

«La Papelera Española y su Grupo de Empresas»

En un contexto europeo de creciente demanda y deficitaria capacidad de producción, el sector papelerero español debe abordar un programa ambicioso de trabajo que le permita competir en un mercado que le resulte asequible. La PAPELERA ESPAÑOLA, en su posición de liderazgo dentro del sector de papel-prensa, ha sido muy sensible a esta coyuntura. Su plan estratégico, en el que hasta ahora se han invertido 14.000 millones de pesetas, contempla dos vertientes definidas. De un lado, la modernización de las instalaciones, en orden a ofrecer una calidad integral de sus productos; de otro, el reequilibrio en la inversión, en busca de productos de mayor valor añadido. Con la colaboración del Boston Consulting Group Limited, la PAPELERA ESPAÑOLA ha reordenado sus unidades de negocio, tanto en las empresas de cabecera como en las de transformación y comercialización. El desenvolvimiento del sector en los últimos meses confirma el acierto de esta elección.

Gero eta eskari gehiago eta produkzio-ahalmen eskasagoko testuinguru europar batean, Espainiako paperaren sektoreak benetan eskuragarria zaion merkatu batean lehitzeko bidea emango dion programa ambizioso bati ekin behar dio. PAPELERA ESPAÑOLAK, prentsa-paperaren sektorearen barnean duen aitzindari posizio sendotik begiratuta, oso ondo sentitu du koiuntura hori, izan ere, bere plan estrategikoak, non orain artekoan 14.000 milioi pezeta inbertitu bait dira, bi bide ondo definitu begiesten ditu. Alde batetik, instalazioen modernizazioa, bere produktuen kalitate integral bat eskaintzearren, eta bestetik, inbertsioaren berrorka, balio erantsi gehiagoko produktuen bila. Boston Consulting Group Limiteden laguntzarekin, PAPELERA ESPAÑOLAK berrantolatu egin ditu bere produkzio-unitateak, ñola burualdeko enpresetan hala eraldaketa eta komertzializaziokoan. Sektore honek azken hilabeteetan egin duen garapenak bete-betean asmatu duela frogatzen digu.

Within the European context of growing demand and deficitary production capacity, the Spanish paper sector must implement an ambitious programme of work which will allow it to compete on a market accessible to it. From its position of leadership within the newsprint sector, LA PAPELERA ESPAÑOLA has been very sensitive to this situation. Its strategic programme, in which it has invested 14,000 mil/ion pesetas, has two, well-defined aspects. On the one hand, the modernisation of its installations, in order to offer high-quality products; on the other, the readjustment of investments in search of products with a higher added value. With the collaboration of the Boston Consulting Group Limited, LA PAPELERA ESPAÑOLA has reorganised its business units, both in upstream companies and in those relating to transformation and marketing. The performance of the sector during the last months confirms that this decision has been the right one.

1. **Presentación**
2. **Consideraciones sobre el Sector papelerero en general**
3. **Entorno de la Comunidad Económica Europea**
4. **El entorno papelerero español**
5. **Definición conceptual del Plan de Desarrollo de L.P.E.**

Palabras clave: Planificación estratégica, sector papelerero.
 N° de clasificación JEL: L1, L2, L74, M14.

1. PRESENTACIÓN

LA PAPELERA ESPAÑOLA, S.A., fue constituida, en el año 1901, con un capital inicial de 20 millones de pesetas, mediante la concentración de una serie de fábricas situadas por todo el territorio nacional.

Actualmente, con un capital social de

9.393 millones de pesetas y sede social en Bilbao, es la cabecera de un grupo de empresas cuya actividad está enmarcada dentro del sector del papel.

El Grupo está organizado en Unidades de Negocio, manteniendo la estructura societaria formada por las sociedades que figuran en el cuadro n.º 1.

Cuadro n.º1. **Estructura societaria**

	% PARTICIPACIÓN
• LA PAPELERA ESPAÑOLA, S.A.	
• FORINFER, S.A.	70
• LA PAPELERA VIZCAÍNA, S.A.	100
• S.A. DE MANIPULADOS	100
• PAPEL DE EDICIONES, S.A.	70
• PRAT CARTÓN, S.A.	67
• SERVICIOS DE COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN, S.A.	100
• COPESA IBÉRICA	100
• ONENA, S.A.	20
• SOCIEDADE INDUSTRIAL E COMERCIAL PAPELERA (PORTUGAL)	70

Cuadro n.º 2. **Grupo La Papelera Española, S.A. 1989**

	MM Ptas.
ACTIVOS INDUSTRIALES	22.630
FONDOS PROPIOS	13.855
CAPITAL	9.393
RESERVAS	4.462
EXIGIBLE A LARGO	14.470
INVERSIONES REALIZADAS 1986-1989	14.000
VENTAS	22.636
CASH FLOW OPERATIVO	4.323
RESULTADO OPERACIONES	2.793
RESULTADO CONSOLIDADO	851
PLANTILLA: 1.340 personas	

Los cuadros n.ºs 2 y 3 muestran las cifras más significativas correspondientes al ejercicio 1989 (último ejercicio disponible a la fecha de este escrito), referidas al Grupo.

En el año 1987, ARANGUREN paró para la reforma. Durante el tiempo que estuvo en funcionamiento produjo 26.017 Tms. de pasta cruda y 19.760 Tms. de Kraft.

2. CONSIDERACIONES SOBRE EL SECTOR PAPELERO EN GENERAL

Previo a la descripción conceptual del PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL GRUPO LA PAPELERA

ESPAÑOLA, S.A., se hace necesario exponer unas reflexiones sobre las características del negocio papero y sobre la situación del entorno europeo y nacional que condicionan la evolución de la actividad actual y futura del Grupo LA PAPELERA ESPAÑOLA.

La industria de pastas y papel alcanza su mayor grado de desarrollo, básicamente, en los países del Norte.

La industria de los productos forestales, y en particular la del papel, es una adecuada referencia del grado de desarrollo de las economías. Los índices más elevados de consumo per cápita son los correspondientes a las áreas industrializadas y con mayor poder económico.

Cuadro n.º 3. **Evolución de la Producción**

Año	L. P. E.		PRAT CARTÓN	L. P. V.	S. A. M. (*)
	Aranguren	Rentería			
1987	-	124.504	68.500	22.500	5.000
1988	42.500	138.000	75.900	24.900	5.200
1989	60.000	129.000	80.000	25.000	6.000
1990(E)	80.000	145.000	86.000	27.600	6.700

(*) Las toneladas de S.A.M. son de productos transformados.

Existe una estrecha relación entre el crecimiento de las economías y el del consumo de papel.

Los elementos fundamentales para el desarrollo competitivo de esta industria son:

- Proximidad a mercados.
- Suficiencia de materias primas.
- Fuentes de aprovisionamiento energético, a precios asequibles.

Se caracteriza por ser una industria, intensiva en capital y algunos de los productos son «commodity», por lo que la diversificación dentro de los distintos subsectores se hace necesaria.

En los últimos años ha tenido lugar un importante desarrollo tecnológico orientado a:

- Nuevos usos del papel.
- Calidad.
- Reducción de costos.
- Utilización como primera materia del papel reciclado (deinking).
- Minimización del impacto medioambiental.

Asimismo, estamos asistiendo, fundamentalmente en la Comunidad Económica Europea y Escandinavia, a una política de concentraciones de empresas. Esta estrategia está dirigida a la diversificación de mercados y productos, con el objetivo de compensar el impacto de los ciclos que no son coincidentes en el tiempo en todos los productos y conseguir masas críticas crecientes.

No obstante, el tamaño de las empresas, siendo importante, no es el único factor decisivo para la competitividad de las mismas. No en todos los subsectores del papel se cumple la ecuación de uno más uno igual a dos.

Efectivamente, en algunos subsectores, como el de papel prensa, kraft liner, etc., es importante la economía de escala o masa crítica, pero en otros es necesario adecuar el tamaño a la competitividad, que depende de:

- Oportunidades que presentan los mercados.
- Grado tecnológico.

- Know-how.
- Canales de comercialización y distribución.

En definitiva, el tamaño no es, en todos los casos, el parámetro único o fundamental de la competitividad de las empresas papeleras en todos los subsectores en que se divide el sector del papel.

Es necesario analizarlos individualmente para, de acuerdo con la segmentación de los mercados y la necesidad de respuesta a los mismos, establecer el tamaño idóneo de las unidades productivas destinadas a satisfacerlos.

3. ENTORNO DE LA COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA

La CEE de los *doce* es, en conjunto, deficitaria en productos papeleros. La producción propia atiende al 68 % de su demanda de pastas y papel. Escandinavia, fundamentalmente, y Canadá son las fuentes de suministro del déficit.

Este déficit es el segundo en importancia, después del petróleo.

El comercio papelerero de la Comunidad Europea se cifra en unos cinco billones de pesetas en términos monetarios, siendo muy importantes las transacciones intracomunitarias, que alcanzan un 20 % del consumo total.

Los acuerdos CEE-EFTA permiten un comercio liberalizado entre las dos áreas. La CEE importa el 22 % de su consumo de los países escandinavos, lo que equivale al 55 % de la producción total de los mismos.

La CEE es un mercado de 312 millones de habitantes y, por su desarrollo económico, de gran consumo de productos papeleros. El crecimiento medio de la última década ha sido de 7,5 % anual.

La paulatina incorporación de los países del Este europeo, con reducido consumo de papel per cápita, hacia un sistema de economías de mercado a tenor de los últimos acontecimientos políticos, amplían las posibilidades de desarrollo de la industria papelera europea.

Dada la importancia y características del mercado europeo, las más importantes entidades papeleras de los países tradicionalmente exportadores a la Comunidad han decidido una estrategia de consolidación e incremento de sus cuotas de mercado, mediante su implantación en el interior de las fronteras comunitarias.

La participación en el mercado europeo, contemplada a largo plazo, está teniendo prioridad a cualquier otro objetivo de ampliación de las capacidades de producción.

Desde hace unos cinco años se vienen dando importantes concentraciones, adquisiciones, tomas de participación y del control, joint-ventures y acuerdos de otro tipo entre empresas escandinavas entre sí y con firmas comunitarias. Asimismo, compañías norteamericanas han iniciado una estrategia similar en Europa.

Son de destacar las fusiones de *United Paper Mills* y *Rauma Répola*, en Finlandia. Las adquisiciones de la alemana *Feldmuhler* por la sueca *Stora* y de la francesa *Chapella-Dar-blay* por la finlandesa *Kymene*. La fusión de las noruegas *Unión*, *Follum* y *Nork Skog*.

La americana *International Paper* ha adquirido *Zanders Feinpapery Aussedat-*

Rey. Consolidated se ha posicionado en el Reino Unido, etc.

No obstante, en la CEE coexisten, junto a las grandes entidades y concentraciones, empresas con menor masa crítica. Dicha inferior economía de escala la han equilibrado según productos y mercados con estrategias de calidades de mayor valor añadido, apoyados con fuertes y especialidades redes de comercialización y distribución, dada la atomización de clientes que existe en algunos subsectores del papel.

4. EL ENTORNO PAPELERO ESPAÑOL

El cuadro n.º 4 refleja que el consumo de papel y cartón ha crecido a un ritmo muy superior al de la producción en la década de los ochenta.

En el mismo período, las importaciones totales han aumentado en 785.000 toneladas y las exportaciones en 164.000 toneladas. En 1989 el nivel de penetración de las importaciones en España fue el 27,6 % de su consumo. Las exportaciones fueron el 12 % de la producción.

La evolución de las importaciones y exportaciones de nuestro país en la década de los ochenta refleja

Cuadro n.º 4. **Evolución de la Producción y Consumo de Papel en la década de los ochenta**

(Miles de Tm.)

Concepto	PRODUCCIÓN		CONSUMO		% Incremento 89/81	
	1981	1989	1981	1989	Prod.	Cons.
PAPEL PRENSA	108	165	209	376	53	80
IMPR.-ESCRIT.	715	844	718	1.162	18	62
HIGIEN. Y SANIT.	136	232	123	236	70	92
CART. OND. Y EMB.	888	1.286	914	1.440	45	57
KRAFT SACOS	203	170	181	127	(16)	(30)
CARTONCILLO	279	352	229	296	26	29
OTROS	258	396	259	473	53	82
TOTAL	2.587	3.445	2.633	4.110	33	56

Fuente: Aspapel.

que nuestro mercado doméstico ha generado un incremento de demanda sobre la producción equivalente a la capacidad de 6/7 grandes máquinas, el cual ha sido absorbido por los exportadores a España.

Los aumentos de consumo más destacados han sido, en papel prensa, 80 %; higiénicos y sanitarios, el 92 %, y en papel revistas estucado más del 100 %.

A pesar del fuerte crecimiento de la demanda, el consumo per cápita en España, en 1988, fue de 99,7 kgs., todavía inferior en un 40 % al de la media de los países de la CEE. Es de esperar un desarrollo del crecimiento de la demanda española a un ritmo superior al de la CEE.

En la década de los setenta, las grandes empresas realizaron fuertes inversiones que coincidieron con una debilidad de la demanda interior por la crisis generalizada del petróleo, lo que las condujo a una delicada situación financiera.

Hasta la entrada de España en la CEE, en 1986, existía un fuerte proteccionismo de la industria, que en el sector papelero se puede cifrar en un 17 % de media. Esta situación, unida al cambio de ciclo favorable a mediados de los años 80, permitió que los productores trabajasen a altos ratios de utilización de máquinas, obteniendo resultados crecientes y sustantivando sus balances patrimoniales.

En este período no ha habido una política de reestructuración del sector ni concentraciones o absorciones empresariales que supusieran ventajas competitivas, aunque sí se han realizado inversiones importantes y algunas participaciones de capital extranjero en firmas españolas: *Grupo Kio*, *Scott Paper*, *Jeferson Smurfit*, *Saffa*, *Wiggins Teape*, *James River*, *Pwa*, etc.

En el año 1993 estaremos inmersos en el Mercado Único Europeo y habrá desaparecido cualquier tipo de proteccionismo, realidad que actualmente es un hecho en la mayoría de los productos papeleros.

La situación del sector papelero español, en 1993, se puede dibujar de la forma siguiente:

- El volumen del mercado español será el quinto de la Comunidad.
- Crecimiento más rápido de la demanda española que el de los demás países de la CEE, por su bajo consumo per cápita actual.
- Mercado ampliable al Área de Influencia: Portugal, Sur de Francia y Norte de África.
- Mercado completamente liberalizado.
- Disponibilidad de primeras materias.
- Será necesario adecuar los precios energéticos a los de la Europa Comunitaria.

Las empresas extranjeras, tradicionalmente exportadoras y asentadas en el mercado español, están desarrollando una política a largo plazo de aumento de sus cuotas de mercado.

El sector productivo español está atomizado, aunque las principales empresas dominan ciertos mercados.

Es previsible que en el entorno europeo continúen las reestructuraciones de empresas y de mercados.

En el caso de España, consideramos que, entre otras, unas adecuadas estrategias podrían conceptuarse de la forma siguiente:

- 1) La competitividad de los productos «commodity» (productos no diferenciados) depende de la consecución de una conveniente economía de escala.

Conseguir esta dimensión requiere, en la situación actual de las instalaciones españolas, ambiciosos y costosos planes de inversión.

En general, y con las correspondientes excepciones, será necesaria la participación de socios extranjeros en empresas españolas para que faciliten el marketing internacional y presten apoyo financiero y tecnológico.

- 2) En los subsectores que no necesariamente requieren de economía de escala para su competitividad, habría que adecuar su tamaño a las oportunidades reales del mercado con productos de alto valor añadido y apoyados por sendas redes comerciales y de distribución.

Particularmente, en este tipo de empresas tendrá gran incidencia la cualificación y motivación del equipo humano.

5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DEL PLAN DE DESARROLLO DE L.P.E.

En el segundo semestre de 1990 se analizó la situación de las empresas del Grupo L.P.E. en su conjunto, ante las evidencias del cambio de ciclo económico, grado de su competitividad, proximidad del Mercado Único y la necesidad de actualización de sus planes en curso.

En estos planes en curso se han invertido 14.000 millones de pesetas en nuevas instalaciones, modernización de las existentes, reducción de costos y calidad de sus fabricados.

Este análisis y reflexión puso de manifiesto la necesidad de la definición de una Planificación Estratégica para el Grupo L.P.E., que permitiera adaptarse con la máxima celeridad posible a los cambios en el entorno y que sirvieran de base para todo el proceso de toma de decisiones.

Dicho plan fue elaborado y definido, hace más de un año, por el propio equipo directivo, con la colaboración de *The Boston Consulting Group Limited*.

La *estrategia global* que define el Plan es la de reequilibrar adecuadamente la inversión o asignación de recursos entre actividades de capital intensivo y de transformación-comercialización-distribución y otros, con el objetivo de minimizar las contingencias de los ciclos, maximizar las sinergias y garantizar la rentabilidad global del Grupo L.P.E. y su crecimiento.

En otras palabras, se trata de modificar la ponderación actual en la cifra de facturación, en la que predominan las empresas de cabecera (pastas, papeles, standard, energía y materias primas), hacia productos de mayor valor añadido, obtenidos en las participadas dedicadas a la transformación y comercialización, con inversiones en estas áreas que requieren menos capital intensivo.

Las *directrices* definidas para la consecución de la Estrategia Global han sido:

- Desarrollo selectivo de los negocios actuales.
- Incorporación de otros nuevos negocios afines a las actividades y procesos en los que el Grupo L.P.E. tiene probada experiencia.
- Nuevas oportunidades. Diversificación.
- Desinversiones para reasignar recursos.

Es a través de las Unidades de Negocio con las que se pretende desarrollar la filosofía expuesta.

5.1. Unidad de Recursos Naturales

1) *Forinfer, S. A.*

La creación de una sociedad independiente tiene su razón de ser en la garantía e independencia del suministro a la nueva planta de papel prensa de PADESA.

Su dimensión es correcta y tanto su potencial como el know-how de las personas que lo componen y el lugar en que está ubicada, en pleno macizo forestal cántabro, le permiten un desarrollo futuro equilibrado, no sólo a nivel de suministro de materias primas de las fábricas pasteras, sino a través del aprovechamiento integral de la madera como cabecera del desarrollo de otros negocios relacionados con la misma (sierras, revestimientos, etc.).

2) *Energía*

La segregación de los saltos propios y su inclusión en Energías Hidroeléctricas de Navarra, con una toma de participación en esta empresa especializada en el tratamiento y desarrollo de minicentrales hidroeléctricas, busca un doble objetivo.

Por un lado, al no constituir ya un bien estratégico para la industria papelera, se produce una desinversión en la cabecera, generando fondos para destinarlos a otras actividades.

Por otro, se reduce la factura energética por mejores precios en los Kw. globales suministrados, a la vez que se consigue una mejor calidad del suministro eléctrico.

Cuadro n.º 5. Papel Prensa. Datos estadísticos de la CEE

(Miles de Tms.)

Concepto	'1985	1986	1987	1988	1992 (e)	1994 (e)
Producción	1.950	2.176	2.322	2.656	3.500	3.600
Consumo aparen. %	5.093	5.395	5.751	6.203	6.700	7.000
Cobertura	38	40	40	43	52	52

Fuente: P.P.I.

3) Recuperación de papel

Inversión en este área para garantizar el suministro de papel recuperado a las empresas cabecera y a PADESA, que va a tener una gran demanda de esta materia prima, complementaria de la pasta mecánica.

5.2. Unidad de Papeles para Ediciones Periódicas

El papel prensa es un negocio con poca diferenciación de producto y tecnología e intensivo en capital.

Los mayores grupos mundiales de papel prensa, salvo alguna excepción, están diversificados y la incidencia de la cifra de ventas de este producto no excede del 30 % del total de sus negocios.

El papel prensa tiene una consideración de producto especial en toda la Europa Comunitaria por ser el soporte de la información escrita.

La CEE es deficitaria en este producto en 3,5 millones de Tms./año, tendiendo paulatinamente a un incremento del grado de autoabastecimiento, pero permanecerá deficitaria (cuadro n.º 5.)

Las importaciones provienen, en un 90 %, de los países EFTA, fundamentalmente de Escandinavia.

Habrà un estacionamiento en el crecimiento de la oferta EFTA debido a una posición competitiva menos favorable en el medio plazo, especialmente por costes energéticos y de primeras materias.

Cuadro n.º 6. Consumo per cápita de Papel Prensa, en 1989

PAÍS	CONSUMO TOTAL	POBLACIÓN	KILOS
	(M. Tms.)	(Millones personas)	PER CÁPITA
ESPAÑA	375	40	9,4
ITALIA	605	58	10,4
FRANCIA	757	56	13,5
ALEMANIA	1.716	62	27,7
REINO UNIDO	2.055	58	35,4

Fuente: Elaboración propia.

La FABRICA DE RENTERÍA, con sus dos máquinas, tiene una capacidad de producción de 150.000 Tms. de papeles de alto contenido en pasta mecánica integrado con la producción propia de pasta.

LA PAPELERA ESPAÑOLA produce el 75 % del papel-prensa que se fabrica en España y abastece al 33 % de la demanda nacional, ocupando una posición de liderazgo en este mercado.

Las importaciones han aumentado en los últimos cinco años un 63 %, mientras que la producción nacional lo ha hecho en un 23 %.

LA PAPELERA ESPAÑOLA, S.A., ha realizado en Rentería inversiones en reducción de costes, mejora de calidad y en los límites permitidos por las máquinas de papel para incremento de producción.

La consecuencia de estas acciones es que nos mantenemos en un mercado competitivo y en igualdad de calidad y precios, pese a estar ya en un mercado liberalizado.

Al límite de las posibilidades de aumentar la producción de forma sustancial con las actuales instalaciones, el fuerte incremento de la demanda ha sido absorbido por los fabricantes extranjeros, reduciéndose nuestra cuota de participación en el mercado.

La evolución del consumo de papel prensa en España, partiendo de un nivel per cápita todavía lejano a la media de la CEE (véase cuadro n.º 6), crecerá a un ritmo muy superior al de Europa, alcanzando en 1994 un nivel de 530.000 Tm./año.

La perspectiva descrita evidencia la necesidad de instalar una moderna máquina de papel prensa en España, con un enfoque de desarrollo y no de sustitución de las actuales instalaciones.

El principal negocio base de LA PAPELERA ESPAÑOLA es el papel prensa y hemos decidido permanecer en el mismo, liderando un proyecto de una nueva máquina que sustantivizará nuestra posición en el mercado y mejorará nuestra masa crítica.

Se ha considerado que para abordar este proyecto de gran envergadura es necesario conjuntar a los esfuerzos de LA PAPELERA ESPAÑOLA, S.A., los de PAPELERA PENINSULAR, S.A., creando una sociedad industrial denominada PAPEL DE EDICIONES, S.A. (PADESA), que está participada al 70 % y 30 % por ambas empresas, respectivamente.

Se han elaborado los estudios específicos de viabilidad técnica, económica y financiera, así como de mercado, y las conclusiones son satisfactorias.

La capacidad de producción de esta nueva máquina será de 225.000 toneladas año, dimensión competitiva y máxime con la tecnología actual.

Se ha decidido ubicar esta nueva planta en Aoz (Navarra). Este emplazamiento en el Sur de Europa, y dada la capacidad de producción, amplía las posibilidades de mercado a toda la Península Ibérica, así como al Área de Influencia del Sur de Francia. El mercado nacional se cuantifica en 275.000 Tms./año y la barrera del coste de transportes es una ventaja competitiva.

El presupuesto para esta inversión es de 55.000 millones de pesetas y prevemos que la máquina arrancará en el segundo semestre de 1993. Una nueva planta de papel prensa, como típico producto «commodity», requiere una inversión de la cuantía indicada, y sus políticas de marketing se abordan por grandes áreas de influencia internacional.

PADESA ha decidido que es necesaria la participación de un tercer socio extranjero de los que lideran este subsector a nivel internacional para que aporte su marketing, tecnología y apoyo financiero.

La fábrica de Rentería, durante el período de ejecución de la nueva máquina de PADESA, deberá mantener la cuota de participación que LA PAPELERA ESPAÑOLA tiene en el mercado.

Una vez que la máquina de PADESA entre en funcionamiento, se especializará

la M-V en papel prensa no estándar y la M-IV en otro tipo de papeles de mayor valor añadido, siempre basados en pasta mecánica.

5.3. Unidad de Papeles de Impresión y Escritura

La capacidad de producción de la FABRICA DE ARANGUREN (80.000 toneladas de pasta) excede, en unas 50.000 Tms., las necesidades de consumo actuales del Grupo en cuanto a fibra corta se refiere.

Este excedente se vería absorbido por el Grupo si combinase la fabricación de fibra corta y fibra larga para destinarla a Rentería, pero el coste industrial de los cambios de producción no lo hacen aconsejable.

De la producción mundial de pastas papeleras solamente se comercializa el 20 %. El resto está integrado.

Pese a que Aranguren tiene una estructura dimensionada para alcanzar las 100.000 Tms., su tamaño no le otorga ventajas comparativas suficiente para acudir al mercado de pastas.

Por ello, la estrategia se basa en la utilización de la pasta dentro del Grupo mediante la incorporación al mismo de otras unidades de producción que utilicen este tipo de pasta, lo que permitiría a estas unidades no integradas disponer de la seguridad y garantía de suministro.

A su vez, se le daría más valor añadido a la pasta, ya que al estar integrada en el Grupo las variaciones cíclicas de precios quedarían incorporadas al producto final.

En cuanto a LA PAPELERA VIZCAÍNA, S.A., el tamaño de su máquina es comparable a las máquinas típicas de Europa para la producción de papeles de impresión y escritura no estucados.

España importó, en 1989, 141.000 Tms. de este tipo de papel, lo que supone el 23

% de su consumo, mientras que solamente exportó el 10 % de la producción.

Tanto la producción como el consumo están muy fragmentados en España, lo que conlleva el que una posición competitiva en este mercado no venga dada solamente en función del tamaño y de los costos.

En este subsector son factores determinantes la calidad, la especialización y la agilidad en el servicio, de ahí que máquinas del tamaño de la de La Papelera Vizcaína generen beneficios aceptables en el negocio de papeles no estucados.

Por eso, se trata de añadir a la ventaja de la integración en pastas con Aranguren, la integración en una red de distribución que abarque segmentos de mercado en los que, por su volumen individual de consumo, se requiera dar una rápida respuesta comercial.

Esta acción, realizada a través de COPESA IBÉRICA, se completa desde el punto de vista industrial con:

- Reducción de la variedad de productos fabricados.
- Series de fabricación más largas.
- Reducción de plazos de entrega.
- Introducción en el segmento de estucados industriales con una inversión de 500 M. de pesetas.

5.4. Unidad de Transformados

El desarrollo de la SOCIEDAD ANÓNIMA DE MANIPULADOS (SAM) es una de las bases del desarrollo selectivo del Plan Estratégico.

La materia prima utilizada, en un 90 %, tanto para la fabricación de sobres como de manipulados, procede de La Papelera Vizcaína, S.A., con lo que un aumento de la capacidad transformadora de la S.A.M.

incrementa el valor añadido del papel blanco no estucado, además de proporcionarle mayor flexibilidad en sus programaciones de producción.

De ahí que el objetivo sea fortalecer la actividad de esta filial hasta duplicar su capacidad transformadora, aprovechando su imagen de marca y la implantación en el mercado de sobres y manipulados a través de su red de ventas, que abarca prácticamente la totalidad del territorio nacional.

Se prevé pasar de 2.000 a 4.000 M. de pesetas de cifra de negocio, con una inversión de 500 M. de pesetas en nuevas máquinas que proporcionen el producto que el mercado requiera en cada momento, al tiempo que se completa una estrategia de distribución ágil y con penetración en el mercado.

5.5. Unidad de Distribución

El cierre del ciclo productivo se obtiene a través de la comercialización de nuestros productos con nuestras propias sociedades comerciales, participadas por SERVICIOS DE COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN como cabecera del futuro entramado comercial.

El objetivo es crear un entramado que llegue de manera ágil y directa al consumidor del producto final, cualesquiera que sea el tamaño de éste, aprovechando el conocimiento del mercado y la rapidez de respuesta que permite una dimensión empresarial adecuada frente a las grandes multinacionales con series productivas grandes y estructura comercial pesada.

Para ello, se ha compartimentado el mercado potencial en tres segmentos o áreas:

- *Mercado nacional de grandes consumidores* (manipuladores, grandes impresores y gráficos rotativos), a los que atenderá COPESA IBÉRICA, S.A., mediante la comercialización y distribución de papeles de fabricación propia y de terceros, incluida la importación, con productos que completen la gama.
- *Mercado nacional con línea al detalle*, mediante la inversión en almacenes y distribuidores que, implantados en su

zona, sirvan a pequeños editores e impresores.

- *Mercado extranjero*. Por proximidad geográfica, nuestros mercados naturales son: Portugal, Inglaterra, Francia e Italia.

En todos ellos estamos abriendo mercados, en un principio, a través de COPESA IBÉRICA, S.A. (fundamentalmente papel prensa, con miras a la puesta en marcha de PADESA), para, posteriormente, como ya se ha hecho en Portugal, crear sociedades con mayoría de LA PAPELERA ESPAÑOLA, S.A., para ir ampliando la oferta de los productos del Grupo.

5.6. Unidad de Tissú

Dentro de la evaluación de otras oportunidades de negocio, teniendo en cuenta los parámetros de dimensión, segmentación del mercado y aprovechamiento de las sinergias que proporciona el Grupo, LA PAPELERA ESPAÑOLA, S.A., ha tomado la decisión de invertir en este subsector.

En el sector del papel, el subsector de los papeles higiénicos y sanitarios es uno de los que ha experimentado un mayor crecimiento dentro del mercado español y se estima que lo siga haciendo, ya que el consumo per cápita es bajo en comparación con la media de la CEE.

El plan está orientado a conseguir una participación importante en aquellos segmentos de mercado en los que la agilidad en el servicio y la aproximación de marketing sea el aspecto diferenciador.

La operación engloba la producción del papel tissú mediante la adquisición de una fábrica que, dotándola de las inversiones necesarias, alcanzará una producción de 20.000 Tms.

A su vez, se ha tomado una participación mayoritaria en IBERTI, S.A., empresa de reciente creación dedicada a la transformación del tissú. Esta Sociedad tiene la ventaja comparativa de disponer del único «converting» situado en la zona del área metropolitana de Madrid y su desarrollo comercial va dirigido hacia

segmentos de mercado, de acuerdo con la filosofía antes descrita.

relacionadas con las empresas cabecera del Grupo, aprovechando la segmentación de los mercados.

5.7. Otros Negocios

El plan de desarrollo ha evaluado otras oportunidades de diversificación, siempre

Todos ellos se enmarcan en la filosofía de inversiones de capital no intensivo y fuerte valor añadido y se hallan en este momento en diferentes fases de estudio previo a su lanzamiento.