



Manejo de Negocios Internacionales

Luis Llanos C.
Universidad de Chile
Diciembre 2011





Por favor tener en cuenta que las opiniones, conceptos y estimaciones contenidas en esta presentación son de responsabilidad personal del expositor y no necesariamente representan la posición de Empresas CMPC S.A.

Agenda



4 Resumen de la Industria



9 Descripción de la compañía



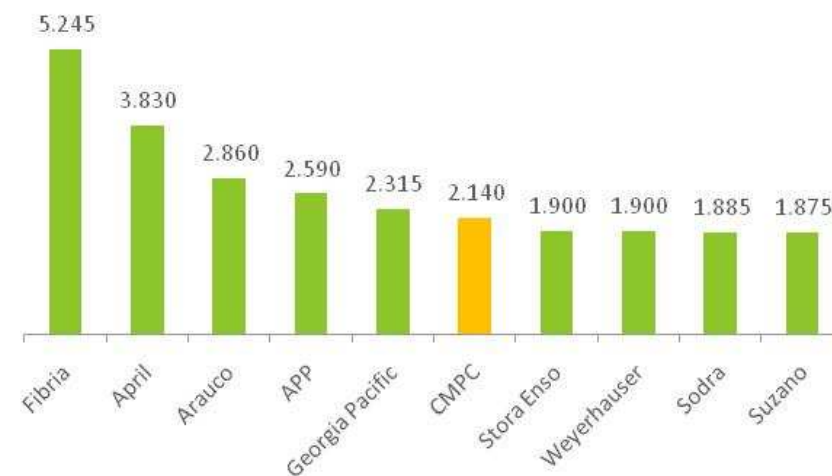
28 Desafíos del Proceso de Internacionalización



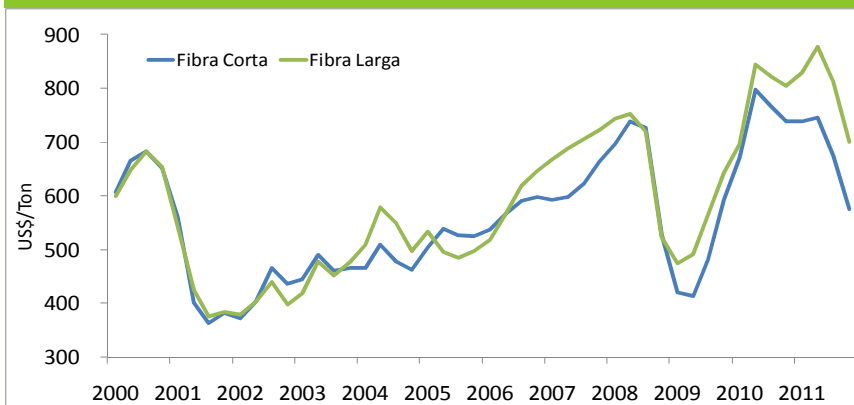
Industria del Papel y Celulosa

- ❑ Negocio cíclico.
- ❑ Capital Intensivo y economías de escala. Gran tamaño no es sinónimo de éxito.
- ❑ La demanda por celulosa, más ligada a consumo que otros commodities industriales, se mantiene robusta, especialmente BEKP.
- ❑ Crecimiento de la demanda por celulosa de mercado se concentra en China y otras economías emergentes de Asia.
- ❑ Se esperan significativos aumentos en la oferta de celulosa en los próximos años, particularmente de Eucalipto y en Sudamérica.

Capacidad mundial de *Market Pulp* (miles de Tons.)

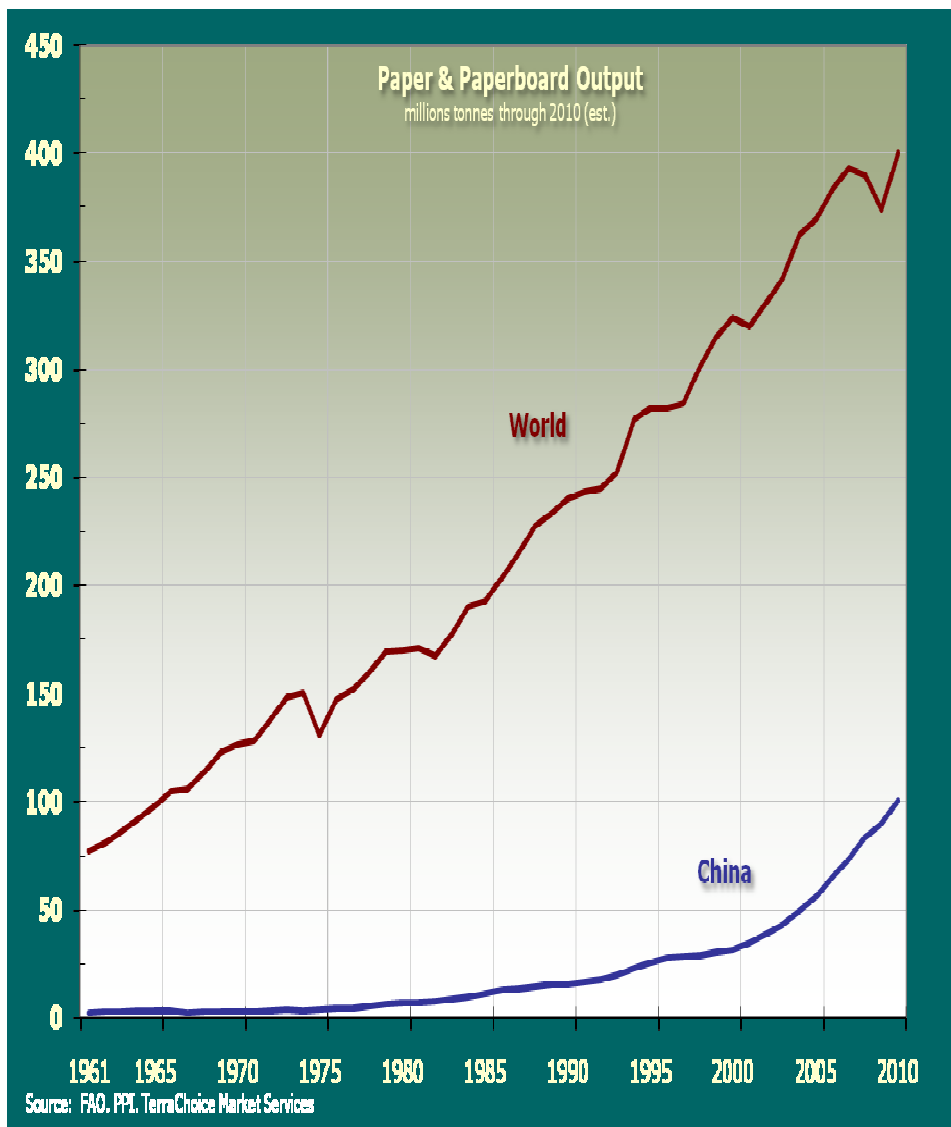


Precio de celulosa CIF neto





La industria del papel es un negocio que ha crecido

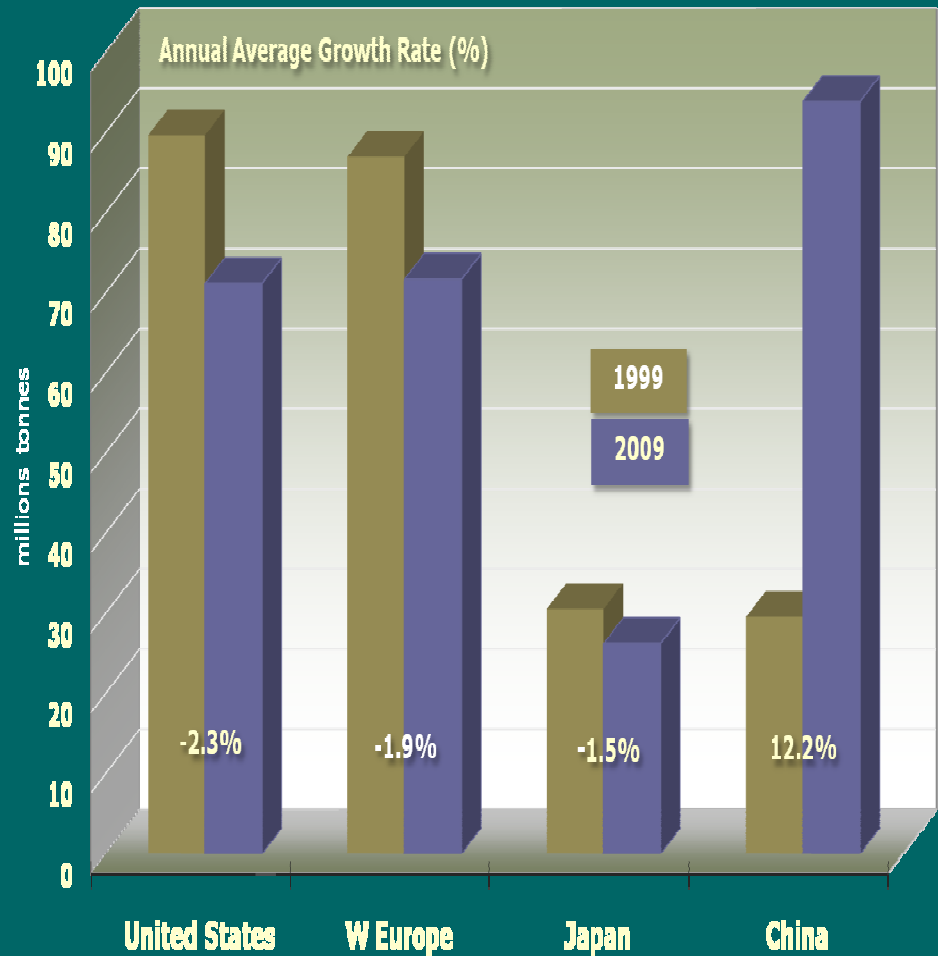


- En los últimos 50 años la producción mundial de papel ha crecido a una tasa promedio anual de un 3,4%, pasando de 75 millones de toneladas en 1960 a casi 400 millones de toneladas en 2010.
- China lidera el crecimiento global de la producción de papel. Producción estimada en 2010 cercana a 100 millones de toneladas, representa un cuarto de la producción mundial.



El centro de gravedad de la industria del papel se traslada a Asia















Paper & Paperboard Output by Region 1999, 2009



- Producción de papel y cartón creció 1,6% anual durante el período 1999/2009. El consumo de celulosa “Market Pulp” creció un 2,7% anual en el mismo período.
- Mientras la producción de Papeles y Cartones se ha contraído en las economías desarrolladas durante la última década, China exhibe una tasa promedio de crecimiento anual de 2 dígitos.
- La demanda por Papeles y Cartones en las economías desarrolladas va llegando a un punto de saturación, afectada por factores demográficos, económicos y la presión de sustitución por los medios electrónicos, que afecta al segmento Impresión y Escritura (P&W).



Algunos Actores relevantes de la industria

			 Arauco	 International Paper	 Fibria	 SUZANO PAPEL E CELULOSE	 Klabin
País:							
Ventas* :	4.818	16.403	4.394	26.198	3.323	2.538	2.325
EBITDA (Millones US\$)*:	1.200	2.570	1.281	3.631	1.373	682	651
Margen EBITDA:	25%	16%	29%	14%	41%	27%	28%
Deuda Neta (Millones US\$):	2.354	5.248	2.675	5.723	4.955	2.853	1.245
Deuda Neta / EBITDA:	2,0x	2,1x	2,6x	1,6x	3,6x	4,18x	1,9x
Patrimonio:	7.804	9.680	6.952	7.662	8.015	5.171	2.706
Rating S&P:	BBB+	BBB+	BBB	BBB	BB	BB+	BB+

Fuente: Información Pública al 30 de Septiembre de 2011.

* Últimos 12 meses

Agenda



4 Resumen de la Industria



9 Descripción de la compañía



28 Desafíos del Proceso de Internacionalización

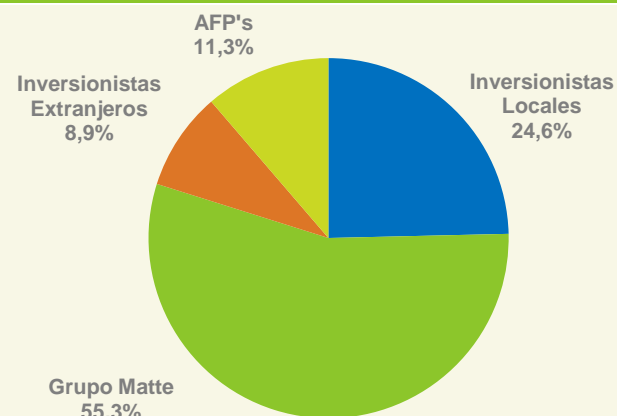


CMPC actor relevante en la industria de celulosa y papel mundial

- ❑ CMPC es una empresa integrada desde el bosque a productos de consumo masivo con presencia en 8 países y ventas en todo el mundo
- ❑ Principales cifras para los últimos doce meses al 30 de Septiembre de 2011:
 - Ventas: US\$ 4.818 millones
 - EBITDA: US\$ 1.200 millones
 - Utilidad: US\$ 604 millones
 - Activos: US\$ 13.181 millones
 - Deuda Neta: US\$ 2.354 millones

 - Hectáreas: 669 mil plantadas
- ❑ Fuerte crecimiento regional a partir de 1990
- ❑ Capitalización de mercado de US\$ 8,2 billones al 27 de Diciembre de 2011.
- ❑ Administración austera y profesional.

Estructura Accionaria*



*Al 31 de Octubre de 2011.





CMPC: De sustituir importaciones a empresa abierta a la competencia y al mundo

Balance (Millones de US\$)

	1990	2011	Crecimiento
Activos	1.312	13.181	10x
Patrimonio	1.071	7.804	7x
Capex y Adquisiciones a FV	8.842		

1990 - 1995

- 1990: Inicio de programa de plantaciones de Eucalipto
- 1991: Entrada a Argentina con compra de Química Estrella San Luis. Primera inversión fuera de Chile
- 1993: JV Prosan con Procter & Gamble
- 1994: Adquisición de IPUSA en Uruguay

1995 - 2000

- 1996: Adquisición de La Papelera del Plata
- 1997: Adquisición del 100% de las plantas Santa Fe y Pacífico
- 1998: Puesta en marcha de la Planta Maule de cartulinas
- 1998: Venta de Prosan a Procter & Gamble

2000 - 2006

- 2003: Adquisición de Monteáguila, con plantaciones de eucalipto
- 2006: Adquisición de activos Forestal Copihue
- 2006: Puesta en marcha de Santa Fe II
- 2006: Adquisición de ABSORMEX en México

2006 - Act

- 2007: Adquisición de Drypers Andina en Colombia
- 2007: Inicio operaciones Planta Plywood
- 2009: Adquisición de Melhoramentos en Brasil
- 2009: Adquisición de Guaíba por US\$1,4 billones

Negocio

Forestal y Celulosa

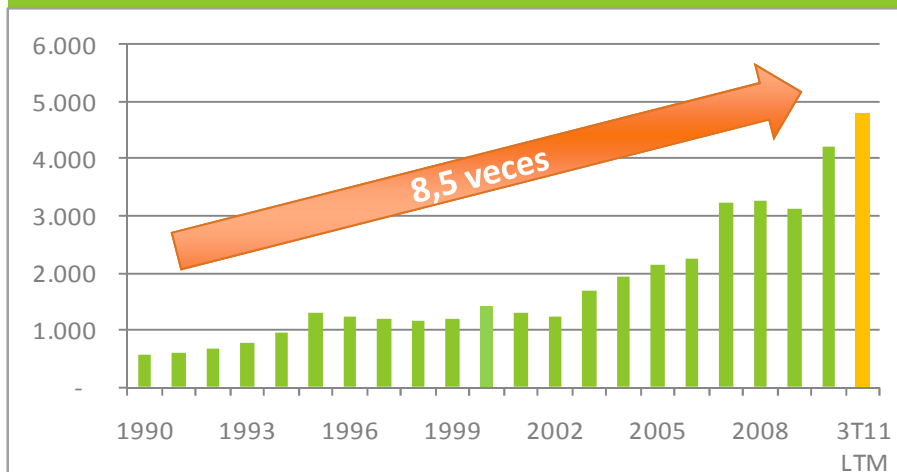
Papeles y Tissue



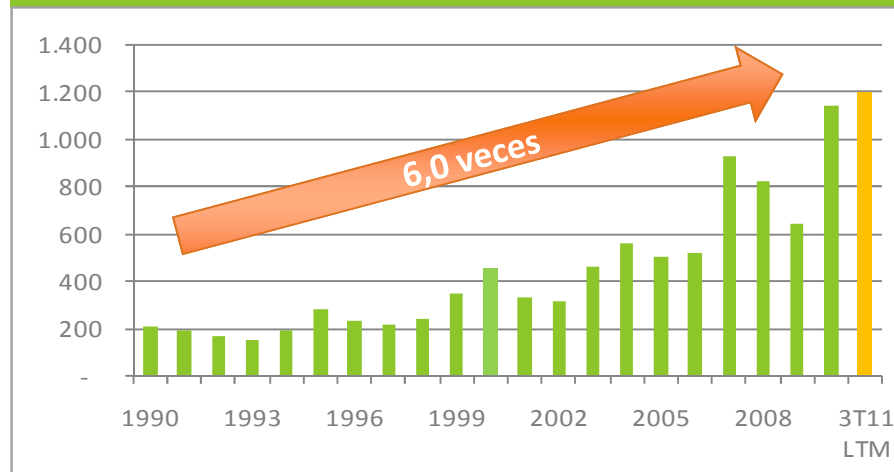


Evolución de principales cifras financieras 1990 - 2011

Ingresos de venta (millones de US\$)



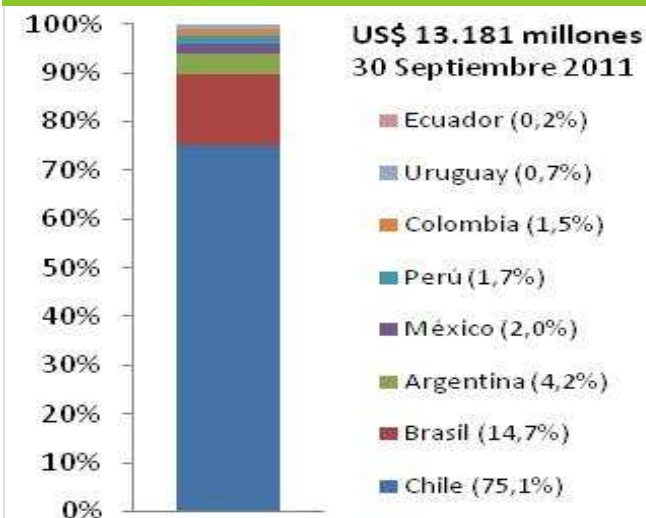
EBITDA (millones de US\$)



Patrimonio Forestal y Producción Anual

		1990	2011	Crecimiento
Plantaciones	Miles Há	237	669	2,8x
Maderas y Plywood	Mm3	267	1.395	5,2x
Celulosa	Mton	308	2.381	7,7x
Cartulinas	Mton	31	407	13,1x
Tissue	Mton	43	474	11,0x
Corrugado	Mton	55	208	3,8x
Sacos	MMud	74	512	6,9x

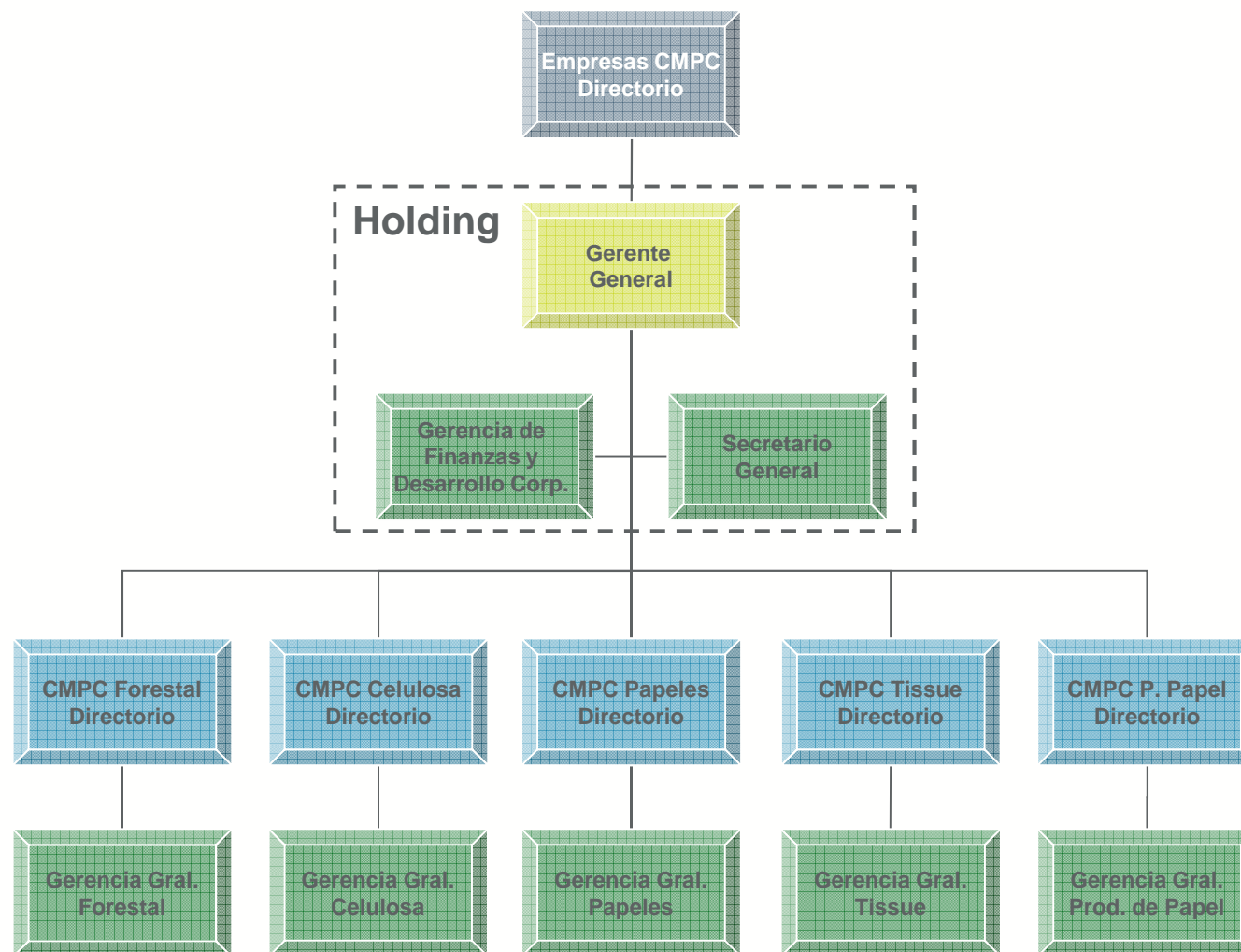
Distribución geográfica de activos






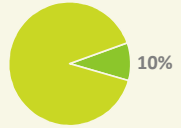
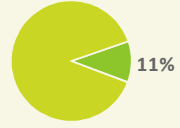


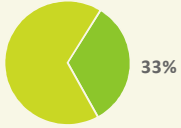
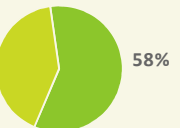


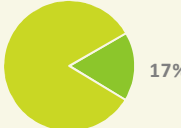
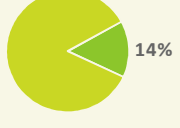



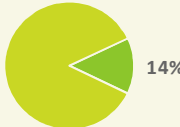


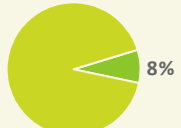
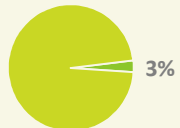

Estructura filializada con un gobierno corporativo claro

- Estructura divisional con 5 áreas de negocios.
- Transacciones entre filiales a precios de mercado.
- Centralización de Auditoría, Finanzas, Asuntos Públicos y Legales (impuestos y otros).
- Funciones de apoyo comunes bajo contratos de servicio: contabilidad y back-office transaccional, abastecimientos, sistemas, Portuaria y Sorepa.
- Responsabilidad de la conducción de cada negocio en su respectivo Directorio.
 - ✓ Ingreso de 3^{era} generación
- Directorio de CMPC coordina estrategia y define prioridades.



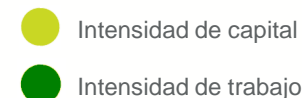


Crecimiento balanceado en todos los negocios ha permitido mantener matriz de ventas y EBITDA diversificada

		Principales cifras*	% de la venta total de CMPC	% del EBITDA consolidado	Demanda de recursos	Total capacidad y trabajadores
Forestal		Ventas: 754 Ventas a Terceros: 466 EBITDA: 133 Margen EBITDA: 18% Activos: 4.330	 10%	 11%		1.036 mil has 669 mil has plantadas 12,2 MM m ³ /a cosecha 1.941 trabajadores
Celulosa		Ventas: 1.857 Ventas a Terceros: 1.588 EBITDA: 703 Margen EBITDA: 38% Activos: 4.474	 33%	 58%		2,8 MM ton/a 1.747 trabajadores
Papeles		Ventas: 963 Ventas a Terceros: 797 EBITDA: 179 Margen EBITDA: 19% Activos: 1.975	 17%	 14%		1,1 MM ton/a 1.771 trabajadores
Tissue		Ventas: 1.571 Ventas a Terceros: 1.567 EBITDA: 166 Margen EBITDA: 11% Activos: 2.124	 32%	 14%		570.000 ton/a 2.828 MU/a pañales** 7.425 trabajadores
Prod. de Papel		Ventas: 424 Ventas a Terceros: 400 EBITDA: 33 Margen EBITDA: 8% Activos: 444	 8%	 3%		375.000 ton/a 2.093 trabajadores

* Cifras en millones de US\$ para los últimos doce meses a Septiembre de 2011.

** MU/a: Millones unidades por año





CMPC: Ventas diversificadas y balanceadas, tanto en productos como en destinos

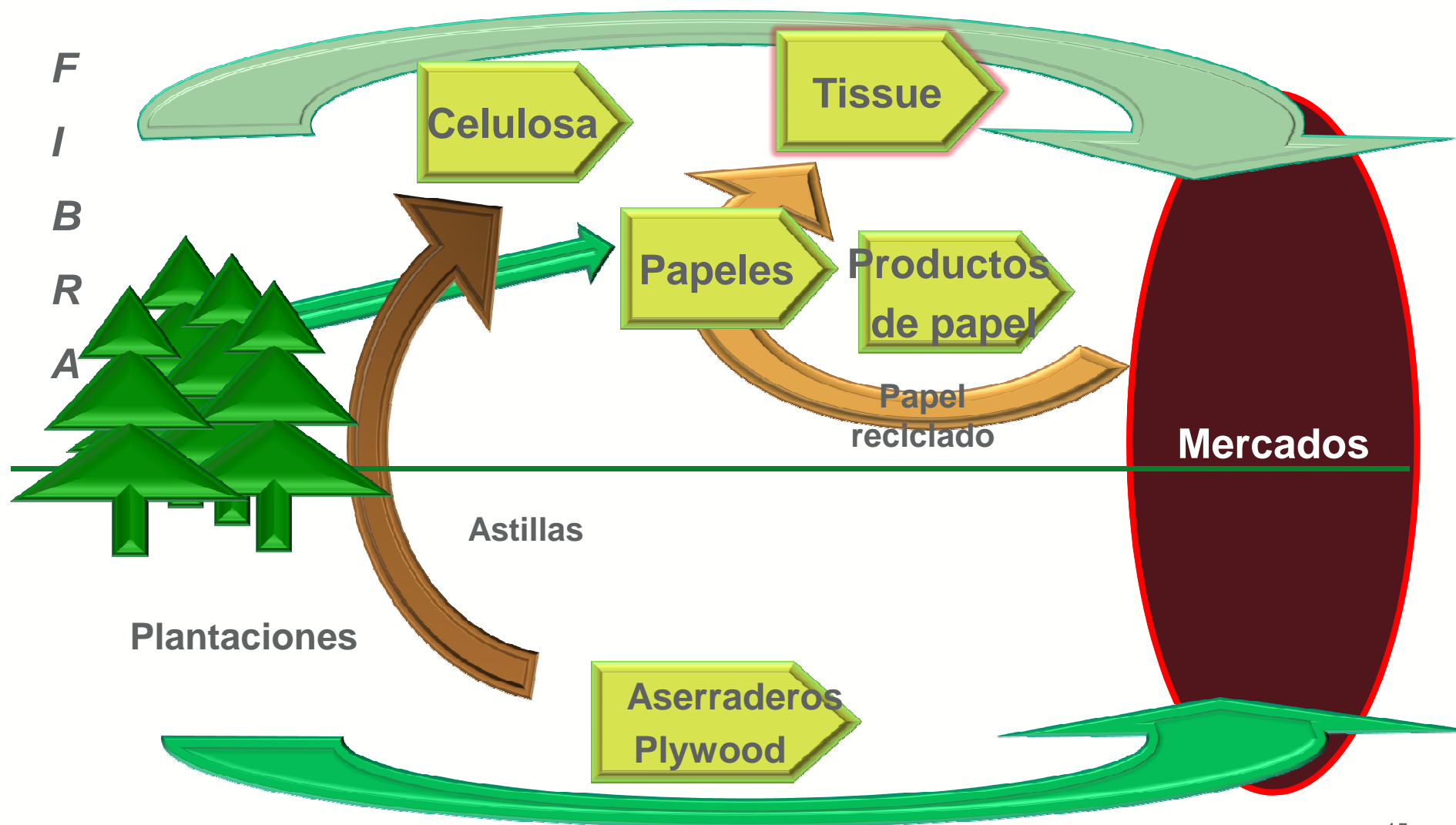
Últimos 12 meses
(millones de US\$)*

		Forestal	Celulosa	Tissue	Papeles	Prod. Papel			
Ventas Domésticas 51%	Chile	128	13	473	304	293	1,211	25%	
	Argentina	20		285		28	333	7%	
	Brasil		95	289			384	8%	
	Perú			160		41	201	4%	
	Uruguay			70			70	1%	
	México			152		15	166	3%	
	Colombia			68			68	1%	
	Ecuador			35			35	1%	
Exportaciones 49%	Latam	39	232	30	350	18	669	14%	
	Europa	56	495		92		642	13%	
	China	13	398				411	9%	
	Otros Asia	60	302		24		387	8%	
	EEUU	113	14	5	20	6	159	3%	
	Otros	37	40		7		83	2%	
		466	1.588	1.567	797	400			
		10%	33%	33%	17%	8%			
		4.818							

*Al 30 de Septiembre del 2011



Integración vertical: Optimizar cadena de valor





Forestal

- Patrimonio Forestal de más de 1 millón de hectáreas brutas en Chile, Brasil y Argentina.
- 4 Aserraderos: 1,0 Millones m³/año.
- 2 Plantas de Remanufactura: 190 mil m³/año.
- 1 Planta de Plywood: 240 mil m³/año.

Claves

- Especies de rápido crecimiento. Clima y suelos de alto rendimiento.
- Proximidad de bosques a fábricas y puertos.
- Diversificación de ventas.
- Comunidades

Desafíos

- Mejorar rendimiento genético (Ton cel/ha-año).
- Gestión integrada de la cadena de abastecimiento de fibra y biomasa.
- Generación eficiente de biomasa para energía.
- Relación con la cadena de negocio y la comunidad.
- Certificaciones (FSC, PEFC, OSHAS).
- Búsqueda de oportunidades de desarrollo de plantaciones en otros lugares y países (Brasil, Colombia).





Celulosa

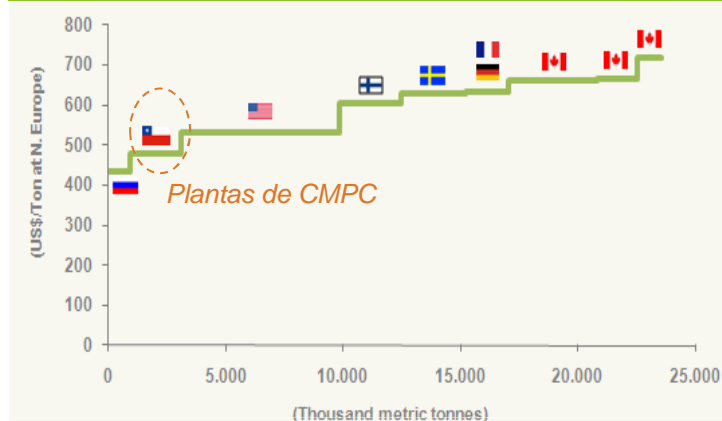
- Fibra Larga → 2 plantas en Chile:
 - Laja y Pacífico: 860 Mil ton/año.
- Fibra Corta → 2 Plantas en Chile y Brasil:
 - Santa Fe y Guaíba: 1,9 Millones ton/año.

Claves

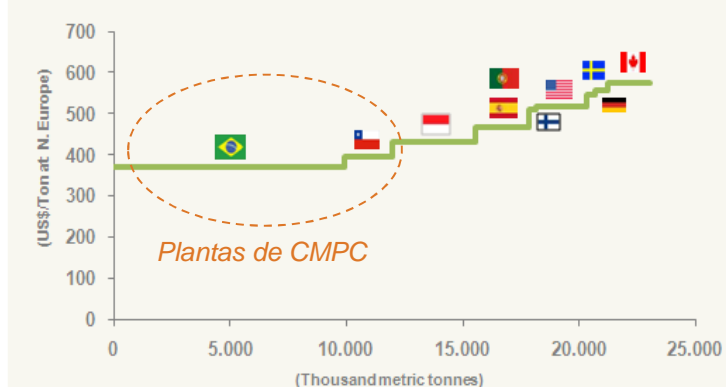
- Ubicación estratégica de fábricas.
- Líder en costo.
- Ventas diversificadas.
- Relación clientes de largo plazo.



Curva de Oferta BSKP⁽¹⁾ (US\$/Ton)



Curva de Oferta BHKP⁽²⁾ (US\$/Ton)



(1) BSKP: Bleached Softwood Kraft Pulp

(2) BEKP: Bleached Eucalyptus Kraft Pulp

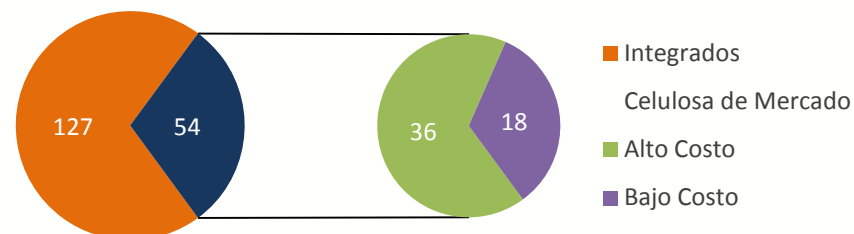
Gráficos a Julio 2011



Desafíos del área de Celulosa

- ❑ Tendencias de largo plazo:
 - Evolución de la demanda por papeles y productos de papel
 - Balance entre oferta y demanda
 - “Paperless office”, “electronic books”, tissue, packaging
- ❑ Desplazamiento del crecimiento de la demanda:
 - Asia (China, India, Indonesia)
 - Latinoamérica
- ❑ Generación de energía.
- ❑ Impacto ambiental: FSC, CO2, Agua
- ❑ **Desarrollar y ejecutar el proyecto de expansión en Guaíba (proyecto más complejo que ha abordado CMPC en su historia)**

Producción Mundial de Celulosa
(millones de toneladas año)



Países productores de bajo costo

Brasil
Chile
Indonesia
Uruguay





Tissue

- Operaciones en 8 países
- Capacidad total 570 mil ton/año

México (Desde 2006)

Part. Mercado: 5%
Capacidad: 89.000 ton/a

Ecuador (Desde 2009)

Part. Mercado: 23%
Solo conversión de productos

Perú (Desde 1996)

Part. Mercado: 56%
Capacidad: 63.000 ton/a

Chile

Part. Mercado: 79%
Capacidad: 127.000 ton/a

Colombia (Desde 2007)

Part. Mercado: 11%
Capacidad: 29.000 ton/a

Brasil (Desde 2009)

Part. Mercado: 11%
Capacidad: 125.000 ton/a

Uruguay (Desde 1994)

Part. Mercado: 87%
Capacidad: 37.000 ton/a

Argentina (Desde 1991)

Part. Mercado: 48%
Capacidad: 99.000 ton/a

Claves

- Líder de Mercado (Chile, Arg., Perú y Urug.)
- Fortaleza de marcas
- Intensivo en marketing
- Protección natural a fabricación local
- Mercado segmentado
- Extensa red de distribuidores



Papel Tissue



Pañales de Adultos y Niños



Toallas Femeninas



Productos Institucionales



Desafíos del área de Tissue

□ Rentabilidad

- Tissue ha multiplicado su capacidad en más de 2 veces y ha ingresado en 4 países en los últimos 5 años
- Transferencia de mejores prácticas comerciales, operacionales, de seguridad y de administración

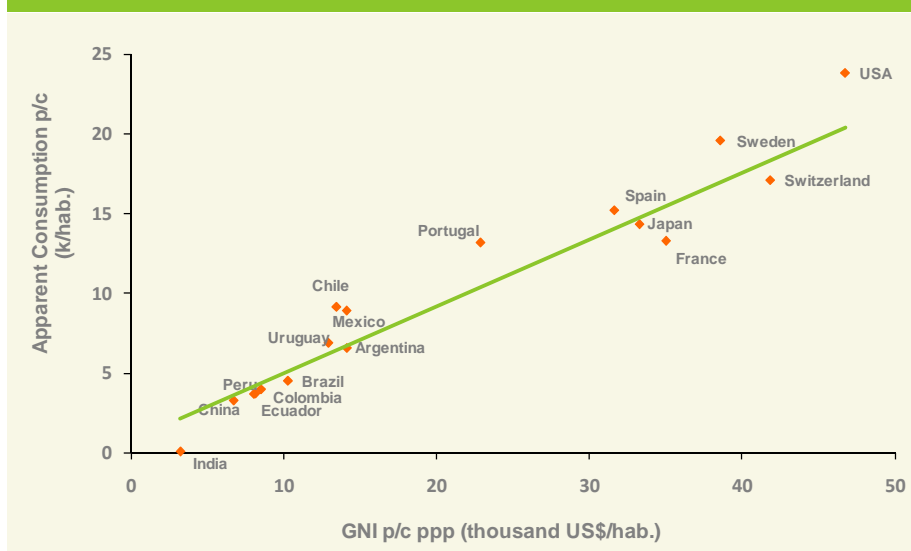
□ Crecimiento

- Crecimiento de la región y bajo consumo per cápita, son oportunidades, particularmente en Brasil, México y Colombia
- Continuar creciendo en todos los mercados en productos sanitarios
- Continuar creciendo en tissue institucional (fuera del hogar)
- Buscar una entrada al mercado centroamericano

□ Abastecimiento de fibras, crecimiento presiona la demanda de recortes

□ Canales de distribución

Consumo per cápita de Tissue





Papeles

Capacidad Total: 1,1 millones ton/año.

- 2 Plantas de Cartulinas: 425 mil ton/año
- 1 Planta de Papel para Corrugar : 340 mil ton/año
- 1 Planta de Papel Periódico: 200 mil ton/año
- Otros Papeles: 130 mil ton/año

Claves

- Líder en costos en Latinoamérica
- Estabilidad de precios de cartulinas
- Intensivo uso de papel reciclado
- Alto consumo de energía eléctrica

Desafíos

- Crecer en cartulinas y decrecer en papel periódico
- Desarrollar productos para crecer en packaging
- Eficiencia en energía
- Sustentabilidad y desempeño ambiental, CO2, Agua
- Buscar opciones de expansión en corrugado en la región, integradas en papel y conversión.





Productos de Papel

- 4 Plantas de Bolsas Industriales (Chile, Perú, Argentina y México): 535 millones sacos/año
- 5 Plantas de Cajas de Cartón Corrugado: 285 mil ton/año
- 1 Planta de Bandejas de Pulpa: 300 millones unidades/año

Claves

- Líder en de mercado en cartón corrugado y bolsas de papel
- Sustituto de plásticos
- Extensa red de clientes

Desafíos

- Eficiencia operacional y rentabilidad
- Mejorar integración en cadena de negocios de CMPC
- Crecimiento:
 - Puesta en marcha planta Guadalajara de sacos de papel.
 - Buscar oportunidades para corrugados y bandejas en la región
 - Extender concepto del negocio a soluciones de embalaje

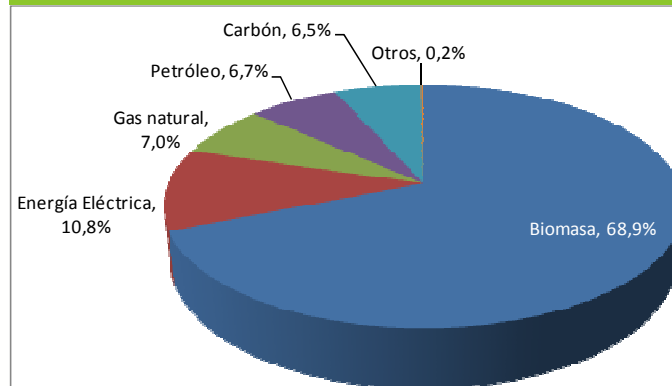




CMPC y el Medio Ambiente

- ❑ Procesos productivos eficientes con gran preocupación por el medio ambiente.
- ❑ Captura de CO₂ en plantaciones de rápido crecimiento.
- ❑ Alto consumo de energía renovable a partir de biomasa.
- ❑ 230 mil hectáreas de protección (flora, fauna, cuencas) y conservación (vegetación nativa y bosque nativo) que alcanzan más del 23% de la superficie de propiedad de la empresa.
- ❑ Aumento en la eficiencia del consumo de agua en nuestras plantas.
- ❑ Intenso consumo de papel reciclado en los Negocios Papeles, Tissue y Productos de Papel:
 - 805 mil toneladas

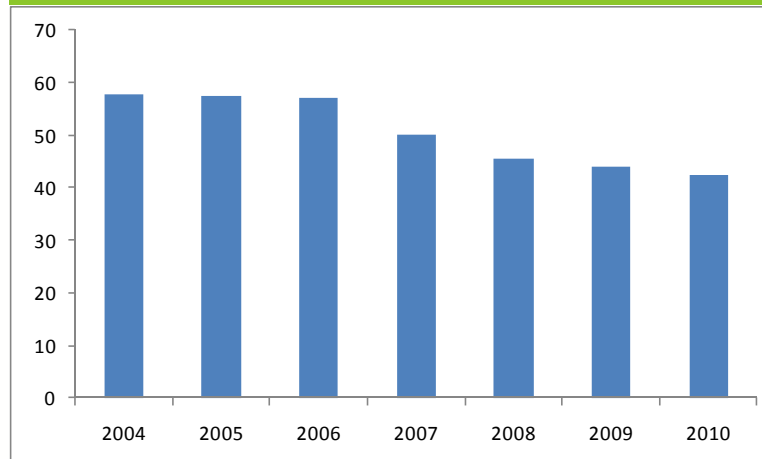
Fuente de la energía consumida*



*A Diciembre 2010

Consumo de agua

(m³ por tonelada de producto final)





Responsabilidad Social y Sustentabilidad

CMPC considera indispensable mantener una relación beneficiosa y de largo plazo con trabajadores, proveedores, empresas de servicio y clientes, así como con las comunidades locales y el medio ambiente.



Muy alto impacto en comunidades: Puente Alto, Laja, Nacimiento, Chillán, Guaíba.
Operaciones industriales en 16 comunas en Chile y 14 fuera de Chile. Bosques en 106 comunas de Chile.



Razones para el Éxito

- ❑ **Accionista controlador 100% comprometido con el futuro de CMPC.**
- ❑ Estilo y la cultura propia de CMPC.
- ❑ Focalización en el negocio forestal con visión de largo plazo.
- ❑ Política financiera conservadora: balance de riesgos y menor costo de financiamiento.
- ❑ **Orientación al mercado. Sesgo en sentido contrario inherente a la naturaleza de la industria. Conocer a la competencia. Alerta permanente.**
- ❑ **Cartera de clientes bien diversificada.**
- ❑ **Análisis riguroso de inversiones: Adquisiciones selectivas.**
- ❑ Operaciones World Class: flexibilidad para seleccionar tecnología adecuada a desafíos competitivos específicos.
- ❑ Personal calificado, motivado y responsable: Incentivos adecuados.
- ❑ Excelente relación con los sindicatos y trabajadores: Clima de colaboración interna, socios y no adversarios.



Visión de Largo Plazo y Desafíos

- ❑ Extenso plan de inversiones 2012 – 2015
- ❑ **Desarrollar exitosamente el proyecto Brasil: Guaíba II y Tissue.**
- ❑ Crecer en negocio de cartulinas.
- ❑ **Poner énfasis en continuar con el proceso de internacionalización.** Ver potenciales adquisiciones en productos de consumo en Latino América.
- ❑ Enfocarse en rentabilizar activos y operaciones, especialmente en Tissue y Productos de Papel.
- ❑ Aumentar generación y eficiencia energética.
- ❑ **Mantener una posición financiera sólida para poder enfrentar los ciclos de la industria.**
- ❑ Establecer un sistema de gestión de ejecutivos y planes de carrera que permita: Atraer, Desarrollar y Retener en el tiempo, alineado con la cultura y valores tradicionales de CMPC.

Agenda



4 Resumen de la Industria



9 Descripción de la compañía



28 Desafíos del Proceso de Internacionalización



Desafíos del Proceso de Internacionalización

- ❑ Justificación estratégica para internacionalizar
- ❑ Seleccionar negocios y modos de entrada
- ❑ Administración de riesgo competitivos y sistémicos
- ❑ Expansión orgánica vs adquisiciones vs estrategias cooperativas
- ❑ Problemas de integración
- ❑ Manejo de expatriados y gestión del talento
- ❑ Temas regulatorios: tributarios (ejemplo: precios de transferencia), anti-monopolios, mercado de productos, valores, etc.



Estrategia Internacional

Identificar
Oportunidades
Internacionales

Explorar
Recursos y
Capacidades

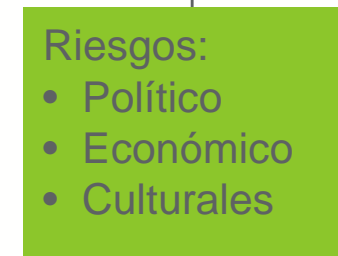
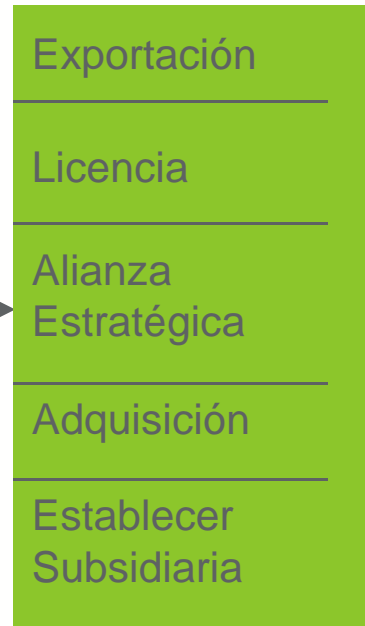
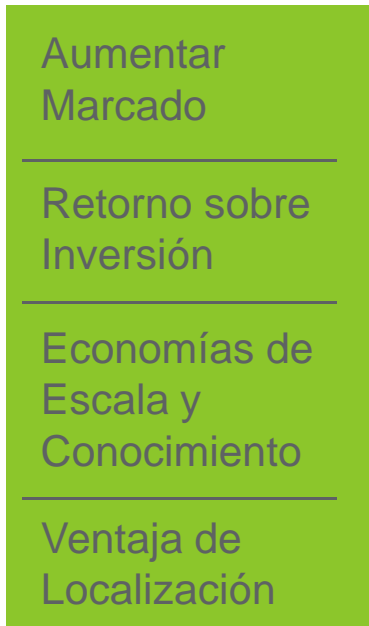
Uso de Core
Competence

Resultados
Estratégicos

Estrategias
Internacionales

Modos de
Entrada

Problemas y
Riesgos de
Administración





Estrategia Internacional





Fusiones y Adquisiciones (M&A)

□ Motivos:

- Poder de mercado
- Timing de entrada a mercados
- Ajuste de capacidad en industrias
- Activos devaluados / “Nosotros lo podemos hacer mejor”
- Impuestos
- Deuda

□ Problemas:

- Inspección: asimetría de información (“due dilligence”)
- Dificultades de Integración
- Anti-monopolios



- Permiten compartir riesgo reduciendo inversiones financieras
- Socio local conoce el mercado local y costumbres

Sin embargo....

- Alianzas internacionales pueden dificultar la administración por diferencias en estilos administrativos, cultura o restricciones de regulación
- Se debe evaluar el propósito estratégico de los socios potenciales, para que no ganen acceso a tecnología importante y se transformen en competidores



Riesgos competitivos

- Percepción equivocada de aptitudes
- Socio no utilizan recursos complementarios
- Presión de uno de los socios con inversiones específicas
- Percepción equivocada de la estrategia del socio
- Contratos inadecuados

Estrategias para manejar los riesgos

- Contratos detallados y supervisión
- Desarrollo de relaciones confiables

Resultado deseado

Creación de Valor

