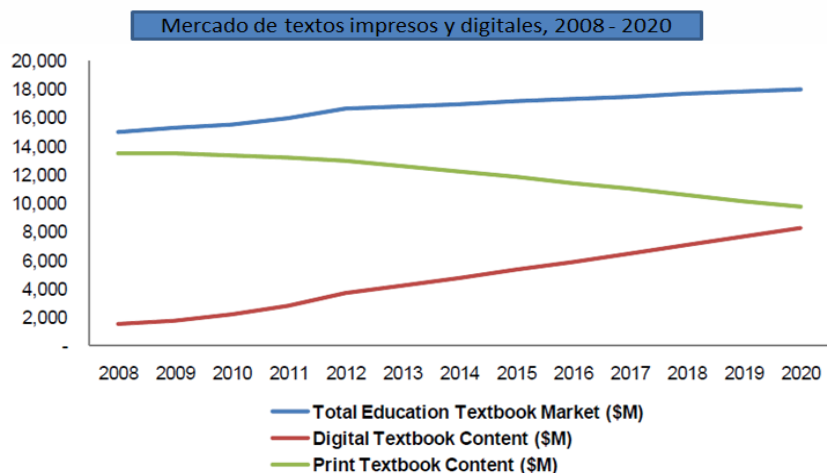


Ref. Información Dpto. Mercadeo CPP.

2.5 Amenaza de productos sustitutos

Igualmente existen factores tecnológicos, sociales y económicos que están disminuyendo la demanda de papel; libros electrónicos, el uso de Smartphone, facturas de banca y registros médicos en forma digital, la internet, cambio en los hábitos de impresión, cambios en la inversión publicitaria. Como se puede observar en la gráfica siguiente, la tendencia de textos impresos viene disminuyendo comparativamente con los textos digitales aun manteniéndose una demanda creciente de libros.¹⁵

Figura No. 5: Tendencias del Mercado de Textos Impresos vs Digitales 2008 - 2020



Source: Outsell Analysis
© 2010 Outsell, Inc. Reproduction strictly prohibited.

2.6 Rivalidad entre competidores existentes

Dentro del esquema regional, los competidores están enfocados hacia nichos diferentes que dan la oportunidad de mantener la participación dentro de un segmento de negocio dado. Con el mayor competidor regional hay una repartición en los grados de papel Multy, pero la mayor amenaza continúan siendo los competidores extranjeros que atacan directamente el nicho actual de CPP como en papeles esmaltados y corrientes.

2.7 Resumen de Certezas e Incertidumbres en la industria.

Después de haber realizado el análisis de la compañía CPP en su sector con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, se podría resumir que CPP no se está viendo favorecida en los aspectos relacionados con su sector; en resumen hay situaciones con sus compradores, con sus proveedores, el entorno de negociación no es el mejor y una sustitución en el uso de papel a razón de los avances tecnológicos, que ponen a CPP en una situación crítica y en desventaja. Paralelamente presenta una ventaja competitiva que la organización ha planteado, y es tener como base en la fabricación de papel una fibra considerada desecho agroindustrial (aspecto ecológico), ventaja que de alguna manera es necesario fortalecer y divulgar; este punto conjugado tal vez con una nueva visión de la compañía, pueda contrarrestar las desventajas que actualmente se viene presentando para la compañía. A continuación se presentan en resumen las certezas e incertidumbres halladas en el análisis.

Tabla No. 3: Certezas e Incertidumbre con base al análisis de las cinco fuerzas.

CERTEZAS	INCERTIDUMBRES
<p>Amenazas de entrada:</p> <p>La disminución en las barreras arancelarias y la opción de ofertas más económicas han permitido la entrada de nuevas alternativas de papel en el país que han erosionado la participación de CPP en el mercado interno.</p>	<p>Barrera Amenazas de entrada:</p> <p>Es incierto que manejar una diferenciación a través del uso de bagazo de caña de azúcar (desecho agroindustrial, concepto ambiental) oriente hacia el mayor consumo de papeles fabricados con este insumo.</p>
<p>Poder de los proveedores:</p> <p>El gran poder de negociación que poseen actualmente los proveedores de materias primas de CPP limitan las posibilidades en disminuciones de costos y por ende afectan la competitividad frente a papeles del exterior.</p>	
<p>El poder de los compradores:</p> <p>Al establecerse el precio del papel por el mercado, los compradores poseen una mayor gama de opciones. Las ofertas internacionales se vuelven atractivas por su diferencial de precio gracias a los costos manejados por estos por el desarrollo de economías a gran escala.</p>	<p>Barrera poder de los compradores:</p> <p>Es incierto que los precios de papel y materias primas se vean afectados por los cambios en el entorno económico y esto se materialice en disminuciones en costos de producción y aumento en ventas de CPP.</p>
<p>Amenazas de sustitutos:</p> <p>La demanda del papel se ha visto afectada a la medida que se desarrollan nuevas tecnologías que han desplazado el uso del papel. A su vez los entornos sociales y económicos proyectan una disminución en el uso del papel dentro del cotidiano.</p>	<p>Barrera de sustitutos:</p> <p>Es incierto que el manejar un concepto de papel amigable con el medio ambiente, logre incentivar el uso del papel o frenar la desaceleración en el uso, como por ejemplo el manejo de información a través de las redes informáticas (extractos bancarios, informes, transacciones, entre otros).</p>
<p>Rivalidad entre competidores:</p> <p>Localmente existe una sectorización en los segmentos manejados por cada compañía. CPP lidera uno de estos segmentos (papeles de impresión y escritura), sin embargo la rivalidad está con los competidores externos.</p>	

3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)

3.1 Políticos

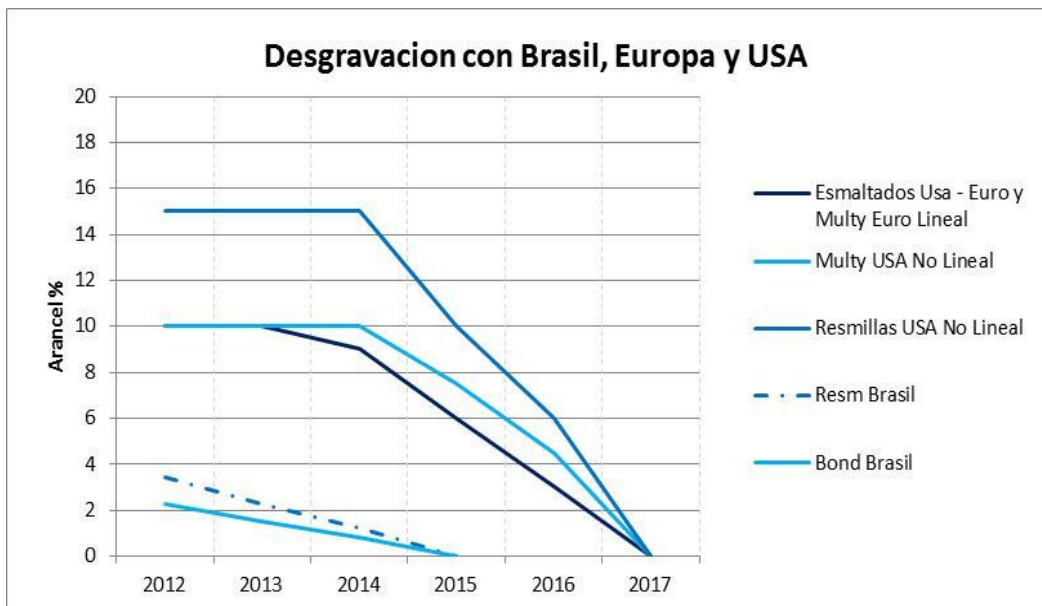
En la actualidad Colombia ofrece al mundo un país con altas posibilidades de inversión. Los dos últimos gobiernos han logrado que Colombia aumente su calificación crediticia. Las calificadoras de riesgo Estándar and Poor's Moody's y Fitch argumentaron que Colombia posee una economía con finanzas públicas estables, con capacidad de absorber situaciones de crisis como las de 2008-2009 y con una perspectiva de crecimiento sostenible a mediano plazo.

Igualmente Colombia saltó en el ranking de países para hacer negocios del puesto 76 en 2006 al 37 en 2010, ubicándose por encima de Chile, México, Perú y Brasil a nivel regional. Esto conjugado con las políticas pro mercado del actual gobierno, sin lugar a dudas dará paso a aumentar los Tratados de Libre Comercio (TLC) de Colombia con otros países y asociaciones mundiales.

Actualmente Colombia tiene en vigencia TLC con varios países en el mundo entre los que se destacan los siguientes: TLC con Estados Unidos de América, aprobado en octubre de 2011, TLC con Canadá que entró en vigencia en agosto de 2011, TLC con la Unión Europea aprobado en 2012, TLC con Chile que entró en vigencia en 2009, TLC con Corea del Sur que se espera entre en vigencia a finales de 2013, TLC con México y TLC con todos los países de América del Sur (excepto Guyanas). Actualmente se están negociando tratados con Panamá y Costa Rica que se prevé estén aprobados en el 2014.

Si se observa la figura No. 6, la desgravación de aranceles con Estados Unidos prácticamente se inicia para el sector de los papeles fabricados por CPP a finales de 2013 y segundo trimestre de 2014.

Figura No.6: Desgravación aranceles al país de papeles importados.

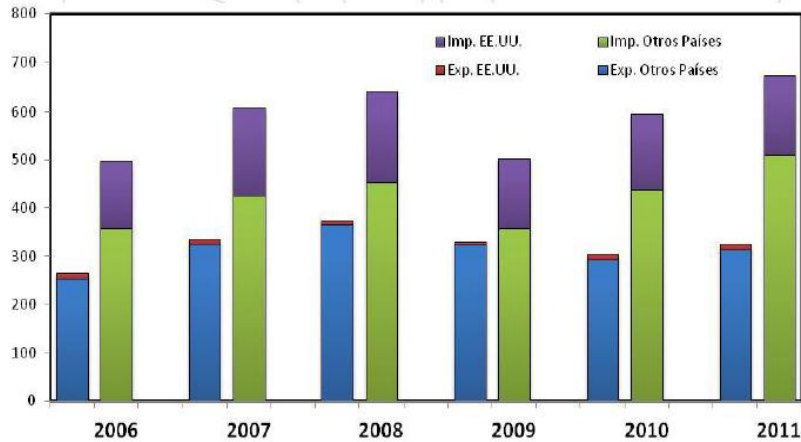


Fuente Risi, agosto 2011

Las siguientes figuras ilustran el nivel de las importaciones y exportaciones del sector del papel entre Colombia y demás países. Como se puede observar, antes de la firma del TLC con Estados Unidos, las importaciones provenientes de este país, son casi 10 veces las exportaciones de Colombia hacia este mismo país. Es evidente la diferencias de participación entre los dos países en este sector y adicional, la parte que se exporta más se debe a Artículos impresos que a papel fabricado, mercado al que provee en alguna forma CPP domésticamente, pero en el que está compitiendo con papel importado.

Figura No.7: Exportaciones e Importaciones de Colombia del sector de papel

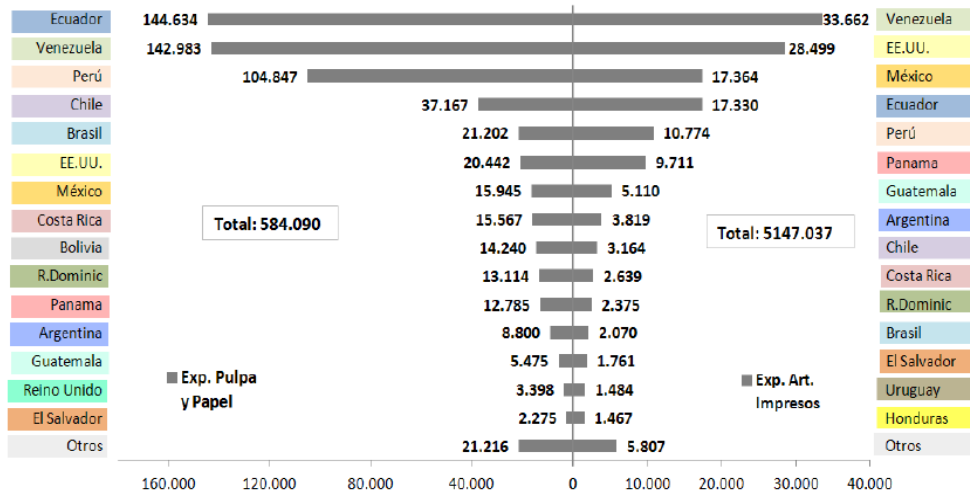
Exportaciones e Importaciones de Colombia del sector de papel, EEUU y el Mundo (US\$ millones), 2011



Las exportaciones de Colombia comparadas con las importaciones de Estados Unidos están solo en un 6.7% aproximadamente. Con la disminución de las barreras arancelarias durante el TLC entre los dos países podría favorecer más a los Estados Unidos que a Colombia (teniendo en cuenta a CPP), soportado con la actualidad de precios internacionales vs lo locales y la pérdida de mercado local con las mayores importaciones que no solamente llegan de Estados Unidos sino de Europa, Oceanía y Latinoamérica (Brasil y Chile), CPP podría verse afectado en este intercambio comercial.

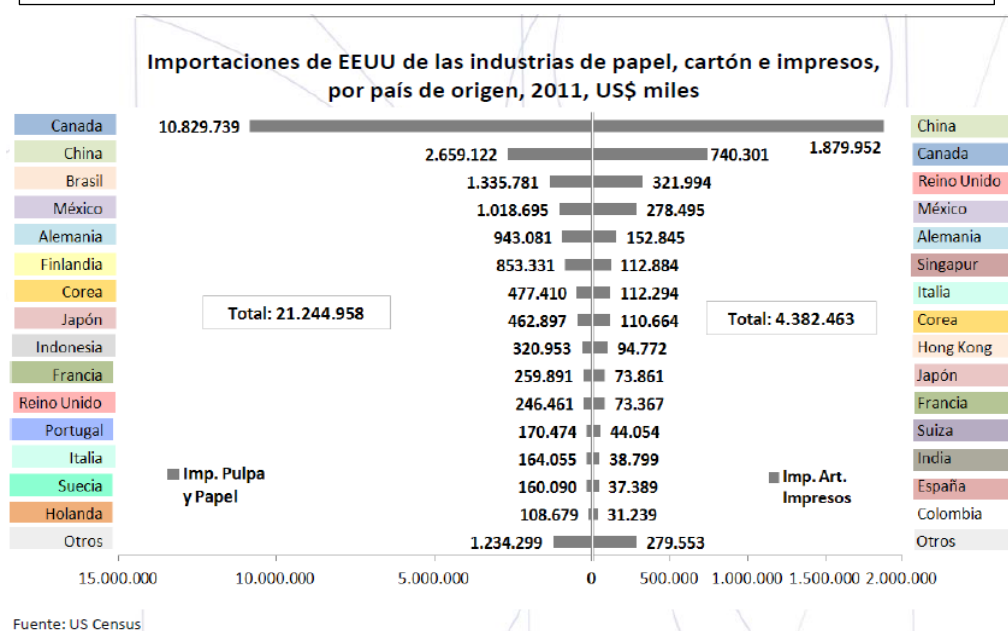
Figura No. 8: Exportaciones de Colombia Sector Papel en el 2011

Exportaciones de Colombia de las industrias de papel, cartón e impresos por destino, US\$ miles, 2011



Fuente: UNComtrade

Figura No.9: Importaciones de EEUU en el sector del papel en el 2011



3.2 Económicos

Para lograr referenciar el contexto económico, es clave establecer como se encuentra la economía de Colombia actualmente, como se compara con las economías mundiales para entender las perspectivas hacia el futuro y a su vez como se encuentra la Industria Manufacturera dentro del territorio colombiano, sector en donde se encuentra la industria papelera en particular CPP. El apoyo de esta referencia se hará con el Informe realizado por la ANDI sobre el balance 2012 y las perspectivas para el 2013.¹

Las tablas y figuras adjuntas se resumen en lo siguiente:

Colombia muestra una economía en plena mejoría, una economía de bajo riesgo atractiva para la inversión extranjera, las calificadoras de riesgo han entregado resultados que llevan a Colombia de la economía 37 a la 31 en 2012.

A su vez en Latinoamérica Colombia se afianzó en el tercer lugar por debajo de Argentina y Venezuela.

A nivel mundial se observa un crecimiento anual por encima de los valores obtenidos mundialmente e incluso en la época de crisis en el 2008, Colombia mostró un leve crecimiento económico (1.5%) mientras que mundialmente se presentó un decrecimiento.

Tabla No. 4: Indicadores Económicos Colombia 2011 - 2012

COLOMBIA: INDICADORES			
	2000	2011	2012e
PIB			
PIB (US\$ Millones)	94.075	333.155	376.821
PIB per cápita (US\$)	2.385	7.235	8.089
Comercio Exterior			
Exportaciones (US\$ Millones)	13.158	56.954	61.500
Industriales (US\$ Millones)	7.034	23.276	24.300
Importaciones (US\$ Millones)	11.539	54.675	60.000
Inversión			
Inversión (% del PIB) p. constantes	14,5	27,1	27,7
IED (US\$ Millones)	2.436	13.234	15.000
Deuda (% del PIB)			
Deuda Externa Total (% del PIB)	36,3	22,8	20,6
Deuda SPNF (neta de activos financieros)	31,6	24,3	27,5
Entorno Macroeconómico			
Inflación	8,8	3,7	2,8
Interés de captación (promedio)	12,1	4,8	5,2
Mercado Laboral			
Tasa de Desempleo (promedio anual)	16,7	10,8	10,4
Indicadores Sociales			
Afiliados Salud (miles)	22.756	41.231	42.400
Tasa de pobreza	55,0	34,1	30,0
Índice de Gini	0,570	0,548	0,540

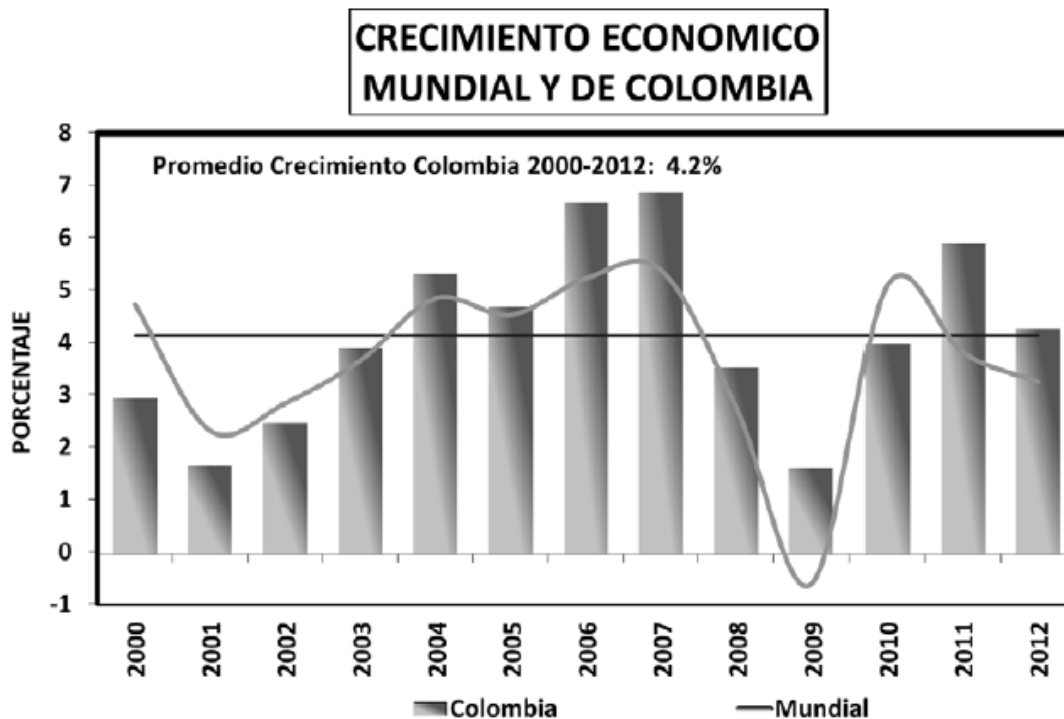
Fuente: ANDI INFORME BALANCE 2012 Y PERSPECTIVAS 2013.

Tabla No. 5: Indicadores Macroeconómicos 2012 Latinoamérica

Indicadores Macroeconómicos 2012						
	PIB	Población	PIB per capita	Reservas	IED Neta	Inversión
	US\$ Millones	Millones	US\$	US\$ Millones	US\$ Millones	% PIB
BRASIL	2.449.760	196,5	12.465	378.256	132.273	19,8
MÉXICO	1.207.820	114,9	10.514	162.236	-4.730	23,5
ARGENTINA	472.815	41,3	11.453	45.364	6.401	24,0
ARGENTINA (Mercado Paralelo)	406.785	41,3	9.854			
COLOMBIA	378.713	46,6	8.127	37.300	13.771	27,7
VENEZUELA	337.433	30,4	11.114	25.745	-759	26,9
VENEZUELA (Mercado Paralelo)	194.396	30,4	6.403			
CHILE	272.119	17,6	15.453	39.498	4.864	27,7
PERÚ	184.962	30,5	6.070	63.128	17.874	32,2
ECUADOR	72.466	15,2	4.760	4.033	578	24,9
URUGUAY	52.349	3,4	15.483	13.494	2.768	21,2
BOLIVIA	27.012	10,8	2.493	14.064	525	21,2
PARAGUAY	22.363	6,7	3.357	4.838	239	19,4

Fuente: Bancos Centrales de cada país, CEPAL, FMI, Cálculos ANDI

Figura No.10: Crecimiento Económico Mundial y de Colombia



FUENTES: DANE y FMI

A nivel particular, la Industria Manufacturera muestra un decrecimiento económico y en el 2012 no presenta crecimiento. En esta industria donde se encuentra el sector paplero se ha visto afectada por procesos externos e internos. Los procesos externos enfatizan en una continuidad de la crisis internacional, las proyecciones a futuro no se cumplen todavía y Estados Unidos aun no entrega el crecimiento en sus resultados, esta recesión industrial internacional conlleva a aumentar la competencia dentro del territorio nacional, se presentan mayores importaciones a menores precios, entregando la conveniencia a los productos extranjeros que adicional poseen diferenciadores en sus productos gracias a sus procesos tecnificados y especializados. En los procesos internos se presenta una demanda deprimida, dado a los costos de producción altos entregados por las empresas colombianas por situaciones de altos costos en materia primas, procesos con baja competitividad y productividad y una revaluación del peso colombiano. Esto finalmente conlleva como se mencionó anteriormente a una baja demanda y una competencia internacional alta.

Tabla No. 6: Crecimiento Económico por sector 2010 - 2012

COLOMBIA: CRECIMIENTO ECONOMICO						
	2010	2011	Trim I/12	Trim II/12	Trim III/12	Ene-Sept/12
Agropecuario	1,0	2,1	0,2	2,1	4,0	2,1
Minería	12,3	14,5	13,3	8,5	0,5	7,2
Carbón	2,6	15,3	14,2	15,2	-8,9	6,1
Petróleo	19,2	17,5	11,7	4,4	2,5	6,0
Industria Manufacturera	2,9	4,1	0,4	-0,4	-0,1	-0,0
Electricidad, gas y agua	1,2	1,7	4,4	3,8	3,3	3,8
Construcción	-1,7	5,5	-2,0	18,7	-12,3	0,6
Edificaciones	-2,1	4,8	3,4	15,8	-10,5	2,5
Obras Civiles	-1,3	6,2	-6,3	19,8	-14,6	-1,5
Comercio, restaurantes y hoteles	5,1	6,0	4,6	4,3	3,7	4,2
Transporte, comunicaciones	5,0	6,7	6,0	3,7	3,3	4,3
Finanzas, servicios a las empresas	2,9	5,9	6,8	5,3	4,4	5,5
Servicios sociales, comunales, personales	4,8	3,2	3,8	3,9	5,3	4,3
Gobierno	5,5	1,8	3,2	4,8	4,9	4,3
PIB Total	4,0	5,9	4,8	4,9	2,1	3,9
FUENTE: DANE, Cuentas Nacionales						

Los gobiernos colombianos le han apostado a una política de integración buscando tratados de libre comercio de inversión, con el objetivo de hacer conocer y ampliar nuestros mercados, sin embargo esto conlleva a compromisos internos de los diferentes sectores económicos, ya que es necesario fortalecer la instituciones tanto económicamente como socialmente, el reto y la clave final para poder interactuar con los mercados internacionales es la productividad y la competitividad.

3.3 Sociales y Tecnológicas

Los desarrollos tecnológicos hacia la mejora en la información y comunicación presupuestaron en el futuro una disminución en la demanda del papel, pero el desarrollo de equipos de impresión, fotocopiado y otros, de alguna manera continuaron dependiendo del papel para sus objetivos finales. La reflexión actual sobre cómo las nuevas tecnologías pueden impactar en el uso del papel final viene muy ligada con el desarrollo social de los países y la forma en que éste y sus habitantes pueden acceder a las tecnologías que entregan día a día los países desarrollados. En este contexto y enfocados en el sector de Carvajal pulpa y papel (papeles para impresión), se podrían enumerar factores que en un futuro pueden de alguna manera erosionar la participación de CPP en el mercado de impresión: muchas empresas y gobiernos ven el uso de papel en sus procesos como un elemento que causa lentitud e ineficiencias, se expresa altos costos de almacenamiento en la documentación, las actualizaciones no son rápidas, ni flexibles, ni cómodas, el acceso a documentos internos para la consulta es dispendioso, etc. La banca aduce restricciones en la movilidad, altos tiempos en transacciones y en la información, en fin se podrían establecer muchos ejemplos en donde el rol del papel administrativamente ha sido condenado como factor ineficaz. La Internet como salto tecnológico ha logrado eliminar muchos paradigmas dentro de la sociedad frente a la necesidad del papel, actualmente a través de este medio se logran aspectos

como educación en línea, intercambiar conocimiento a través de los correos electrónicos, transacciones comerciales desde los hogares, intranet corporativa para manejo de información y almacenamiento interno en las compañías, acceso a documentos internos para ser consultados, acceso a publicaciones digitales, en fin, lo que se podría definir el manejo de una administración electrónica que simplifica la burocracia y aumenta las eficiencias administrativas acompañados en reducciones de costos.

El acceso a la tecnología cada vez es mayor, programas de gobierno como las del Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones a través del señor Diego Molano lograron posicionar en el 2013 a Colombia como el segundo país de América latina en gobierno Electrónico. Molano Consiguió en 770 municipios el acceso a internet y el 34 % de los hogares colombianos cuentan con banda ancha (Plan Vive digital Revista Credencial Edición 325 diciembre 2013), esto apoya el hecho de que en el futuro nuestro país, contará con las herramientas digitales suficientes y que posiblemente sea necesario realizar un nuevo censo sobre el desplazamiento del papel en la sociedad.

Igualmente se pueden plantear ejemplos en donde el papel ha sido sustituido casi completamente: La entrada de la cámara digital logró cambiar los hábitos en la sociedad, los álbumes fueron reemplazados por memorias, cd, o marcos digitales donde se pueden guardar y mostrar las últimas fotos. Las cámaras digitales presentaron ventajas de poder modificar la foto, borrarla si era necesario y poder tomarla de nuevo, sin procesos de revelación de rollos, capacidad de almacenamiento alta y con cámaras que actualmente en precio se encuentran en una variada gama, asequible a casi todos los estratos. Tal fue su impacto que grandes empresas fueron afectadas en su continuidad como por ejemplo la Kodak.

Es difícil imaginarse un futuro sin papel, y es posible que no vaya a suceder dado que otros nichos como el de papel tissue (servilletas, papel toallas, papel higiénico) y papel para empaques (para fabricación de cajas, para envolturas, almacenamiento de alimentos, almacenamiento de equipos, entre otros) todavía mantiene su participación en la sociedad. La historia debe centrarse con el papel para escritura, ya que éste sin lugar a dudas viene y continuará en franca lid con las nuevas tecnologías, buscando tal vez en la historia y en la sensación de protección y seguridad de los individuos el tener en sus manos comprobantes o escritos, mantener una participación en la sociedad.

3.4 Ecológicas

Diariamente por todos los medios de información, se observan movimientos hacia la protección del planeta. Estos movimientos cada vez toman mayor fuerza obligando a los gobiernos a formular con sus ministerios estrategias ambientales que logren disminuir los impactos de cada uno de los procesos que componen la economía de los países. La Industria de Manufactura de papel no es ajena a estos objetivos.

Muchos cuestionamientos ambientales se encuentran en las informaciones de los medios sobre la Industria del papel: daños en recursos naturales asociados a la tala de árboles, consumos de agua

durante el proceso de fabricación, vertimientos contaminantes en algunos casos con compuestos halogenados y aumento de residuos sólidos no contaminantes; adicionalmente los impactos de desechos de tóner, faxes e impresiones, tienen a esta industria cuestionada totalmente. Todos los aspectos mencionados anteriormente, han creado políticas internas y pactos internacionales a la disminución de la demanda de papel. Programas de Gobierno como “Cero papel”, es una clara reacción a los cuestionamientos sobre el impacto del papel en el medio ambiente. El programa Cero papel incentiva a cambiar los hábitos y costumbres en el personal, y se apoya en que el uso irresponsable del papel trae desventajas como; restricciones a la movilidad, ineficiencia a la organización, barreras al conocimiento, mayores espacios de almacenamiento y mayores costes económicos.^{16,17,}

Ecopetrol, industria líder colombiana se apoya en los argumentos anteriores como forma de mejorar sus procesos y disminuir costos y en que el programa debe redundar en la disminución en el futuro de talas de árboles, hablando de cifras de disminución de 200 árboles por año y a 2012 haber disminuido en 350 árboles.¹⁸

Como se observa, el panorama en el aspecto ambiental para la industria no es muy halagador. Para Carvajal Pulpa y Papel una de las ventajas en la que se puede apoyar es el manejo de una materia prima que es un desecho agroindustrial proveniente de la molienda de las caña de azúcar en los ingenios azucareros, su proceso no tiene que ver con talas de árboles. Los vertimientos de CPP son auditados por la diferentes Corporaciones regionales en donde se encuentran sus plantas, estos parámetros se encuentran dentro de los estándares establecidos y son parámetros que se encuentran en los rangos manejados internacionalmente.

3.5 Legales

Importante en la parte legal, es la generación de decretos por parte del Ministerio de Comercio Exterior, que a través de la gestión de mejora de las ofertas en el país, busca defender al consumidor. Resultado de revisiones internas en el listado de partidas arancelarias, encuentra productos que pueden no ser fabricados por el sector industrial interno y que pueden ofrecer ventajas al consumidor colombiano. El Ministerio entonces al encontrar un producto de este tipo, genera un decreto que se hace visible al sector industrial, si esto no es impugnado por el sector, se da vía libre para su importación. En el sector papelerero, la ANDI se encarga de comunicar estos decretos y las empresas inician las diligencias para contrarrestarlos a través de la investigación y desarrollo para ofrecer el producto referido y así evitar perder mercado. Terminado esto se entrega un oficio al Ministerio, para verificar la veracidad y evitar la aplicación del decreto.

Es trascendental que los sectores industriales estén muy atentos a la competencia desleal, las políticas antidumping, en el caso de la pulpa y papel, tratan de evitar que países productores de papel envíen sus saldos con precios de venta igual o por debajo del costo de producción de éstos mismos papeles en Colombia. Para esto deben crearse oficios hacia el Ministerio mostrando a través de investigaciones estos casos y lograr poner barreras a importaciones que golpean drásticamente el mercado.

3.6 Resumen Certezas e Incertidumbres en el macro-entorno

Para destacar después del análisis realizado de la herramienta PESTEL, es que nuestro país mantiene una sana economía, y se muestra ante el mundo como una gran plaza de inversión, con esto las oportunidades de los gobiernos en intentar globalizar la economía es más que innegable, la firma de cada vez más tratados de libre comercio y otros compromisos económicos van a continuar en el tiempo, y es necesario que los sectores industriales afinen sus procesos, modifiquen o estudien sus estrategias para que puedan resistir la ofensiva de los mercados extranjeros cuyas ofertas crecen de manera importante dentro del territorio nacional. De nuevo se observa el factor ecológico como una amenaza mundial fuerte, que lleva a campañas mundiales y locales de cero usos papel.

Tabla No. 7: Certezas e Incertidumbre con base al análisis PESTEL.

CERTEZAS	INCERTIDUMBRES
<p>Políticas</p> <p>Últimos dos gobiernos le apuestan a una política de integración. Esto conlleva a globalizar más la economía colombiana, es decir, mayores posibilidades de firmas de TLC con otros países.</p>	
<p>Económico</p> <p>Indicadores macroeconómicos que favorecen la inversión extranjera y la migración de mercados hacia nuestro país, lo cual conlleva a tener mayores ofertas mundiales en Colombia.</p>	
<p>Económico</p> <p>Sector Industrial Manufacturero en estado estacionario, sin aporte al crecimiento del país con desventajas competitivas frente al ingreso de productos del extranjero.</p>	
<p>Ecológica</p> <p>Existe una mayor conciencia ecológica mundial e interna en el país, con movimientos hacia la protección del planeta. Situación que no favorece a la industria tradicional de fabricación de papel a partir de la madera.</p>	<p>Ecológica</p> <p>Es incierta que esta conciencia ecológica mundial e interna en el país. Beneficie a productores que utilicen recursos y/o tecnologías ambientales en sus procesos.</p>

4. ANÁLISIS CONSOLIDADO USANDO LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE).

La metodología de la matriz EFE tiene como objetivo ayudarnos a consolidar la información recopilada a través de los análisis realizados anteriormente del macro y micro entorno, en particular los análisis PESTEL y CINCO FUERZAS DE PORTER, y concluir cómo está la compañía enfrentando dichos factores o situaciones. La teoría favorece el realizar el análisis de la matriz EFE de manera participativa y multidisciplinaria con personas relevantes de la compañía y conocedores de diversas áreas del negocio. El objetivo es que con ellas se logre (después del trabajo de ponderación y clasificación explicado en el numeral 1.3) identificar: primero si la compañía está respondiendo o no a los factores influyentes de su entorno; y segundo cuáles de todos los factores analizados son los fundamentales para enfocar el diseño de estrategias y futuros cursos de acción.

En este caso, el ejercicio de elaboración de la matriz EFE se hizo con la participación de funcionarios de varios departamentos del CPP (i.e. Comercial, Asistencia Técnica a Clientes, Investigación & desarrollo, Mercadeo y Producción). Se discutieron los factores descritos en los capítulos anteriores y se lograron plantear 15 factores (ocho oportunidades y siete amenazas). Algunos de los factores discutidos surgen de manera directa de los análisis anteriores y otros factores fueron sugeridos por los participantes en el momento del taller.

El proceso que se siguió para la construcción de la matriz consistió en dos pasos: primero se realizaron reuniones individuales con cada uno de los participantes donde se les explicó la metodología y el objetivo del proyecto, y se les compartió la información descrita en los capítulos anteriores. Con ellos se realizaron las diferentes ponderaciones y clasificaciones, siguiendo el procedimiento descrito en el numeral 1.3. El segundo paso fue calcular unos valores que consolidaran la información ofrecida a juicio de los participantes. La ponderación final para cada ítem fue calculada como el promedio de todos los valores entregados por cada uno de los participantes; y para la clasificación de cada ítem se tomó el valor de la moda de todos los valores recopilados. La tabla No.8 muestra que el resultado de la puntuación ponderada es de 2.47, que es un valor por debajo de 2.5 que es el valor de referencia. Esto significa para los factores evaluados (oportunidades y amenazas planteadas) la organización no está respondiendo de manera adecuada a todas las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. Pero a su vez no se encuentra en un estado de desaprovechamiento total de oportunidades ni evitando las amenazas externas (estado intermedio). Es importante tener presente que este análisis se realizó con un grupo encuestado, es posible que el incluir mayor cantidad de personas y otros cargos pueda modificarse la valoración.

Tabla No.8: Evaluación Matriz EFE para la empresa Carvajal Pulpa y Papel.

MATRIZ EFE PARA LA EMPRESA CPP										
	OPORTUNIDADES	G. Comercial	ATC	I&D	Mercadeo	G. Ambiental	G. Producción	Ponderación	Clasificación	total
1	Principal materia prima "BAGAZO" desecho agroindustrial permite el manejo del concepto papel ecológico.	5	15	6	10	15	8	0.10	2	0.20
2	Proveedor local que trae ventajas en entregas a tiempo, posible manejo lead time.	9	9	7	8	4	9	0.08	3	0.23
3	Máquinas de perfil bajo en cantidad de toneladas que permite el desarrollo de innovaciones y competir en especialidades.	5	3	0	7	4	1	0.03	1	0.03
4	Asistencia Técnica a clientes personalizada al interior del país.	5	5	5	6	4	10	0.06	2	0.12
5	Conciencia ambiental en crecimiento en las empresas colombianas.	0	3	5	4	9	9	0.05	3	0.15
6	Demanda mayor 2014 por Mundial y Elecciones.	5	4	10	4	7	1	0.05	2	0.10
7	Mercados internacionales en desaceleración (Europa y Asia).	10	3	5	4	7	9	0.06	2	0.13
8	Precios del papel internacional a la alza que conllevaría a un aumento de ingresos.	10	4	15	7	5	7	0.08	3	0.24
AMENAZAS										
9	Los precios de los papeles importados son menores a los ofertados por CPP.	0	5	10	7	7	10	0.07	3	0.20
10	Desabastecimiento de su principal materia prima (bagazo de caña) al no tener integrada a su proceso y por los usos alternos que se han generado al bagazo.	0	7	11	9	5	6	0.06	3	0.19
11	Campañas de disminución en el consumo de papel basados en teorías ambientales "tala de árboles" y procesos contaminantes.	3	10	6	6	8	8	0.07	3	0.21

12	Desarrollo de medios tecnológicos que vienen reemplazando el uso de papel (internet, smart phone, etc.).	10	7	0	8	10	7	0.07	2	0.14
13	Desgravación de aranceles del sector papel como consecuencia de los TLC adelantados con Brasil, Europa y USA	28	10	15	6	7	8	0.12	3	0.37
14	Inestabilidad en la tasa de cambio.	10	10	5	7	4	6	0.07	2	0.14
15	Tendencia Mundial en exigir mayores condiciones de blancura y tono (limitaciones CPP)	0	5	0	7	4	1	0.03	1	0.03
	TOTALES	100	100	100	100	100	100	1.00	SUMA	2.47

Entre las oportunidades se encuentra el uso del bagazo como materia prima (0.20), que se enfoca hacia una diferenciación ecológica vs sus competidores que son amenazados por el contexto ambiental al utilizar fibra de madera. Si este punto lo enlazamos sobre la amenaza de campañas de disminución de compra por los efectos ambientales (0.21), se podría decir que el aspecto ambiental y el uso de una materia prima “ecológica”, en conjunto entregan un factor representativo (0.41), la incertidumbre continua siendo: Las ventas de CPP se verán beneficiadas al utilizar una materia prima amigable con el ambiente?

La desgravación de aranceles como amenaza se muestra igualmente alto 0.37, es una certeza que la firma de los TLC van a afectar las ofertas internas de papel.

Se encuentra como oportunidad en el análisis, al contar los cliente con un proveedor local como CPP (0.23), sin embargo aun con este punto las ventas en CPP continua a la baja, esto se explica a partir de que los clientes compran acorde a la fluctuación del precio, es decir, si el precio de los papeles importados son menores (0.20), compran papel importado, si sucede la situación contraria compran papel local. Actualmente con las economías a gran escala los precios de los papeles provenientes del extranjero son menores a los ofrecidos localmente y esto contrarresta la oportunidad de ser un proveedor local. En resumen estos dos puntos pueden tomarse como certezas.

En cuanto al precio del papel mundialmente (0.24), es incierto acorde a las fluctuaciones del entorno como se van a direccionar, lo que si es cierto es que a la medida que estos precios aumentan la demanda e ingresos hacia CPP aumenta.

5. PLANTEAMIENTO DE POSIBLES ESCENARIOS FUTUROS

A continuación se construye un conjunto de escenarios plausibles para la industria del papel en Colombia, usando como base los análisis descritos en los capítulos anteriores. En particular, se emplean principalmente las variables inciertas de mayor impacto analizadas a lo largo de la matriz EFE.

5.1 Proceso para la construcción de los escenarios

El proceso inicia con la identificación y selección de las variables principales o de mayor impacto, se analiza la relación entre dichas variables y a partir de esto se generan escenarios posibles, que redunden en ayudas al sector analizado para tener bases en algunos aspectos y con esto afrontar los retos futuros. Los escenarios son finalmente historietas que describen cómo las posibles variaciones o caminos que tomen las variables inciertas moldearían el futuro de la industria. Las historietas también toman como base el resto de la información contextual que por simplicidad se asume que continuará con las tendencias actuales - i.e. dichas variables contextuales complementarias son las variables que se describieron anteriormente en las tablas como con alta certidumbre y se asume que continuarían con tendencias similares, pero la historieta cambia a la situación actual dados los cambios imaginados en las variables altamente inciertas.

La Tabla No. 9 resume los factores o variables que se emplean para la elaboración de los escenarios y se clasifican como con alta certidumbre e incertidumbre.¹⁹ Como se puede observar se presentan cuatro incertidumbres principales, las cuales fueron reiteradamente identificadas como importantes a lo largo del análisis en este proyecto. De estas cuatro incertidumbres se toman dos como variables base para el desarrollo de los escenarios : Conciencia ambiental de los clientes como impulsor de compra; y cambios en los precios internacionales del papel dependiendo de oferta y demanda que puedan favorecer las ventas.

TABLA No.9: Certezas e incertidumbres identificadas en el estudio para la propuesta de los escenarios futuros

CERTEZAS	INCERTIDUMBRES
<p>Los costos de producción serán cada vez menores para papeles internacionales:</p> <p>Las economías de gran escala permiten la producción de papeles a bajo costo.</p>	<p>Estrategia del gobierno y sector industrial del papel sobre el manejo del TLC:</p> <p>Los TLC se encuentran firmados, es incierto a través de la desgravación de aranceles del comportamiento en participación con ciertos tipos de papeles en el tiempo.</p>
<p>Menor demanda de papel a causa de mayor interacción del consumidor con la evolución tecnológica:</p> <p>La presencia de tecnologías de información como la Internet, los Smartphone, etc. han repercutido en forma negativa a la demanda del papel.</p>	<p>Los precios internacionales del papel se mantendrán en aumento:</p> <p>Con la incertidumbre de la economía global es incierto el interpretar la fluctuación de los precios del papel .</p>

<p>Aumento de la conciencia ambiental en las personas en no promover el uso del papel de origen maderero:</p> <p>El proceso de la fabricación del papel se mantiene cuestionado mundialmente a través de la tala de árboles.</p>	<p>La economía global viene en desaceleración:</p> <p>La economía mundial viene presentando fluctuaciones que convierten este aspecto en incierto.</p>
<p>Ventaja como proveedor local a través de optimización de capital de trabajo y entregas a tiempo en productos:</p> <p>Es un hecho de la ventaja de CPP en atención a los clientes con un suministrador local frente al consumo de papel importado.</p>	<p>conciencia ambiental en promover el uso de papel a base de residuos agroindustriales:</p> <p>Es incierto que el manejo de este concepto oriente hacia el mayor consumo de papeles fabricados con este insumo.</p>

Después de haber encontrado las dos incertidumbres de interés o principales, se plantean los nombres para los ejes XY con el fin de generar cuatro escenarios en un plano cartesiano.

El eje Y del plano contempla la incertidumbre llamada: **Cambios en los precios internacionales del papel**. El segmento positivo del eje se entiende como el aumento en los precios internacionales del papel, y el segmento negativo del eje se entiende como la disminución en los precios internacionales del papel. En esta incertidumbre, se tendría en cuenta los cambios en la demanda y oferta dentro del país, por ejemplo: el precio del papel nacional se mueve acorde el precio internacional, es decir, si sube este precio los productores nacionales tienen la opción de aumentar su precio y los clientes inician una mayor demanda hacia el papel nacional, si sucede lo contrario favorece demanda del papel internacional.

El eje X del plano contempla la incertidumbre: **Conciencia ambiental de los clientes como impulsor de ventas (bagazo)**, en donde el segmento positivo del eje X se entiende como un incremento en la conciencia colectiva de los compradores por los aspectos ambientales; y en el segmento negativo del eje X se entiende como una conciencia indiferente hacia lo ambiental por parte de los compradores.

La teoría de escenarios sugiere colocar un nombre a cada escenario o historieta con el fin que represente todo lo que allí pueda estar ocurriendo y la situación de la organización dentro de este. En este caso se plantearon nombres de reconocidos trabajos cinematográficos, con una frase que puede identificar el entorno en el escenario creado. A continuación en las figuras No. 11 y 12 se presentan los cuatro escenarios obtenidos y su explicación detallada se ofrece posteriormente.

Figura No.11: Desarrollo de algunos escenarios futuros para CPP I.

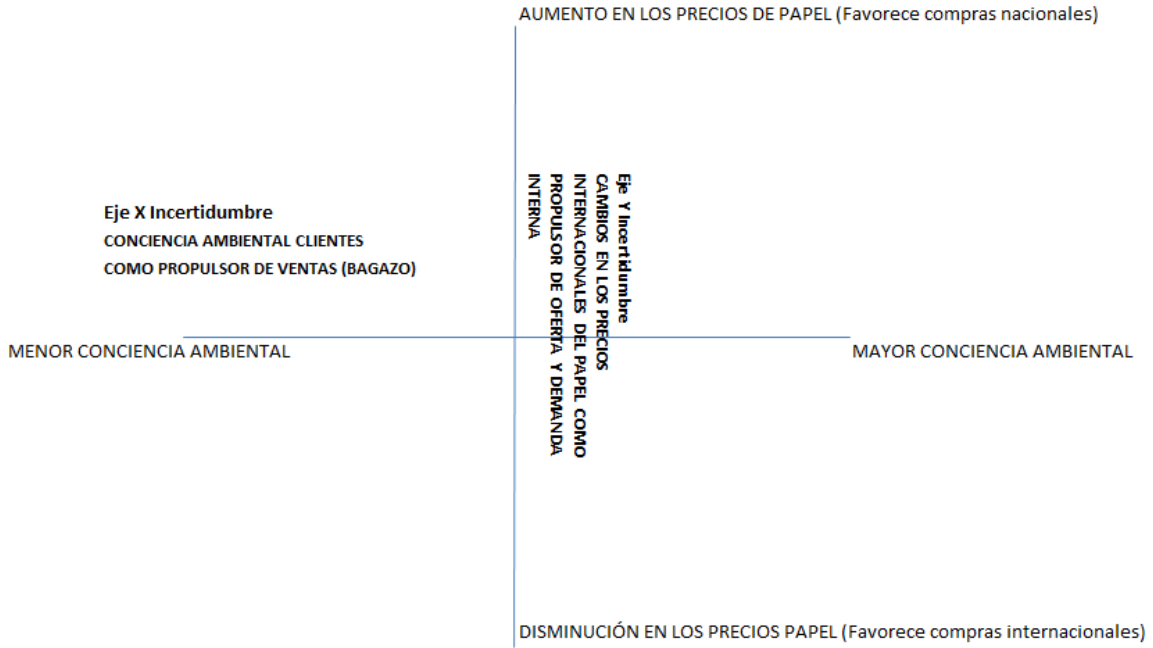


Figura No.12: Desarrollo de algunos escenarios futuros para CPP II.



5.2 Escenario el país de las maravillas

El país de las maravillas es el escenario que muestra el entorno más favorable para la Industria del papel nacional en especial para CPP, donde el concepto de utilizar un desecho agroindustrial como el bagazo para la fabricación de papel en lugar de fibras procedentes de árboles es altamente valorado. Además de lo anterior, se le suma un aumento en los precios internacionales del papel, efecto que redundará en mayores demandas del producto nacional y mayores ingresos para la organización. En resumen podrían plantearse los siguientes aspectos en este escenario:

- Hay un aprovechamiento en la parte ecológica a través del manejo de la materia prima esencial en la fabricación del papel por CPP (desecho agroindustrial bagazo de caña), que elimina el uso y la tala de árboles.
- Comercialización de pulpa y tipos de papel a base de bagazo de caña hacia mercados internacionales que exigen productos y procesos amigables con el planeta.
- Precio de la pulpa de bagazo menor a la de la pulpa de madera, que lograría contrarrestar efectos en costos de producción.
- Pulpa de bagazo con desarrollo de propiedades actuales para atender mercados de papeles para empaque y tissue, situación que podría disminuir el impacto sobre la baja demanda de papel en escritura e impresión.
- Posibilidad de desarrollo de especialidades con la pulpa de bagazo al manejar capacidades bajas de producción (papeles de mayor precio, que se imposibilitan fabricar en máquinas de gran producción por las toneladas bajas del mercado).

5.3 Escenario 300

Este escenario plantea una mejora en los precios del papel que lleva a mayores ingresos sobre la base de la producción vendida por la organización, sin embargo el concepto ambiental de uso la fibra agroindustrial bagazo como concepto ecológico no existe como diferenciador. Esto puede llevar a un entorno como el actual, en donde la estrategia se mantiene sobre el mercado y clientes actuales. La competencia en desventaja con los papeles ofertantes importados se mantiene. En resumen este escenario plantea lo siguiente:

- Las fronteras están abiertas, sin embargo la diferenciación no es factor competitivo.
- El precio del papel en aumento favorece los ingresos de la compañía, pero se mantiene la demanda con los clientes y procesos normales de la organización.
- Este escenario debe cuestionar a la organización en la forma de cómo explotar y divulgar la ventaja competitiva de su principal recurso ecológico en su proceso. Buscar nichos especializados para exportar. Deben crearse planes estratégicos de divulgación con mercadeo, comercial y ambiental sobre las bondades del papel fabricado en CPP.

5.4 Escenario Apolo 13

Este escenario es pesimista, en donde los precios del papel no ayudan a mejorar los ingresos y adicionalmente no existe una diferenciación para competir por el uso de desecho agroindustrial como materia prima con productos de la competencia. En éste, la organización debe buscar plantear alternativas de disminución de costos para aumentar el gap de ingresos entre precio de venta y costos, a su vez buscar como en el escenario anterior como lograr la diferenciación para poder competir y encontrar más clientes. Además podemos tener en este escenario:

- El tratado de libre comercio por su estructura en el sector de papel no favorece a CPP y su factor diferenciador en su pulpa de bagazo a través de un desecho agroindustrial no es tenido en cuenta.
- No existen barreras de entradas a papeles del exterior en aspectos ambientales.
- Falta divulgación de información sobre papel a partir de bagazo de caña de azúcar, que evite campañas ministeriales de Cero Papel que se enfoca en papeles a base de árboles.
- Precio de fabricación de papeles importados más bajos que los fabricados en Colombia.
- Inundación del mercado interno con sobreoferta en Estados Unidos.
- Tasa de cambio no favorecen las importaciones de materias primas y papeles con precios muy bajos.

5.5 Escenario Forrest Gump

Este escenario el diferenciador en la fabricación de papel a base de un residuo agroindustrial como el bagazo si es valorado. Sin embargo, el precio internacional no favorece un mayor ingreso, es posible que en este escenario se establezca la captación de un mayor número de clientes si se parte de una divulgación agresiva sobre el diferenciador de los papeles fabricados en CPP y ayude a balancear el déficit por precio. En este escenario se podría tener lo siguiente:

- Visión hacia mercados alternos con mayor conciencia ecológica en los Estados Unidos, Europa, Brasil, entre otros que buscan productos con manejo de tecnologías verdes.
- Buscar alternativas hacia Europa, Asia y América Latina en nichos de mercados especiales y diversificación de mercados.
- Entrada de papeles al país sin tener en cuenta aspectos ambientales que desplazan a los papeles fabricados por CPP. Debe iniciarse una campaña de comunicación hacia el gobierno, clientes y país sobre este aspecto y mostrar la alternativa de CPP como reemplazo de papeles que no cumplen una normatividad ecológica mundial.

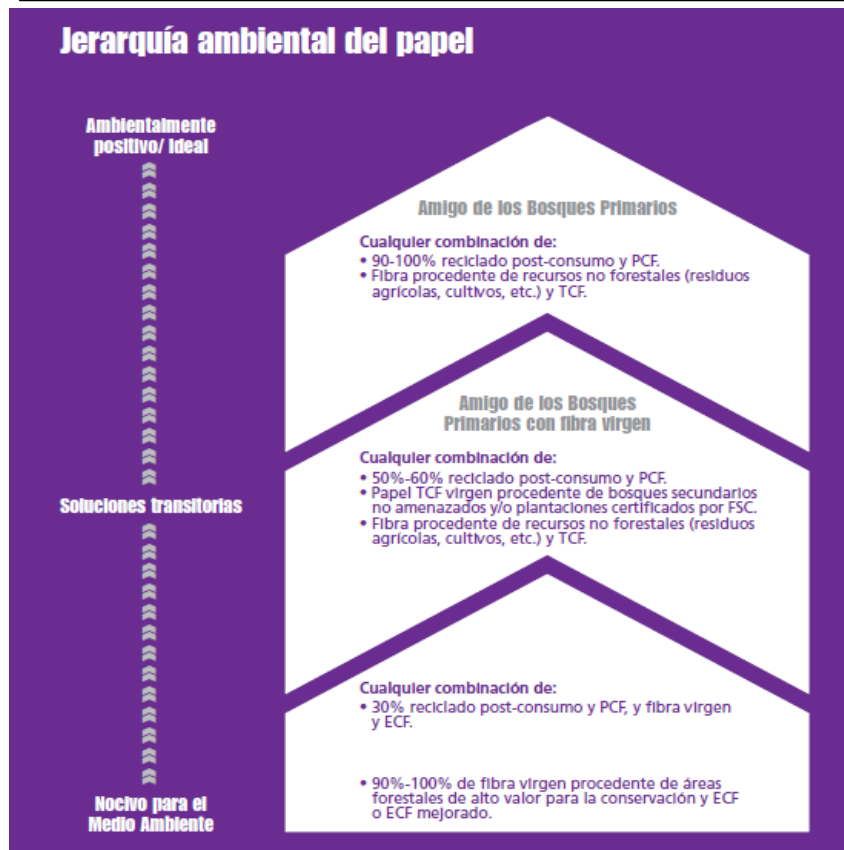
6 DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Como se pudo observar a lo largo del proyecto, el entorno para el sector industrial en Colombia es cada vez más incierto. El buen momento económico que viene atravesando el país, que lo hace ver como una plaza atractiva de inversión y con los gobiernos con una visión de globalización y afán de incluir más tratados de libre comercio, muestra a futuro, que el entorno se volverá cada vez más competitivo y más agresivo para la industria en Colombia. Es aquí en donde el sector debe iniciar planes contingentes y estrategias que logren soportar este ambiente y se puedan forjar organizaciones rentables y sostenibles en el tiempo.

Con lo anterior, Carvajal Pulpa y Papel posee actualmente una ventaja competitiva, un factor diferenciador dentro del sector de fabricación de papel y que es conocida dentro esta organización; Uso de un desecho agroindustrial como principal componente en la fabricación de papel: “el sub producto fibra de bagazo proveniente de la molienda de la caña de azúcar en el proceso de fabricación de Azúcar”. El factor ambiental y los movimientos mundiales, que han surgido como protectores del planeta, vienen realizando campañas agresivas de disminución de uso de papel, apoyados en que el sector papel contribuye altamente a la deforestación y tala de árboles, que además del daño ecológico, crea inconvenientes sociales. Campañas de “cero papel” en ministerios del Gobierno colombiano, de empresas como Ecopetrol, empresas de Telefonía, bancos, entre otros, contribuyen igualmente a generar bajas demandas de papel a la industria. A su vez, el día a día nos muestra que inclusive personas relacionadas con el sector industrial no reconocen en CPP dicha característica en sus productos. Además los magazines locales y los noticieros tienen contextualizada a toda la industria del papel como la causante de daños de bosques y tala de árboles.

En resumen, existe un diferenciador pero aparentemente no se está aprovechando como propulsor de aceptación y ventas ante clientes. Debe pensarse en una política adicional al de cumplir los requerimientos obligatorios exigidos por las normas ambientales, que conlleve a una sensibilización, despliegue y divulgación a todos los clientes actuales y potenciales con el objetivo de ir fortaleciendo el concepto de amigable con el ambiente. Hay instituciones mundiales que avalan de igual forma con certificaciones a las papeleras en el compromiso de éstas con el ambiente. Caso de Greenpeace, el cual establece que para ellos, el consumo de papel menos perjudicial para el medio ambiente debe tener en cuenta el origen de la fibra de celulosa y cumplir ciertos requisitos, a saber: papel que no proceda de la destrucción de bosques primarios, el mayor porcentaje posible de fibra reciclada, si hay fibra virgen, debe estar certificada según los estándares del sistema de certificación forestal del Forest Stewardship Council (FSC), son aconsejables las fibras procedentes de residuos agrícolas y/o cultivos no madereros y el blanqueado totalmente sin cloro. Porcesado totalmente libre de cloro (PCF) para el caso de la fibra reciclada, o totalmente libre de cloro (TCF) para la fibra virgen. Según la figura No. 13 se observa la estratificación dada por Greenpeace en cuanto al concepto ambiental del papel.

Figura No.13 Jerarquía ambiental del papel dada por Greenpeace



Este punto podría ayudar a mostrar un valor agregado de los papeles fabricados en CPP y poder en el tiempo a través del aumento de políticas y restricciones ambientales, posicionar sus productos con respecto a los papeles importados actuales que están catalogados nocivos para el medio ambiente.

Carvajal Pulpa y Papel se ha visto muy afectada en su demanda con respecto a la prelación de los clientes a utilizar papeles importados con precios más bajos, es posible que lo expuesto anteriormente en la parte ambiental pueda generar un levantamiento de barreras hacia la importación de papeles nocivos para el ambiente y CPP pueda de nuevo ampliar su participación hacia el sector de commodities. Sin embargo, debe considerarse igualmente qué especialidades o diferentes grados pueden implementarse bajo el esquema de la diferenciación de su fibra: por ejemplo algo que aún posee un potencial es el poder fabricar pulpa air dry a partir de pulpa de bagazo para otras plantas papeleras, este papel no necesita insumos de químicos, su costo es menor que el costo de la pulpa a partir de madera, aunque con algunas restricciones de propiedades de resistencia, es posible su uso en procesos donde la resistencia no es un punto crítico. Igualmente un enfoque que actualmente se está estudiando en CPP es poder incursionar en sectores de papel para empaque y tissue (servilletas y toallas) donde se hace relevante de nuevo el ampliar el conocimiento de su fibra diferenciadora.

Partiendo de que toda compañía debe maximizar sus ingresos a través de aumentar su margen de contribución, CPP debe continuar revisando sus procesos para la disminución de sus costos de operación, de manera que perciba mayores ingresos cuando el precio del papel internacional aumente. Debe internamente con sus departamentos de Mercadeo e Investigación y desarrollo desarrollar y/o investigar las condiciones reales mínimas requeridas en el mercado o por los clientes en donde se logren restringir o eliminar procesos que abaraten los costos finales de producción. Recordemos que una de las amenazas altas es el bajo precio ofertado por las fábricas papeleras internacionales, dado su producción a grandes escalas donde el costo se minimiza. Investigar las necesidades mínimas en propiedades del papel que puedan disminuir brechas de aceptación de los clientes ante papeles importados.

7 CONCLUSIONES

El proyecto buscó contextualizar a través de un análisis del macro-entorno y las fuerzas industriales actuales en que se desempeña la industria de papel en Colombia en particular CPP, la realidad que está afectando financieramente este sector en el país. Con el uso de herramientas administrativas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter se logró establecer las certezas e incertidumbres que vienen rigiendo el comportamiento de la industria del papel. A su vez se logró levantar con el desarrollo del análisis de la matriz de factores externos (Matriz EFE) con la participación de algunos funcionarios de la compañía, la respuesta actual de la organización CPP hacia las amenazas y oportunidades del entorno. Una vez recogidas las principales variables inciertas que viene afrontando el sector papelerero, se pasó al desarrollo de escenarios futuros con el objetivo de establecer con las dos principales incertidumbres escenarios aplicables a la situación actual del sector.

Se pudo establecer con la compañía analizada CPP, que la respuesta hacia las amenazas y oportunidades del entorno está muy cerca del promedio establecido por la metodología de análisis de la Matriz de Factores Externos, es decir, la compañía no logra plenamente responder a dichas necesidades. En lo que concierne al desarrollo de los escenarios futuros, se lograron establecer cuatro escenarios que fueron construidos a través de dos variables inciertas consistentes a lo largo del desarrollo del proyecto; una referente a una ventaja competitiva con respecto al manejo de un recurso fibroso amigable con el medio ambiente y que es menester dar a conocer esta ventaja ambiental y la segunda variable incierta, retoma la necesidad de competir con la oferta internacional en precios y crea la urgencia de fortalecer y reducir su estructura de costos para poder resistir el desafío impuesto por la competencia.

La metodología y herramientas empleadas para el análisis del caso CPP permitieron definir con relativa facilidad focos de atención y discusión grupal para problemas complejos y facilitan el vislumbrar alternativas a dichas situaciones, que en este caso corresponde a un mercado que se encuentra en dificultades en el entorno actual. El planteamiento de algunos escenarios futuros a través de sus dos principales variables inciertas halladas durante el análisis, sirven como base de recomendaciones a la compañía, las cuáles pueden ser aplicadas acorde a las expectativas y necesidades que la organización a través de su estrategia considere. En el proyecto quedan planteadas igualmente otras variables inciertas que pueden ser desarrolladas siguiendo la metodología aquí planteada y generar otros escenarios que traerán posiblemente otras recomendaciones. Finalmente es posible que las organizaciones actuales tengan grandes diferenciadores que puedan llevarlos a enfrentar dificultades y retos, pero que de alguna manera no han encontrado o no tienen claridad de como difundir o comunicar esta ventaja competitiva y tal vez es más fácil de lo que pueda parecer.

Como limitantes del proyecto podrían plantearse situaciones como la cantidad de participantes en el desarrollo de la matriz de factores externos; entre más participantes, la calidad de la información y el resultado final podría de alguna manera entregar resultados más aproximados a la realidad de la compañía, podrían tenerse aspectos diferentes al incluir otras áreas de la compañía. Igualmente se debe tener en cuenta contextos subjetivos empleados por el autor del proyecto, basados en el entendimiento de las entrevistas realizadas a varios funcionarios de la compañía, estas afirmaciones pueden tener algunas desviaciones y como tal debe tenerse en cuenta durante la lectura de este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANDI, (2012). Industria del papel invirtió 27 mil millones de pesos en programas de Impacto Social en 2012 en Colombia.
www.andi.com.co/pages/noticias/noticia_detalle.aspx?IdNews=464.
2. L. Ayala & R. Arías, (n. d.), El Análisis PEST,
www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm.
3. Productos de Colombia.com, (2011), Con qué países tiene Colombia tratados de libre comercio? www.productosdecolombia.com/.../TLC_Paises_Libre_Comercio_Colom...
4. CARVAJAL. (2011). Informe Anual Carvajal 2011. www.carvajal.com/wp-content/.../04/Informe-Anual-Carvajal-2011
5. I, Mosquera, 2010, Planeación por escenarios - Destino Colombia - YouTube, 02/03/2010, www.youtube.com/watch?v=tZt2vp9BLZg
6. Programa Gadex, (n.d.), Análisis PEST,
www.formatoedu.com/web_gades/docs/1_Ana_769_lisis_PE.pdf.
7. J. Díaz, (2013), Análisis PESTEL es una herramienta estratégica para identificar factores del entorno que afectan un negocio o empresa. 15/01/2013.
www.emprendices.co/analisis-pestel-herramienta-planeacion-estr...
8. Porter, M. (2003), Ser competitivo (Un libro de Harvard Business School). Editorial Deusto. Cap. 1.
9. C. Segovia & A. Bolaños, (n.d.), Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf.
10. Thompson, Gamble, Strickland y Peteraf, (2012), Administración estratégica Teoría y casos. Mc Graw Hill. Cap. 5.
11. Botero, D. (2010), Dirección estratégica, el nuevo enfoque hacia la competitividad. Colombia: Escuela de Ingeniería de Antioquia. Cap.6.
12. David, F. (2008). Conceptos de administración Estratégica. South Caroline: Editorial Pearson/Prentice Hall. Pag. 110-111
13. Estados Unidos Mexicanos. Ministerio de Salud. (n.d.). Planeación de Escenarios Futuros. www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/PEF.pdf.
14. Mendoza, J.M,(2011), Decisiones estratégicas. Colombia: Editorial U. cap. 22.
15. TELEFÓNICA fundación. (2008). La reducción del consumo de papel en la Sociedad de la Información.
sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/.../seccion=1188&idioma...
16. República de Colombia. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2013). 25/04/2013, de www.minvivienda.gov.co/.../EstrategiaCeroPapel.pdf.
17. República de Colombia. Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones. (n.d.). Buenas prácticas para reducir consumo de papel.
www.camara.gov.co/.../1880-guia1buenaspracticaparareducirconsumod..
18. ECOPETROL. (2011). Menos papel, más vida - Bienvenidos :::ECOPETROL:::
www.ecopetrol.com.co > Medio Ambiente > Ecoeficiencia.
19. Smith, Vesga, Cadena, Boman, larsen y Dyner. (2004). Energy Scenarios for Colombia: Process and Content. (13/07/2004), www.Sciencedirect.com. Futures 37 (2005) 1-17.