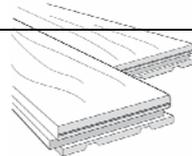


DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION



Pisos Ingeniería de Madera

Plan de Negocios



COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Plan de Negocios

Presentación de Tesis

Hugo César Galván

editado por
Hugo Galván

Gdor. Virasoro • Corrientes - ARGENTINA

Resumen Biográfico del Autor

Hugo César Galván, nació en Argentina, ciudad de Gobernador Virasoro, provincia de Corrientes, el 22 de abril de 1974, teniendo como padres a Doña Sara Franco y Don Tomás Galván.

Asistió al Instituto de Estudios Superiores de Misiones que luego pasó ser Instituto Universitario Gastón Dachary, recibiendo los títulos de Analista de Sistemas y Analista programador. Asistió a Diplomatura de Gerencia estratégica de Negocios en la universidad Americana y al entrenamiento en Coaching y Negociación en Synergie Action Learning. Estudió durante tres años la tecnicatura de logística en la Universidad Aeronáutica de Córdoba Argentina. En sus últimas incursiones académicas están el diseño, desarrollo e implementación de Tablero Comando para procesos industriales y BSC Estratégico.

En su experiencias profesionales está el haber participado en el Start-up de la multinacional Tapebicué SA como programador de producción en las plantas de Compensado, aserrados y remanufacturados. La empresa es reestructurada y queda ubicado con los objetivos de Investigar, desarrollar e implementar sistemas de control BSC para supervisión, gerencia y dirección contando con equipo a su cargo. Estuvo a cargo de la Supervisión en Logística de Expedición para tres unidades de negocios. Estando en el ámbito comercial de la empresa, participó en el desarrollo del marketing digital actuando como proyect leader, también pasa a sus manos el modelado y diseño de los análisis estadísticos para Satisfacción del cliente ISO 9001:2007 y FTC (Forma, tiempo y calidad) como indicadores estratégicos de la compañía.

Fue capacitador en distintas instituciones y ha publicado durante el año 2007 un curso de formación ejecutiva a través de metodología de casos, las publicaciones fueron incluidas en la revista emprender en la región.

Esta tesis esta dedicada a mi familia, que por su paciencia han permitido que pueda llevar adelante toda la carrera. Para la Institución que supo en todo momento confiar y respetar mis decisiones.

Para vosotros todo mi cariño.

Agradecimientos

Quisiera empezar esta sección comentando que sin la colaboración de las siguientes personas y entidades el trabajo de investigación no tendría la fuerza de los expertos ni el rigor de un proyecto realista.

Sin lugar a dudas al Ing. Eduardo Fernández quién me ayudó a encaminar desde el principio de esta carrera y que supo brindar todo su conocimiento en la gerencia de negocios.

Al Contador Martín Galván, quien estuvo siempre dispuesto a plantear las cuestiones técnico-legales y tributarias del país, así también a los contadores Sigvard Brolin (Costos Industriales), Federico Guevshenian (Administración de Negocios), Ing. Mecánico (Argentina) López César, Ing. en Madera (Francia) – Jolien Saviana (I&D), Ing. Agrónomo Carlos Cáceres (ISO 9001), Proyectos Industriales Ing. Juan Mantellini (Cotizaciones y anteproyectos); Lic. Logística (Francia) Manuel Díaz (Supply Chain management), Lic. Marketing y Brokers de Pisos en USA Javier Fraga (Gerencia Comercio Internacional), Arquitecto Argentina Smus Sergio (Atención al cliente), Vendedores Madera Argentina José Navarro, Miguel Velazquez (Prácticas en ventas), Programadores Producción y Diseñador Industrial, Javier Vergara Ing. Industrial. Así también a la Institución Exportar Argentina, investigación económica.

Empresa Forestadora Tapebicua SA, quien me dio soporte en informes de mercado, proyectos eucalys (CMD de Argentina) e información de instituciones internaciones.

A mis compañeros de profesión, quienes me soportaron y dieron lo mejor de sí.

Tabla de Contenido

<i>Agradecimientos</i>	<i>x</i>
<i>Resumen Biográfico</i>	<i>xii</i>

Bloques temáticos

<u>PREFACIO</u>	<u>12</u>
<u>2 INTRODUCCIÓN</u>	<u>13</u>
<u>3 RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>18</u>
<u>4 LA EMPRESA Y EL NEGOCIO</u>	<u>20</u>
LA INDUSTRIA	22
CONTEXTO INTERNACIONAL – MERCADO PROVEEDORES	
MATERIA PRIMA	28
NATURALEZA DEL NEGOCIO Y DE LA EMPRESA	41
<u>5 PRODUCTOS</u>	<u>42</u>
LA INDUSTRIA	43
CARACTERÍSTICAS UNICAS	45
<u>6 EL MERCADO Y LA COMPETENCIA</u>	<u>46</u>
EL MERCADO DE EXPORTACIÓN	47
EL MERCADO DE EXPORTACIÓN	47
NICHO DE MERCADO – ESTADO UNIDOS	50
EL MERCADO NACIONAL	54
NICHO DE MERCADO – INGENIERIA CON PREFINISHED	56
ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN EN MERCADO Y VENTAS ESTIMADAS	58
CLIENTES	59
COMPETENCIA, DEBILIDADES Y FORTALEZAS. REACCIÓN POSIBLE	60

COMPETENCIA: PARTICIPACIÓN EN MERCADO Y VENTAS ESTIMADAS	61
<u>7 ANALISIS INDUSTRIAL Y MERCADO</u>	<u>62</u>
MARGENES BRUTOS Y OPERATIVOS	68
<u>8 LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO</u>	<u>69</u>
MARGENES BRUTOS Y OPERATIVOS	70
COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES	71
PUNTO DE EQUILIBRIO	72
RENTABILIDAD POTENCIAL	73
<u>9 EL EQUIPO</u>	<u>74</u>
ORGANIZACIÓN	75
PERSONAL CLAVE DE DIRECCIÓN	76
PLAN DE INCORPORACIONES DEL PERSONAL	77
PERFILES, MOTIVACIONES	78
COMPENSACIONES DE LA DIRECCION Y PROPIEDAD	79
SISTEMA DE RETRIBUCIONES E INCENTIVOS	80
ACCIONISTAS, DIRECTORES, DERECHOS Y RESTRICCIONES	81
APOYO PROFESIONAL DE ASESORES Y SERVICIOS	82
<u>10 EL PLAN COMERCIAL</u>	<u>83</u>
ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	84
CLIENTES TARGET	86
FIJACIÓN DE PRECIOS	87
POLÍTICAS DE VENTAS	88
POLÍTICA DE SERVICIO	89
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	90
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	91
<u>11 EL PLAN DE PRODUCCIÓN</u>	<u>92</u>
CICLOS DE PRODUCCIÓN	93
COMPRA DE INSUMOS	96
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	97
EDIFICIOS	98
EQUIPAMIENTO	99

12 EL PLAN FINANCIERO 101

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 102

SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADA 103

CASH FLOW PROYECTADO 104

CÁLCULO Y GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 105

13 EL PLAN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO106

INNOVACIONES DE PRODUCTO 107

INVERSIÓN Y COSTOS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN 108

TEMA DE PATENTES Y PROPIEDAD INTELECTUAL 109

14 LA FINANCIACIÓN 110

FINANCIACIÓN BUSCADA 111

OFERTA A LOS INVERSORES 112

CAPITALIZACIÓN 113

APLICACIÓN DE LOS FONDOS 114

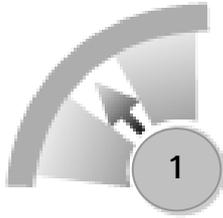
RETORNO PARA LOS INVERSORES 115

SALIDA PARA LOS INVERSORES 116

15 LOS RIESGOS 117

16 EL CRONOGRAMA 119

17 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA 121



Prefacio

HUG – N/A

Prefacio (PRE)

Como trabajo de tesis de grado, tiene alto grado de investigación en las distintas disciplinas que alcanzan este Plan de Negocios.

Por ello, en las distintas secciones que cubren éste trabajo, son desarrollados paso a paso, intentando en todo momento brindar la autocomprobación de los métodos, técnicas, cálculos para su evaluación.

Como este plan de negocios busca llevarse adelante como proyecto de inversión, se hizo hincapié en análisis e investigación de mercados y luego análisis de inversiones y riesgos con diferentes alternativas.

Se adjunta además distintas estrategias utilizando métodos científicos para lograr el equilibrio económico-financiero dentro de un contexto Nacional Argentino.

Entre sus puntos fuertes, están la evolución metodológica más conveniente para cada situación planteada.

Como clave de este plan de negocios, el área de Recursos Humanos con sus distintos matices para lograr el "Board" adecuado para llevar adelante el proyecto.

Se hace especial hincapié en las tecnologías de información para su control y eficiente gobierno.

La integración de todos estos factores harán de este trabajo una herramienta de consulta para sus distintas presentaciones: inversores, proyectistas, operaciones, tesorería y finanzas, comercialización y marketing.



Introducción

HUG – N/A

Introducción (INTRO)

Esta sección contiene los fundamentos de realizar el Plan de negocios de pisos de madera ingeniería. Realizado al finalizar el desarrollo del proyecto es utilizado para presentar a la comunidad de inversores y socios.

Uno de los temas más debatidos en la industria foresto-industrial, es cómo dar mayor valor agregado a la maderera implantada de eucalyptus. Principalmente porque es un recurso forestal que crece rápidamente en esta zona del mundo y porque posee diferentes factores silviculturales favorables.

Esto facilitó las plantaciones en escala de esta especie en esta parte del mundo más por su rapidez de retorno de inversión que por el valor agregado.

Por otro lado, la búsqueda de inserción de esta especie en los diferentes usos y funciones por parte de las empresas industrializadoras, que no poseen capital suficiente para una inversión (PyMEs) de un país emergente como la Argentina, han llevado de alguna manera a investigar distintas técnicas de proceso industrial así como la forma de lograr un sustituto de las maderas nativas más codiciadas y menos renovables.

De este modo, esta búsqueda mostró distintas posibilidades comerciales de productos alternativos, pero quedó el eslabón a medio andar, pues como todo negocio, necesita instrumentos capaces de enfocar el camino tanto en el mercado externo como interno, transferencias tecnológicas en investigación de mercados, análisis sectoriales, del consumidor, en definitiva de la cadena de valor para adaptar los productos a escala internacional. Además de llevar la confianza necesaria a toda la cadena que abastece a los mercados.

TESIS

Esta investigación tiene varias tesis implícitas que subyacen a lo largo del texto.

En función de lo expuesto, la primera tesis es asumir que las empresas en el sector foresto-industrial de países emergentes tienen poca o nula comprensión del valor en la Investigación y desarrollo, que sus debilidades se deben principalmente a la falta de gestión estratégica, tema de suma importancia al aterrizar empresas multinacionales de gran escala.

La segunda tesis plantea la necesidad de tener como valor estratégica al desarrollo de las marcas, factor fundamental en la construcción del poder de negociación. Por ello es fundamental desarrollar las herramientas necesarias para su formación.

La tercera tesis advierte que la falta de rigor científico en las configuraciones de empresas genera asimetrías en los cumplimientos de objetivos y con ello el objetivo principal es ser una empresa que genere valor a sus accionistas.

Cuarta tesis realiza el planteo y búsqueda de una adecuada evaluación que necesitan los proyectos de inversión utilizando los más recientes avances dentro del campo financiero y económico.

La quinta tesis plantea que bajo un adecuado equilibrio entre las distintas disciplinas empresariales, facilita la configuración y armado de un plan de negocios como diseño arquitectónico para el entronizado de empresas, y como instancia, sirva de guía en sus distintas etapas de desarrollo, medio de consulta para posteriores cambios o modificaciones.

La metodología utilizada para el análisis de las distintas influencias expuestas a la empresa, se expresa con los siguientes esquemas:

En temas referentes a análisis económicos para MERCADO NACIONAL

Los análisis económicos a través de la teoría y aplicación de la nueva organización industrial empírica (NOIE) se basan principalmente en el análisis de series de tiempo de mercados individuales o de mercados vinculados en forma estrecha. Las ideas centrales pueden resumirse en (Bresnahan, 1989):

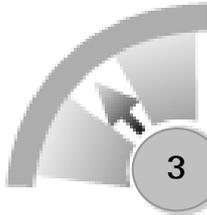
- Los márgenes precio-costos no son observables directamente como tampoco lo es el concepto económico de costo marginal. Entonces

deben inferirse a partir del comportamiento de las empresas. Es decir, se trata de cuantificar el poder de mercado sin una medición directa de los costos y beneficios de las empresas.

- Se debe dar importancia a las particularidades de cada industria o mercado. En este sentido, los detalles institucionales son importantes, ya que afectan a la conducta de la firma y también deben tenerse en cuenta para la estrategia de medición y recolección de datos.
- La conducta de las empresas y del mercado se interpretan como parámetros desconocidos a ser estimados. Por lo tanto es preciso estimar las ecuaciones de comportamiento por las cuales las firmas fijan precios y cantidades. Estos parámetros de las ecuaciones pueden ser directamente relacionados con los conceptos analíticos de conducta de la firma o mercado.
- Como resultado la naturaleza de la inferencia del poder de mercado se hace explícita, dado que un conjunto de hipótesis de comportamiento se presenta a los fines de su contrastación. La hipótesis alternativa de ausencia de interacción estratégica entre firmas (competencia perfecta) se define claramente y es una de las posibilidades a las que el modelo estimado puede ajustarse.

El enfoque NOIE representa un esfuerzo considerable para examinar y cuantificar la naturaleza de las asociaciones entre estructura y comportamiento del mercado.

COMERCIO INTERNACIONAL y la Competencia imperfecta.



Resumen Ejecutivo

HUG – N/A

Resumen/Plan Negocios (RPN)

Esta sección contiene los fundamentos de realizar el Plan de negocios de pisos de madera ingeniería. Realizado al finalizar el desarrollo del proyecto es utilizado para presentar a la comunidad de inversores y socios.

A nivel mundial la tendencia a la preservación del medio ambiente y el uso de productos ecológicos está en creciente expansión.

El piso de madera es ecológico renovable que brinda estatus lo que genera un mayor valor agregado pero escasea las maderas duras usuales en este tipo de utilización. Otras de las dificultades es la estabilidad dimensional debido a la humedad. Tiene pocas opciones en la colocación y restringidos ambientes que disponen de los requisitos necesarios. Las premisas descritas, generan altos costos para el usuario y tienden a ser reemplazados por otros productos sustitutos sacrificando servicios y status.

Entre las soluciones está el desarrollo del piso de ingeniería que utiliza un 75% menos de maderas duras, tiene estabilidad dimensional por utilizar estratos multilaminados y la posibilidad de ampliar la forma de colocación, disminuyendo costos así como la posibilidad de colocar en ambientes con mayor humedad dando mayores opciones de ser utilizado en diversos lugares reemplazando a otros productos de revestimiento.

En el mercado internacional, la demanda de pisos de madera empezó a ganar terreno a los tipos de pisos al 10% anual y para el segmento de pisos ingeniería la demanda crece al 30%, siendo los países industrializados el 80% de esta la demanda mundial. El nicho de mercado de madera exótica empieza a crecer para diferenciarse en sectores de altos ingresos y el piso de madera de eucalyptus es considerado dentro de este nicho. El comercio crece más rápido que la oferta lo que genera alzas en los precios.

La rentabilidad media del mercado es del 20% con sesgos positivos.

El proyecto va a ser una empresa dedicada al diseño, desarrollo, producción y comercialización de "pisos de Multisustrato de madera terminados" denominada normalmente "pisos ingeniería de madera con prefinished".

Estará comercializando en Estados Unidos y la Unión Europea inicialmente así como en Argentina. Para ello ha estudiado al mercado internacional y nacional, teniendo previsto incorporar en su plantel a socios con amplia experiencia en estos mercados.

Para atender la demanda proyectada, tiene previsto adquirir equipos industriales fabricados tanto en Argentina como de Unión Europea de última tecnología.

Las principales ventajas competitivas que la empresa prevé:

- Trabajar con sistema de comercialización y red de clientes en Estados Unidos a través de distintos modelos.
- Ingresar en sistema de franquicias en Europa.
- Un sistema de tipo boutique para pisos de alto valor en Argentina.
- Localización próxima a los centros productores de abastecimiento de materias primas.
- Contar con personal calificado en distintas disciplinas del negocio.
- Calidad de productos fabricados de competencia internacional

A la fecha los principales datos de proyecciones de producción, económicas financieras son:

Fecha prevista de puesta en marcha: 1 de enero del 2009

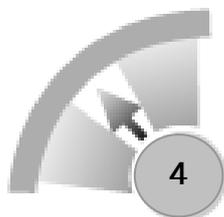
Inversión neta: USD 2.500.000

Necesidad de financiamiento: USD 1.800.000

Producción prevista: 9.500 m³/año

Tasa Interna de Retorno: superior al 30%

Punto de equilibrio de la producción: 7.900 m³/anuales



La Empresa y el Negocio

4

HUG – N/A

(RPN)

¿En qué negocios estamos?

Esta sección trata sobre la política de empresa y del negocio. En otras palabras, en qué negocio se encuentra la empresa y las tendencias de la industria inserta

Estamos en el negocio de “revestimientos en madera de pisos interiores”, con las marcas XXX y XXX, compitiendo a su vez en un marco más amplio de productos sustitutos –como otros pisos de goma, Cerámicos y Porcelanatos, Piedra, Flotantes, Alfombras, Cemento Alisado, Goma y Pintura para Pisos.

El proyecto de empresa, se orienta al diseño, desarrollo, producción y comercialización de “pisos de Multisustrato de madera terminados” denominado normalmente “pisos ingeniería de madera con prefinished” para mercados europeos y americanos.

Nuestra Visión

Ser líderes con pisos de sustrato de madera (pisos de ingeniería), desarrollando una política de innovación permanente que induzca al cambio de hábito del usuario, cuidando el medio ambiente a través del uso racional de los recursos naturales.

Nuestra Misión

Esto se hará posible a través de:

Crecimiento rentable, maximizando rentabilidad bruta y posicionando productos Premium price.

Mayor entendimiento de la necesidad de los usuarios.

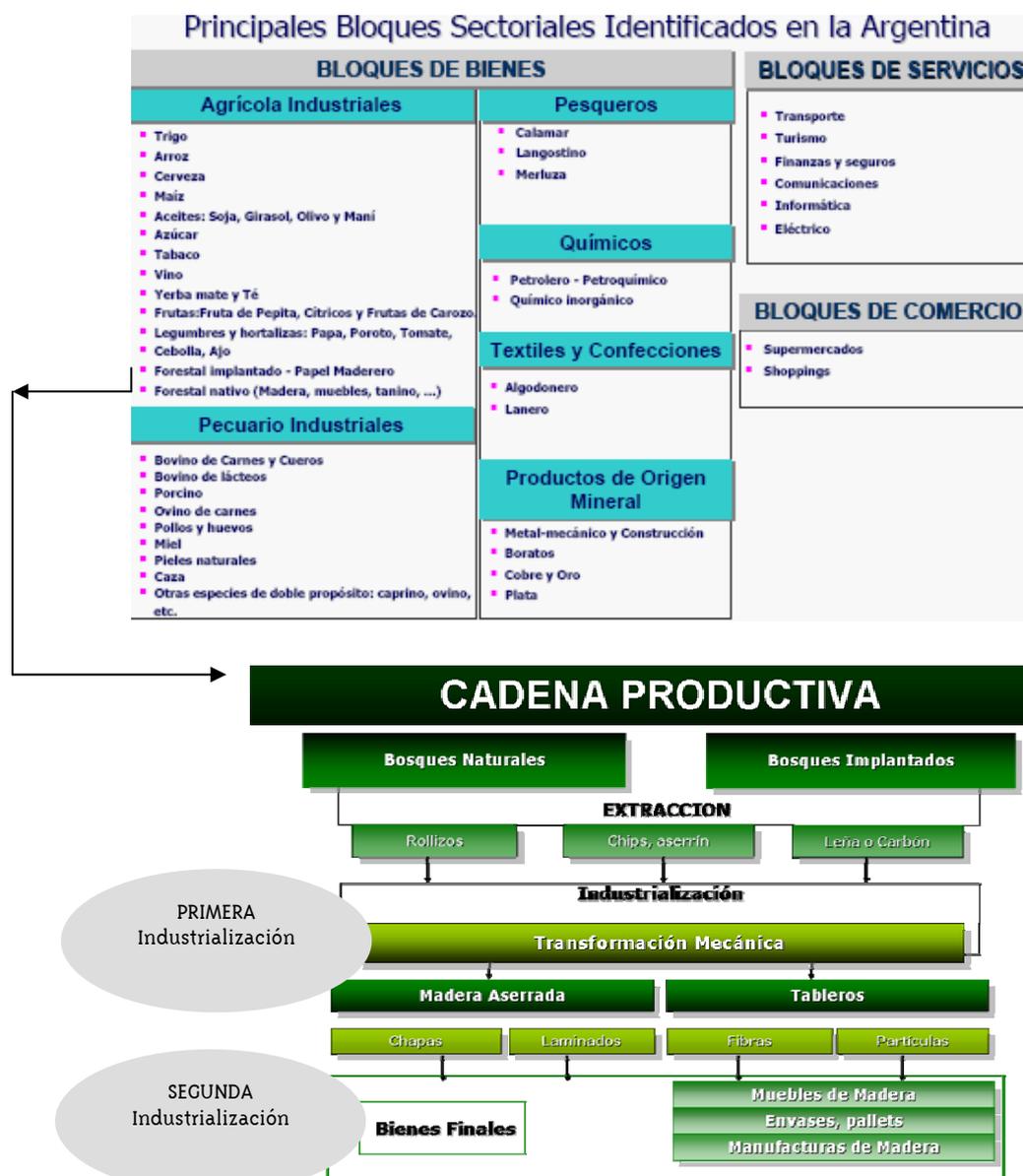
Crear un Brand Equity internacional, que permita colocar nuestra marca en todos los países en que sea rentable posicionarnos.

Todos nuestros productos estarán certificados con FSC y sellos que garanticen calidad y nuestra fidelidad al respeto del medio ambiente.

La industria – en Argentina

Descripción General

A la industria de productos realizado con madera, en donde se inserta la empresa, la situaremos dentro del bloque propuesto por la Dirección Nacional de Programación Económica Regional y ampliaremos la cadena productiva en cada componente.

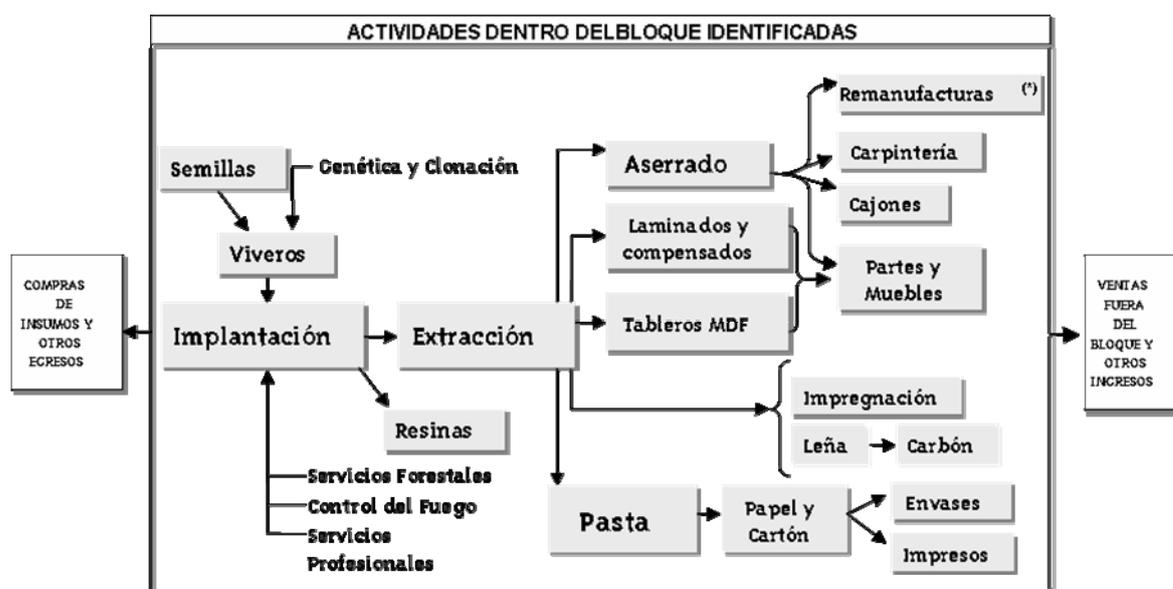


Fuente: Unión Industrial Argentina, "Informe sobre los Sectores industriales", Buenos Aires, 2002

(*) En lo referente a **Manufacturas de madera**, se incluyen los productos de pisos.

FLUJOS DEL BLOQUE FORESTO-INDUSTRIAL

DIAGRAMA DE FLUJOS DEL BLOQUE FORESTO-INDUSTRIAL



(*) Maderas, molinos, tableros laminados, fagar joint.
 Instituciones identificadas: partes de carpintería, piezas para la silvicultura, equipos y maquinaria para la industria de la pasta y el papel con el bloque metal-mecánico y construcción.
 Instituciones pertenecientes al bloque en la Provincia - Privadas: Asociación Forestal Argentina (AFA). Asociación de Madereros, Aserradores y Muebleros del Pto Paraná (AAMAP). Asociación de Productores Industriales y Forestales de Misiones (APICOFIM). Asociación de Muebles Agrícolas de Misiones (AMAM). Asociación del Centro Tecnológico de la Madera (ACTM). Cámara Central de Madereros y Muebleros (CAMM). Centro Tecnológico de la Madera de Misiones (CTM). Colegio de Ingenieros Forestales de Misiones (COIFORM). Consejo de Protección Forestal de Misiones. Sindicato Único de la Industria de la Madera de Misiones (SUIIM).
 Pùblicas: Subsecretaría de Cooperación y Forestación - Ministerio de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Forestales.

Fuente: Dirección Nacional de Programación Económica Regional

APERTURA del SECTOR INDUSTRIAL DE LA MADERA

SILVICULTURA

Sector Primario

- Forestación (Silvicultura)
- Talado, corte y producción de rollizos

Sector Industrial

Fabricación y preparación de productos para
INDUSTRIA MADERERA

- Aserrado y cepillado de madera
- Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados: tableros laminados, tableros de partículas, tableros y paneles

Fabricación y preparación de productos para
CONSTRUCCIÓN

- Vigas laminadas, Madera para encofrar, Machimbre, Postes, Techos y pisos , Decks, Aberturas,

Fabricación y preparación de productos y subproductos para
OTRAS INDUSTRIAS

- Elaboración de pastas celulósica, Fabricación de corchos, Fabricación de recipientes de madera (Cajones, embalajes, etc.), Impregnación de postes, Pallets, Briquetas, pellets

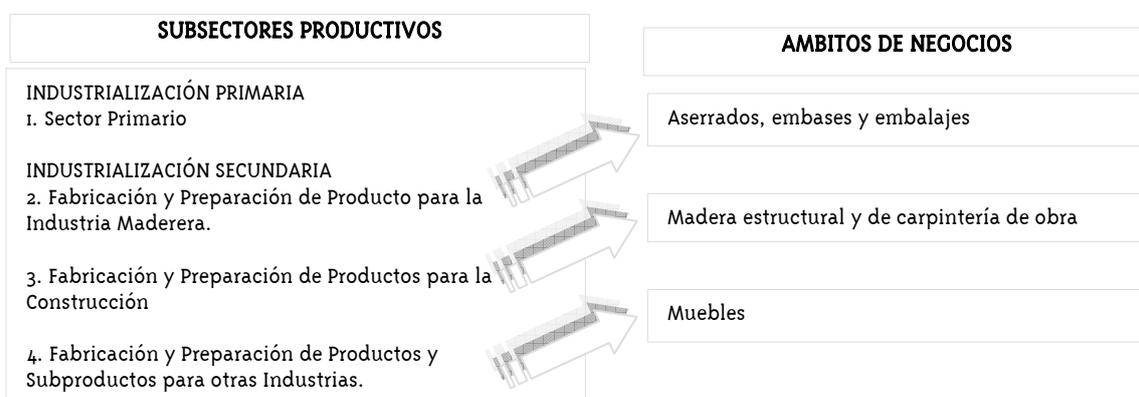
Fabricación y preparación de productos para
MUEBLES DE MADERA

- Fabricación de muebles para oficina, Fabricación de muebles para baños, Elaboración de muebles de cocina, Mobiliario para escuelas, Muebles para dormitorios, Placares y armarios
- Comedores, Sillas y Sillones, Mesas, Otros tipos de Muebles (Juveniles, especiales para decoración, petit muebles)

Elaboración de **OTROS PRODUCTOS** de Madera

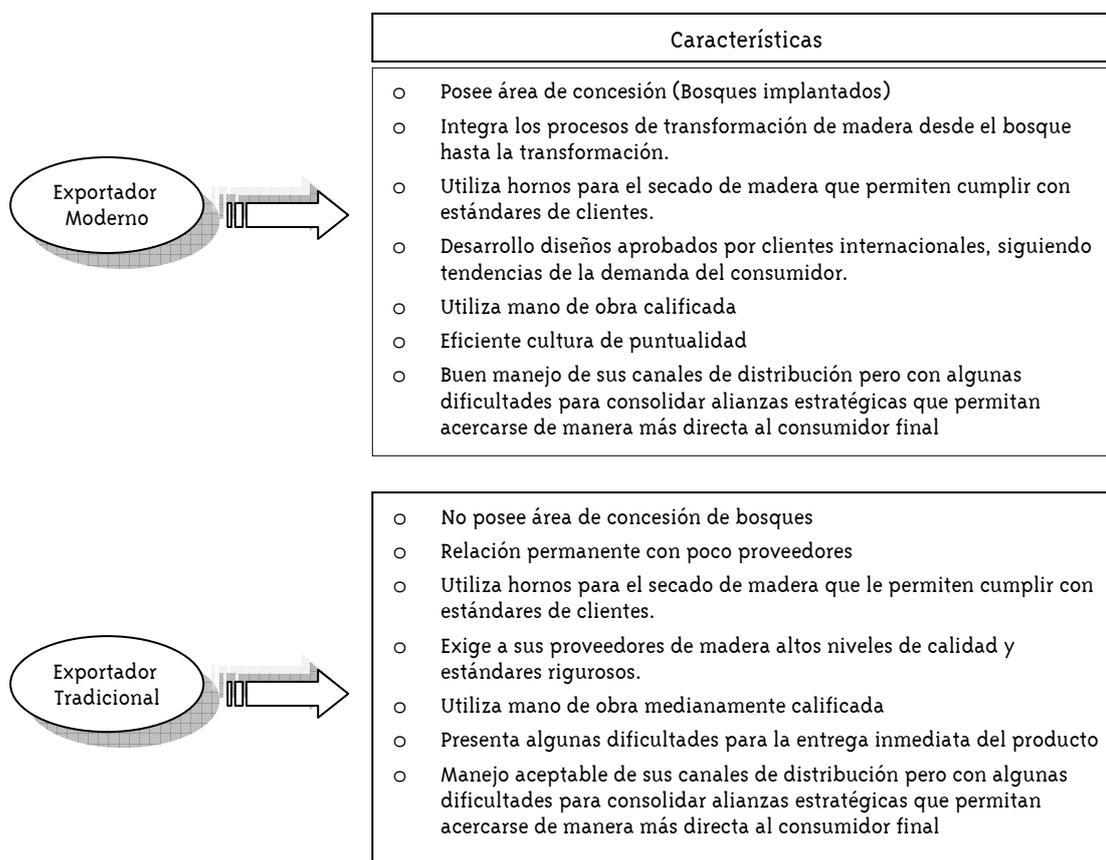
- Artesanías en Madera, Juguetes, Cubiertas de lápices, Instrumentos de música, Elementos e implementos deportivos

Sectores productivos y Ámbitos de Negocios



PERFIL DE EMPRESAS EXPORTADORAS

Existen dos perfiles de exportadores de pisos de madera

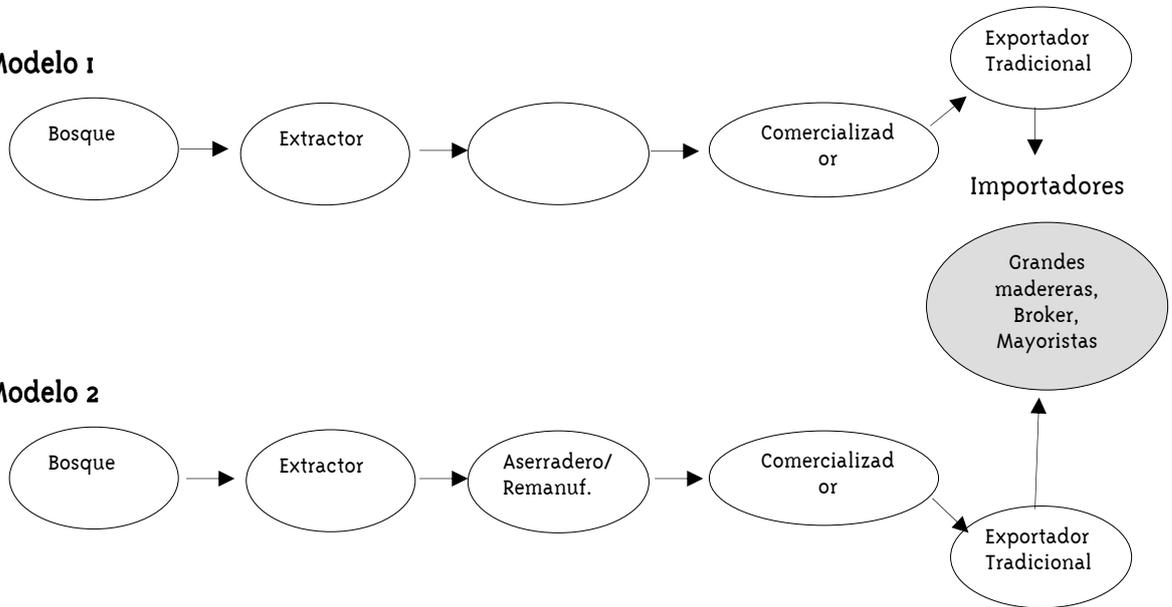


Cadenas productivas - Clusters

El modelo de cadena productiva nacional para la exportación de pisos, presenta dos modelos los cuales se diferencian básicamente en la estructura de abastecimiento, así en el primer modelo los primeros agentes de la cadena no se encuentran integrados mientras que en el segundo lo están mediante asociaciones o grupos extractores y aserraderos

Cadena productiva tradicional

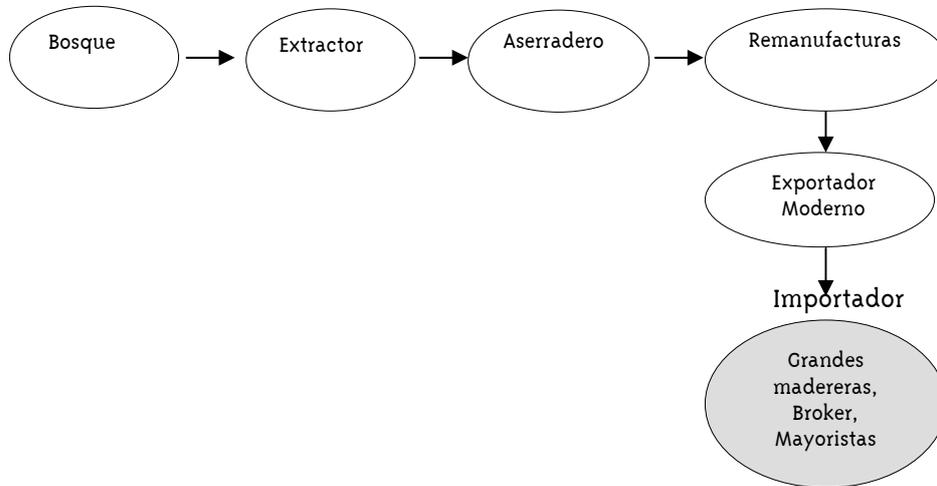
Modelo 1



Modelo 2



Cadena productiva Moderna



Conclusión de lo expuesto

La empresa se encuentra dentro del contexto y localizada del siguiente modo

- Esta inserta dentro del bloque sectorial: Agro-industrial;
- La empresa es de naturaleza foresto-industrial con “segunda industrialización” en la cadena productiva;
- En el sub-sector industrial de “Fabricación y preparación de productos para la CONSTRUCCIÓN”
- El ámbito de negocios específico es “Madera estructural y de carpintería de obra”
- Como empresa exportadora tiene el perfil de exportador moderno, que tiene una cadena integrada en forma vertical y control de las exportaciones. Si bien el proyecto de empresa no contará con concesiones y extracción de materia prima, contará con alianzas estratégicas en la primera parte de la cadena.

Seguidamente analizaremos la cadena productiva de la empresa

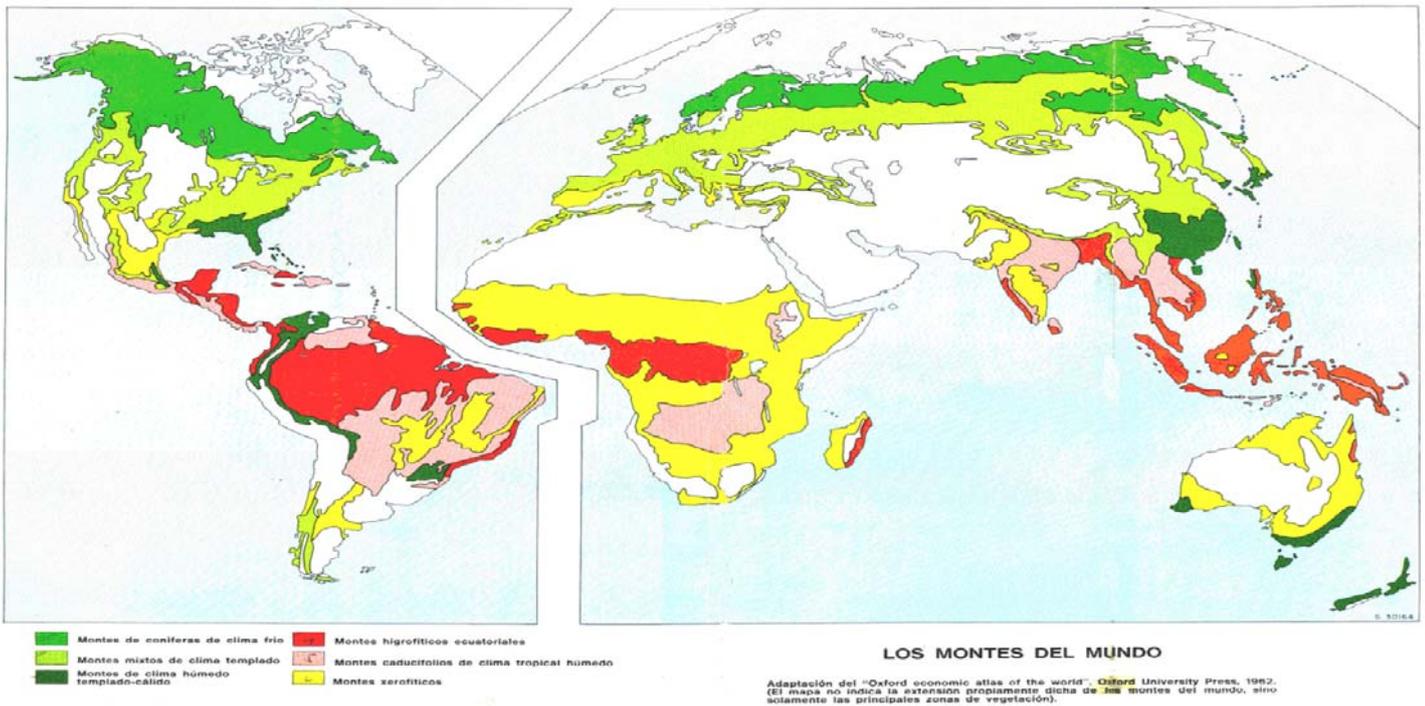
En la primera parte en cuanto al mercado de proveedores de Materia Prima, veremos a nivel internacional a la oferta existente, y la concentración observada.

Seguidamente veremos gráficos que demuestran los tamaños de los mercados proveedores de Materia Prima y el mercado Argentino.

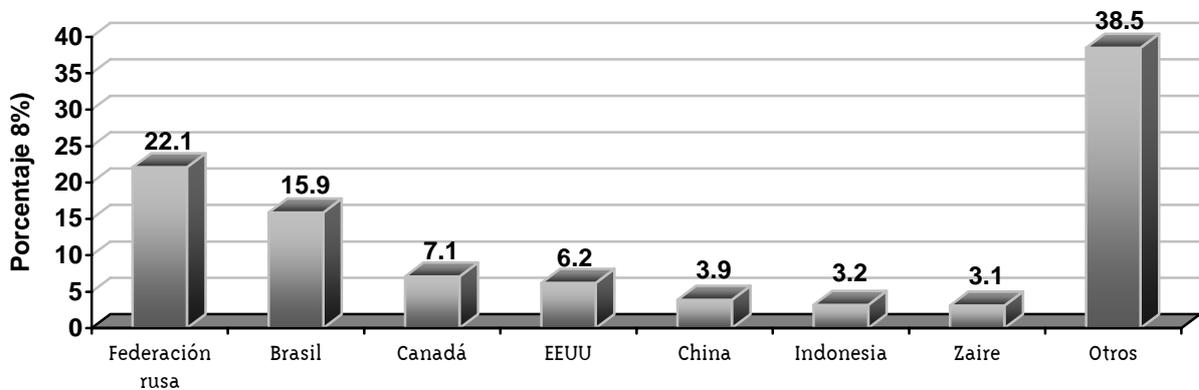
CONTEXTO INTERNACIONAL – MERCADO PROVEEDORES MATERIA PRIMA

Los proveedores de la cadena productiva para Pisos ingenieriles, se basa en Madera aserrada Dura (Hardwood Lumber) y Multiestrato de maderas (Plywood).

La siguiente gráfica muestra la localización de los bosques en el mundo



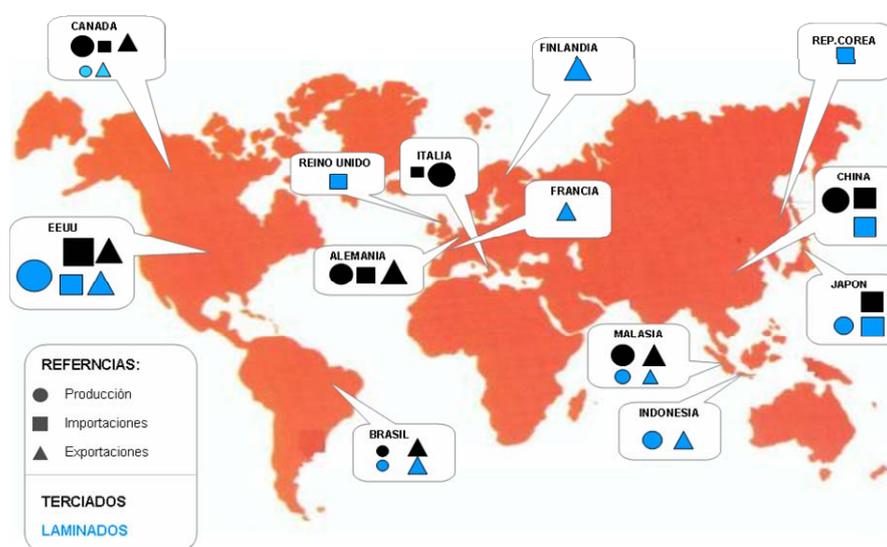
CONCENTRACIÓN DE BOSQUES EN EL MUNDO



En las secciones siguientes se presentan la distribución de las Materias primas; Madera Laminados, terciados y madera aserrada en el mundo, y que es la conformación de los productos a desarrollar.

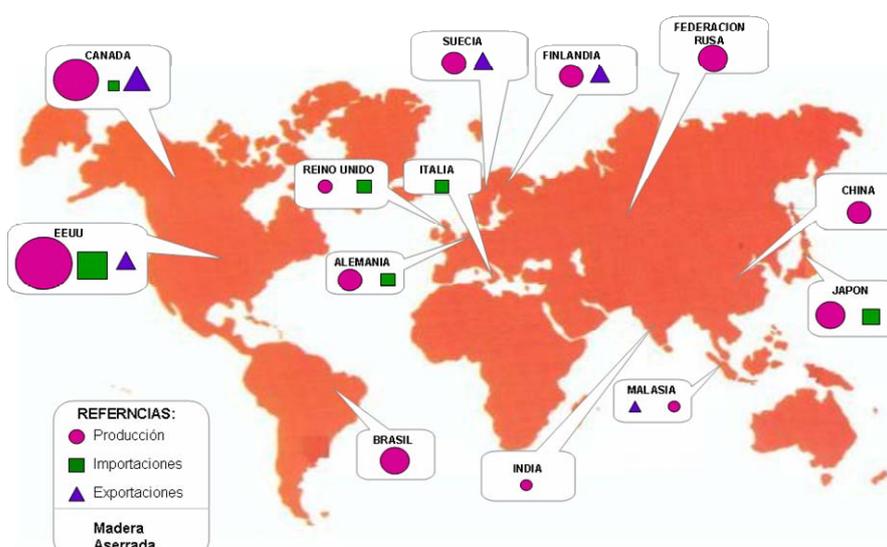
BLOQUE FORESTO-INDUSTRIAL / LAMINADOS

Posición Arancelaria: 4412.14 / Contrachapado – Madera Chapada y Estratificada Similar



Fuente: INTI ECONOMIA INDUSTRIAL, en base a FAOSTAT

BLOQUE FORESTO-INDUSTRIAL / ASERRADOS



Fuente: INTI ECONOMIA INDUSTRIAL, en base a FAOSTAT

HARDWOOD LUMBER EN NÚMEROS**Principales Productores
Volumen 100 millones m³**

USA	27%
Europa	16%
Brasil -	14%
Indonesia/malasia	11%
África	5%
Resto	27%
Total	100%

Negocios por 100 millones de m³ en el año 2003;

Tendencias de consumo y producción estables;

Exportaciones por 25 millones m³ en el 2003;

Valor estimado por 8.100 millones de dólares;

Exportaciones

Crece – Este Europeo y Brasil

Estable – USA y África

Decreciente – Este Asiático

Importaciones

Crece – China

Estable – USA y Canadá

Decreciente – Europa

**Mayores Exportadores
Del Mundo
Ranking**

1)Indonesia/malasia	20%
2) USA y Canadá	16%
3) Este de Europa	14%
4) África y Brasil	11%

**Mayores Importadores
Del Mundo
Ranking**

1) China	20%
2) Europa (+ Italia/España)	34%
2) USA y Canadá	12%

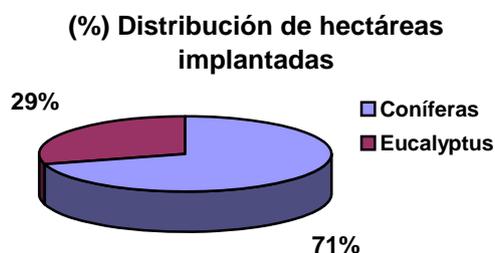
MADERA DE EUCALYPTS COMO HARDWOOD LUMBER

Introducido en el 2005 con 1.200.000 m³/Año – representa tan solo el 1% del volumen total comercializado.

SUDAMÉRICA CON MAYOR VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

40% - BRASIL	– 450.000 m ³ /año
20% - Argentina	– 230.000 m ³ /año
12% - Uruguay	– 120.000 m ³ /Año

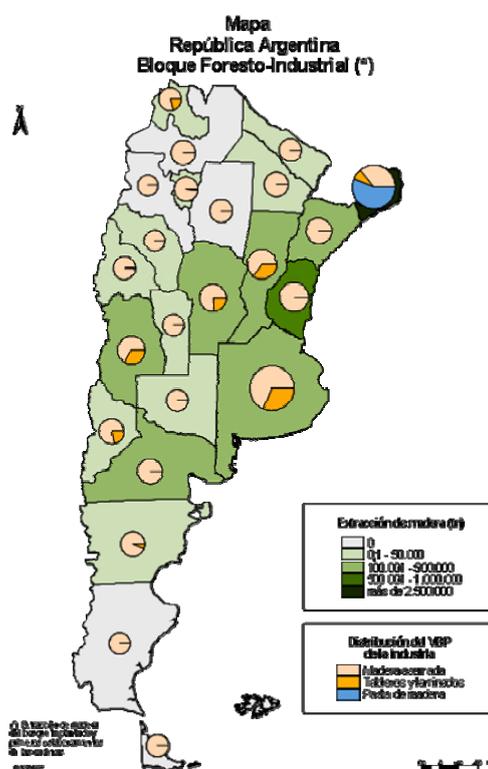
MERCADO FORESTAL ARGENTINO Y TENDENCIAS



- Argentina dispone de aproximadamente 1 millón de hectáreas de bosques implantadas, de los cuales 650.000 has corresponden a coníferas y unas 275.000 has a Eucalyptus.
- La década del 90 fue una década de gran transformación en el sector forestal argentina, con una oleada de inversiones, tanto en la compra de tierras y generación de nuevas plantaciones, como en inversión industrial.
- Más de 3.000 millones de dólares fueron invertidos en la construcción de modernas plantas industriales con la llegada de importantes grupos extranjeros, principalmente chilenos.
- Se produjo una gran concentración de bosques y capacidades industriales en pocos jugadores, así como un fuerte proceso exportador.

BLOQUE FORESTO-INDUSTRIAL DE LA ARGENTINA

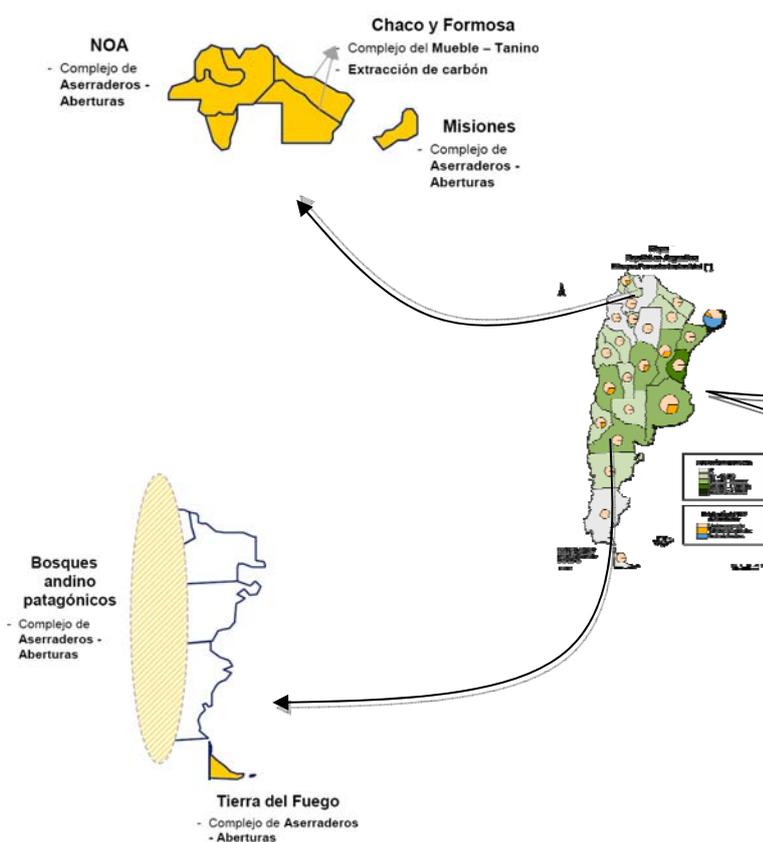
Tipo Industria	Cantidad	Producción estimada año 2003-2006
Aserraderos	2.200	2.660.000 m3
Celulosa	69 (7 grandes)	2.200.000 m3
Tableros de Fibra	5	600.000 m3
Tableros de Partículas	6	500.000 m3
Compensados	7	100.000 m3



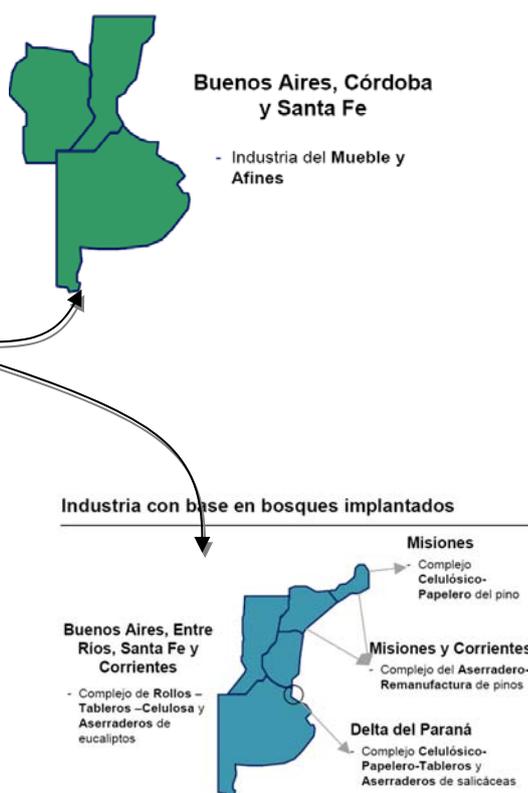
MERCADO ARGENTINO de MADERAS

- o **Aserraderos:** Su número exacto no es bien conocido pero se estiman que son más de 2.200. En su gran mayoría son de pequeña envergadura y la mayor concentración de ellos están en las zonas con bosques cultivados. Existen 3 de gran envergadura (el de **Alto Paraná** en Misiones es considerado el mayor de Sudamérica, con una producción de 250.000 m3 y una capacidad de 300.000), pero el resto es de capacidad limitada.
- o **Remanufacturadas:** existen numerosos fabricantes de remanufacturadas, principalmente en pino. Si bien su número exacto no es conocido, las principales son:
 - Alto Paraná, Lipsia, Toll, Zeni, Las Marías y la Palma, todos ellos operando en pino.

Industria con base en bosques nativos



Industria con base en bosques nativos, implantados y madera importada



		VOLUMENES				U\$S Millones Fabr o FOB			
		PROD.	EXPORT.	IMPORT.	CONS. E	PROD.	EXPORT.	IMPORT.	CONS. E
MADERA ASERRADA	CONIFERAS	2,430,000	410,000	8,000	2,028,000	350	70	2	282
	EUCALYPTUS	230,000	5,000	-	225,000	17	1	-	16
	OTRAS	200,000	30,000	120,000	290,000	40	7	27	60
	TOTAL	2,860,000	445,000	128,000	2,543,000	407	78	29	358
TABLEROS	PARTICULAS	500,000	160,000	1,000	341,000	110	35	0	75
	FIBRA MDF	600,000	400,000	5,000	205,000	114	74	1	41
	OSB	-	-	15,000	15,000	-	-	2	2
	COMPENSADOS	100,000	15,000	20,000	105,000	26	4	7	29
	TOTAL	1,200,000	575,000	41,000	666,000	250	113	9	147
REMANUF. y PISOS	PINO (MACH/EGP/MLDS)	607,500	95,000	1,000	513,500	134	30	0	103
	PISOS MADERAS	12,000	5,000	10,000	17,000	8	6	5	7
	PISOS LAMINATED	5,000	3,000	6,000	8,000	3	1	3	5
	TOTAL	624,500	103,000	17,000	538,500	145	37	8	115
MERCADO TOTAL U\$S Millones						802	228	47	620

Industria Nacional de Madera implantada

	Madera Aserrada Implantada	Multi-laminados plywood)
Requerimiento Capital	Baja	Alta
Tamaño de Empresas	PyMEs	Medianas
Concentración	Baja	Alta
Integración Vertical	Baja	Alta
Dispersión Geográfica	Baja	Baja

PROVEEDORES MATERIA PRIMA EUCALYPTUS - COMO MADERA ASERRADA EXÓTICA*Mercado Mundial Eucalyptus Lumber*

- La producción mundial de madera aserrada de Eucalyptus fue de aprox. 1.200.000 m³ para el año 2005 representando apenas un 1% del total de producción mundial de maderas duras.
- Brasil es el principal productor con 40% del total, unos 450.000 m³. Argentina es el siguiente productor en magnitud con un 20%, es decir unos 230.000 m³.
- Uruguay produce unos 120.000 m³ año y es el país que registra mayor crecimiento.
- Otros países con producción importante son Sudáfrica, España, Portugal y Chile.
- FTSA produce unos 50.000 m³/año es decir un 4% de la oferta total.

**APERTURA DE FICHAS POR PAÍS****PAÍS: BRASIL**

Dispone de mas de 3.000.000 has de Eucalyptus, aunque en su gran mayoría con destino a producción de celulosa o carbón vegetal.

PRODUCCION MADERA ASERRADA EUCA ESTIMADA:

- 450.000 m³/año
- Exportaciones (2005) 150.000 m³ (40%)
- Mercado Doméstico 300.000 m³ (60%)

PRINCIPALES PRODUCTORES MADERA ASERRADA EUCA:

- ARACRUZ MADEIRAS - LYPTUS (Weyerhaeuser/Aracruz) 42.000 m³/año.
- FLOSUL – Grupo Renner: 30.000 m³/año.
- CAF (2 aserraderos) 30.000 m³/año
- ARAUPEL 15.000 m³/año
- ECOFLOR 15.000 m³/año
- PALEDSON 10.000 m³/año

PRINCIPALES PROYECTOS FUTUROS:

- Posible ampliación de la planta de Aracruz Madeiras.

- Nuevos jugadores del mercado de celulosa ingresando al mercado de madera aserrada.

PAÍS: URUGUAY

Dispone de mas de 500.000 has de Eucalyptus plantadas mayormente a partir de 1993. 60% E. globulus y 35% E. grandis.

Varias plantaciones han sido manejadas intensivamente (Urufor, Colonvade, etc.).

PRODUCCION MADERA ASERRADA EUCA ESTIMADA:

- 120.000 m3/año
- Exportaciones (2005) 100.000 m3 (84%)
- Mercado Doméstico 20.000 m3 (16%)

PRINCIPALES PRODUCTORES MADERA ASERRADA EUCA:

- URUFOR SA: 35.000 m3/año
- MADERAS ASERR. del LITORAL (MASERLIT): 28.000 m3/año.

PROYECTOS FUTUROS:

- COLONVADE (50% Weyerhaeuser) que cuenta con 81.000 has forestadas de Eucalyptus, planea construir 2 aserraderos y plantas de compensados y MDF entre 2008 y 2011.

PAÍS: SUDAFRICA

Dispone de unas 500.000 has de Eucalyptus, principalmente E. Grandis, aunque el ritmo actual de plantación es inferior al de consumo.

Existe una larga historia de manejo de plantaciones en Sudáfrica para producción de madera de calidad, como por ejemplo las de Hans Merensky Group, Mondi y Safcol.

PRODUCCION MADERA ASERRADA EUCA ESTIMADA:

- 160.000 m3/año
- Exportaciones (2005) 120.000 m3 (75%)
- Mercado Doméstico 40.000 m3 (25%)

PRINCIPALES PRODUCTORES MADERA ASERRADA EUCA:

- HANS MERENSKY – NORTHERN TIMBERS: 45.000 m3/año
- HANS MERENSKY – TWEEFONTEIN SAWMILLS: 40.000 m3/año.
- MONDI – PEAK TIMBER LIMITED : 15.000 m3/año.
- FECHTERS : 15.000 m3/año

PROYECTOS FUTUROS:

- Reconstrucción aserradero incendiado en 2003 de Ramanas.

PAÍS: ARGENTINA

Existen unas 275.000 has plantadas con Eucalyptus en nuestro país (100.000 has en Corrientes, 100.000 has en Entre Rios, resto en Misiones y Buenos Aires).

Con excepción de nuestras plantaciones, las restantes plantaciones de importancia que han recibido tratamientos silviculturales intensivos son las de Pomera (Garruchos – Ex Shell) y algunas de Las Marías.

La producción se halla dividida en un gran número de pequeños productores, que operan para el mercado interno, fundamentalmente en madera verde para la construcción o la industria del pallet.

PRODUCCION MADERA ASERRADA EUCA ESTIMADA:

- 230.000 m3/año
- Exportaciones (2005) 5.000 m3 (2%)
- Mercado Doméstico 225.000 m3 (98%)

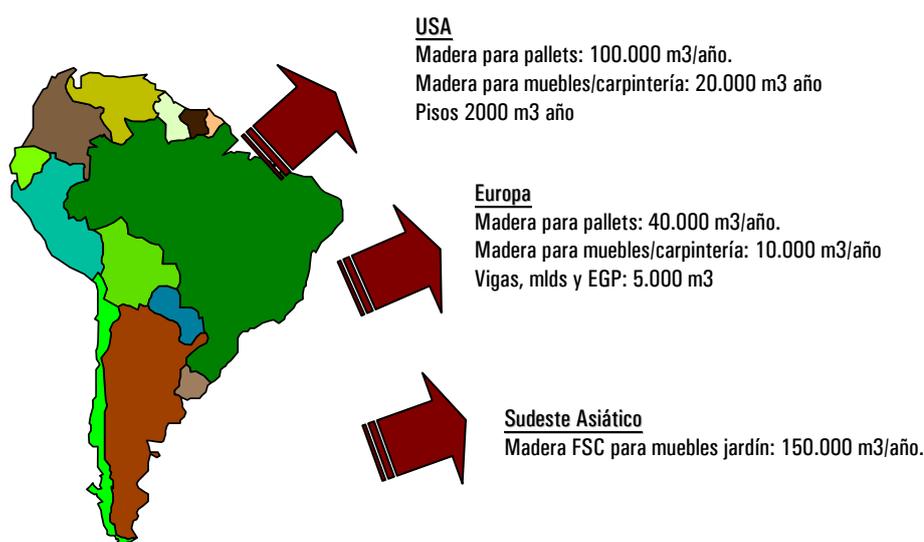
PRINCIPALES PRODUCTORES MADERA ASERRADA EUCA:

- FTSA: 50.000 m3/año
- FRACALOSI: 25.000 m3/año.
- ASERRADERO UBAJAY : 20.000 m3/año

PROYECTOS FUTUROS:

- Varios competidores se hallan en proceso de secado y remanufacturado de Eucalyptus.
- Pomera SA ha anunciado intenciones de procesar Eucalyptus en su aserradero.

Flujos de Madera Aserrada de Eucalyptus



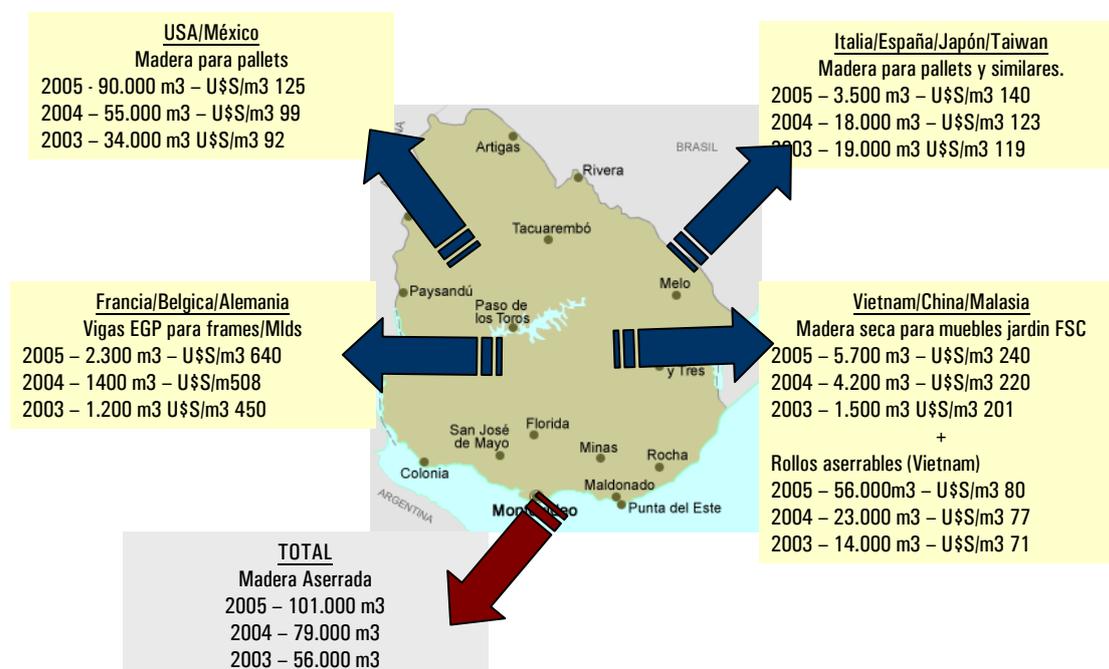
PRICING para Madera Exótica - SUDAMERICA

Entre las maderas Exóticas tenemos la madera nativa y madera implantada. Para cuestiones de parte producto (melamina), compararemos los precios de nativas y eucalyptus.

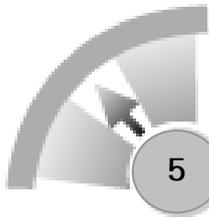
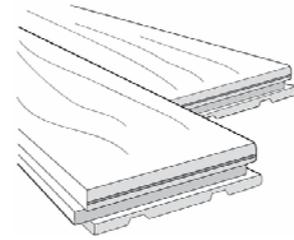
En mercado internacional tomaremos como referencia de precios a Uruguay en cuanto a análisis de Precios, pues tiene un flujo importante de madera de eucalyptus en distintas partes del mundo, en una zona intermedia de costos logísticos para el proyecto de empresa.

Para el proyecto necesitamos contar con precios de referencia: muebles de Jardín

Producción en Crecimiento: Uruguay, Flujos de Madera Aserrado de Eucalyptus



En mercado nacional tomaremos como referencia a FTSA que tiene una posición competitiva importante y está en proximidades de la zona geográfica establecido para el proyecto.



Productos

5

HUG – N/A

(RPN)

Esta sección trata sobre cómo está compuesto el producto, sus características que las hacen únicas. Además se trata en detalle las aplicaciones que pueden ser utilizados con el producto.

El perfil de los productos comercializados, nacen en el área de investigación y Desarrollo de productos, que sigue la metodología de generación de valor bajo la norma europea NF X 50-150.

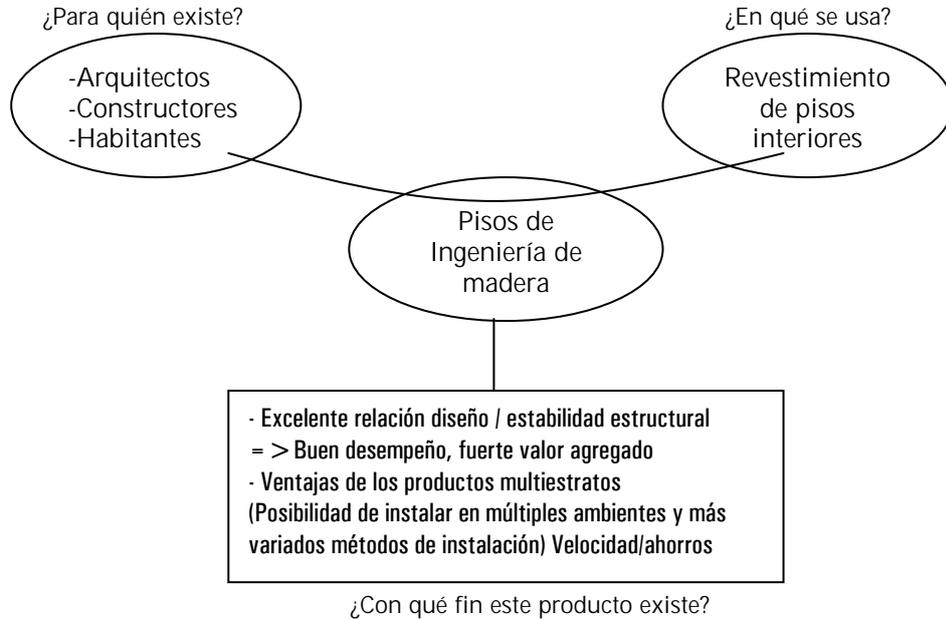
Básicamente el procedimiento indica que una vez identificado las razones del producto existente, hay que ubicar en el contexto en la cual se va a comercializar o desarrollar.

Esto permite jerarquizar las funciones principales que el cliente busca en los productos.

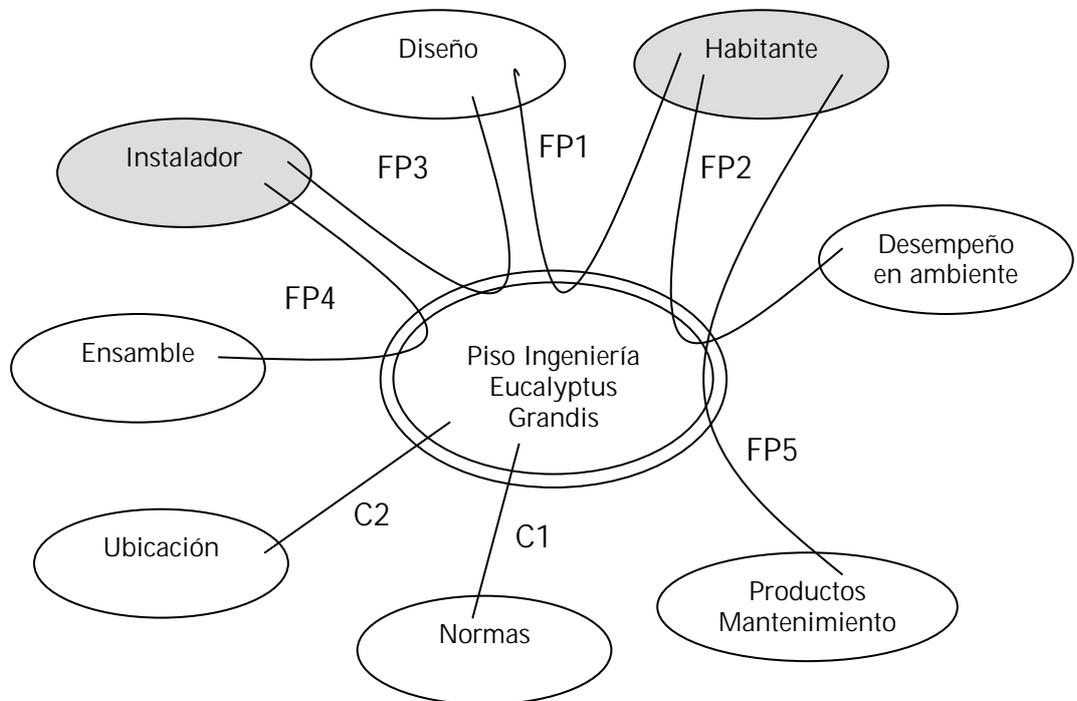
Perfil del Producto

LA INDUSTRIA

Análisis Funcional



Esquema de Flujos de actores y servicios



PRODUCTOS PARA ESTADOS UNIDOS

PRODUCTOS PARA ARGENTINA

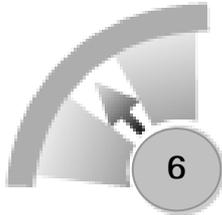
Sus aplicaciones



ECOETIQUETA

PACKAGING

Acordes a las cadenas DIY (Do It Yourself)



El Mercado y La Competencia

6

HUG – N/A

Mercado Mundial de Hardwood Lumber)

Los mercados seleccionados son básicamente Estados Unidos y la Unión Europea, ambos mercados son suficiente en cuanto al volumen de negocios, los costos de logística en cierto balance y que los nichos en cual el proyecto está enfocado están en crecimiento.

La segmentación en cuanto a los nichos de mercado fueron evaluados luego de analizar la madurez de cada mercado y en qué período del ciclo de vida estaban cada producto a ofrecer.

A saber:

El mercado Americano

TENDENCIA MUNDIAL DE CONSUMO DE PISOS DE MADERA

Posición Arancelaria Pisos Sólidos de Madera Eucalyptus 4409.29.00.000N

Las principales tendencias mundiales¹ para el consumo de pisos de madera son:

- Tendencia a consumir productos provenientes de bosques manejados sosteniblemente.
- Preferencia por pisos con modelos rústicos;
- Productos elaborados con materiales exóticos;
- Propensión por colores tipo Cherry y violeta principalmente en consumidores jóvenes.

MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

Mercado Pisos de Madera USA

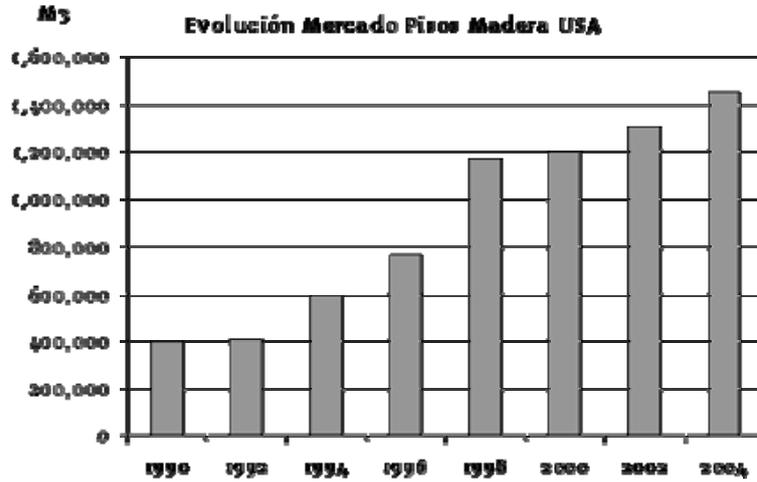
El mercado norteamericano de pisos de madera es amplio y dinámico. La popularidad de los pisos de madera retomó vigor desde la década pasada, luego de varias décadas de perder posiciones frente a otros tipos.

Tabla 1 Mercado de Pisos USA

Mercado de Pisos USA año 2004			
Tipo Piso	Ventas Precios mayoristas U\$s mill.	% Mercado Pisos	Var. Vs 2003
Alfombras	14.200	62.3%	+ 7.6%
Vinyl	1.800	7.9%	+ 1.7%
Cerámicos	2.850	12.5%	+ 12.6%
Laminados (Flotantes base MDF)	1.400	6.2%	+ 16.7%
Madera	2.400	10.5%	+ 11.4%

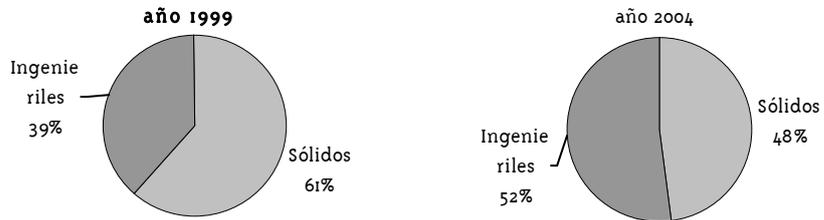
Los pisos de madera pasaron de ser un 2,8% del total del mercado de pisos en 1980, a un 7,2% en 1999 y un 10,5% en 2004. Si bien los pisos de madera son los más caros del mercado (U\$S 2 x sf en promedio), costando más del doble que la cerámica y el triple que las alfombras, la tendencia positiva y la gran popularidad de los pisos de madera está determinada por su capacidad como herramienta para otorgar un mayor prestigio a los hogares.

¹ Fuente: USDA

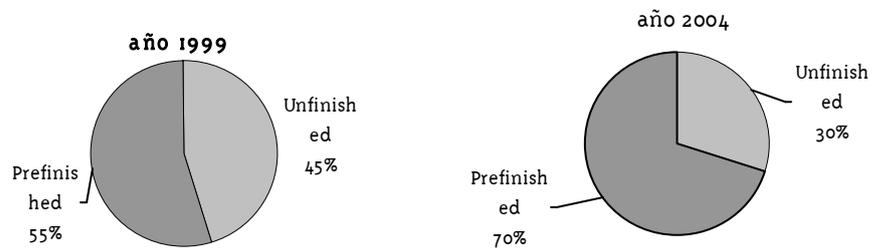


El volumen del mercado de pisos de madera es de aproximadamente 1.500.000 m³/año y ha registrado un incremento de mas del 100% en la última década.

TENDENCIAS MERCADO DE PISOS DE MADERA USA



Más del 50% del mercado está actualmente formado por pisos ingenieriles, que poseen ventajas en cuanto a su estabilidad y ahorro de madera, y continúan ganando porción de mercado frente a los sólidos.



Los pisos con prefinished (listos para colocar) representan un 70% del mercado, teniendo en cuenta que la totalidad de los pisos ingenieriles son prefinished. El ahorro de mano de obra y la velocidad de colocación son los factores principales para este avance tan significativo.

Volumen: millones de m³	
Nuevas Obras	900
Refacciones	450
Comercios	150
Total	1.500



Aproximadamente un 60% del consumo de pisos de madera es en nuevas construcciones, un 30% en refacciones y un 10% restante en comercios. El consumo de pisos de madera está muy conectado al volumen de nuevas construcciones del mercado.

COMPETENCIA:

Existe un número importante de fabricantes de pisos de madera en USA, aunque en la última década se ha dado un proceso significativo de fusiones y adquisiciones que ha concentrado el mercado en menos jugadores. Los más importantes son:

AMSTRONG

(marcas Bruce, Hartco, Robbins, Premiere) que posee casi el 40% del market share.

DIXON LUMBER

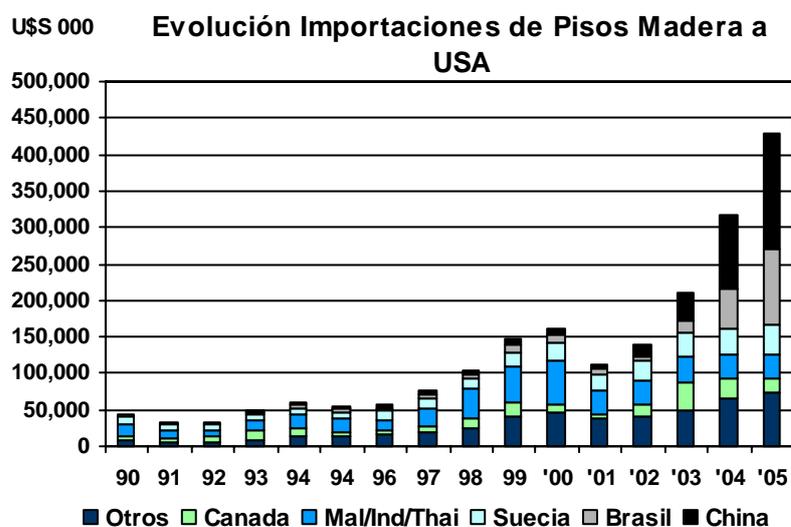
Que posee aproximadamente un 10% del mercado.

HARRIS TARKETT

Se encuentra en tercer lugar.

NICHO DE MERCADO – MADERAS EXÓTICAS EN ESTADOS UNIDOS

Pese a ser USA un gran fabricante de pisos de madera, las importaciones de pisos de madera han crecido en los últimos años de una manera exponencial alcanzando el último año casi U\$S 450 millones, de la mano de dos tendencias: el incremento en la demanda de maderas exóticas, especialmente las brasileñas (Jatobá, Ipé, Cumaru, etc.) y Bamboo; y el crecimiento de la industria de pisos de madera en China como tercerizador.



Las maderas exóticas ocupan hoy entre un 10% al 12% del mercado de pisos en USA, con una tendencia de fuerte crecimiento.

Tabla 2 - Mercado Pisos por Especie

Mercado Pisos USA por especie	
Red Oak	58%
White Oak	19%
Maple	9%
Cherry, Birch, Pecan,	3%
Exóticas	11 %

Las maderas exóticas se sitúan en un escalón de precios superior al de las maderas nativas de USA, en donde el producto commodity es el Roble Americano, que ha sido el tradicionalmente utilizado durante décadas por la industria americana de pisos de madera.

PISO DE MADERA EUCALYPTUS

Los pisos de madera de Eucalyptus se ubican dentro de la categoría de pisos de maderas exóticas, aunque son todavía prácticamente desconocidos en el mercado norteamericano.

Existen dos grandes jugadores ofreciendo actualmente pisos de maderas de Eucalyptus en USA:

1. Weyerhaeuser, con su marca Lyptus, con pisos que son fabricados en Brasil en la planta de Indusparquet.
2. Indusparquet, a través de su subsidiaria americana BR-111.
3. Owen, un fabricante mediano de USA, acaba de lanzar una línea de pisos ingenieriles unfinished de Eucalyptus,

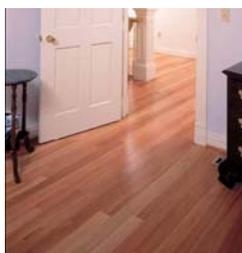


Los primeros embarques importantes de pisos datan de finales de 2002. Actualmente los volúmenes exportados son de aproximadamente unos 2.000 m³/año, es decir un 0,13% del mercado total y apenas un 1,21% del mercado de pisos exóticos.

Adicionalmente existen varias empresas australianas exportando pisos de Eucalyptus nativos (Jarrah, etc.). Los volúmenes comercializados son de aproximadamente 1.000 m³/año y con tendencia decreciente debido a la escasez de materia prima.

DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA:

PISOS DE MADERA DE EUCALYPTUS: WEYERHAEUSER - LYPTUS



Weyerhaeuser, una de las principales empresas madereras de USA, junto con su estrategia de comercialización de madera de Eucalyptus bajo la marca Lyptus para usos en muebles y carpintería, ha lanzado una línea de pisos de Eucalyptus.

Actualmente comercializa unos 1.000 m³/año, siendo el lanzamiento de los pisos en el mercado hace aproximadamente 2 años.

El color de los pisos es de un rosa oscuro y su dureza Janka es superior a la nuestra entre un 30% al 50%.

Se encuentra realizando una importante campaña publicitaria y cuenta con una gran cadena de distribución en todo el país.

Ofrece pisos sólidos, tanto Unfinished y Prefinished y también pisos ingenieriles. Los pisos prefinished pueden ser con acabado natural o teñidos y con proceso de envejecimiento.

TONALIDADES OFRECIDAS



Tipo de Piso	Medidas	Grados	Garantía	Precio Público
Sólido Unfinished	3/4" x 2 1/4 x RL 3/4" x 3 X RL 1 a 7 pies	2 grados Standard Grade: color homogéneo Striped Grade: permite stain.	S/D	\$4,50- \$5,00 sf
Sólido prefinished	3/4" x 2 1/4 x RL 3/4" x 3 X RL	4 colores: natural, Fire, Earth, Stone	25 años para el finish	\$5,50- \$6,00 x sf
Ingenieril prefinished – Línea Forrester	Variedad de espesores y anchos	Natural, Earth, Stone y envejecidos	30 años para el finish	

PISOS DE MADERA DE EUCALYPTUS: INDUSPARQUET – LYPTUS



Indusparquet es la principal empresa exportadora de pisos exóticos a USA. Posee una distribuidora propia en USA desde hace más de 15 años denominada BR-111 con oficinas y depósitos por más de 7.500 m2. www.br111.com . www.indusparquet.com.br

Su gama de productos incluye más de 25 especies exóticas brasileñas, en pisos sólidos unfinish y prefinished así como ingenieriles.

Factura aproximadamente U\$S 30 millones al año con una producción de pisos de aproximadamente 18.000 m³/año. Las exportaciones corresponden a un 80%, de las cuales 60% son a USA.

Ofrece pisos de Eucalyptus en su línea sólido con prefinished para el mercado de USA desde finales de 2002. Su volumen de exportación de pisos de Eucalyptus es de aproximadamente 1.000 m³/año.

Recientemente lanzó en Brasil los PisoPronto de Eucalyptus (piso sólido prefinished) certificado FSC.

Tipo de Piso	Medidas	Grados	Garantía	Precio Público
Sólido prefinished	3/4" x 3 X RL (19 mm x 76 mm x 1 a 7 pies).	Clear grade	24 años para el finish	\$6,50 a \$7,00 x sf

**Comparativa Precios BR-III Diferentes Especies
Precios al público, prom. varios websites**

	Eucalyptus	Br. Cherry /Jatoba	Br. Teak /Cumaru	Amendoim /Viraro	Santos Mahogany	Tigerwood	Tiete Rosewood
Sólido Prefinished 3/4 x 3 x RL	6,75 sf U\$S/m ³ 3.800	5,00 sf U\$S/m ³ 2.800	6,20 sf U\$S/m ³ 3.500	7,80 sf U\$S/m ³ 4.400	8,50 sf U\$S/m ³ 4.800	6,30 sf U\$S/m ³ 3.500	8,00 sf U\$S/m ³ 4.500

EL MERCADO NACIONAL – ARGENTINA

El mercado argentino de pisos de madera es de aproximadamente unos U\$S 12 millones a precios de fábrica, con un volumen estimado en 1.650.000 m2 (aprox. 20.000 m3).

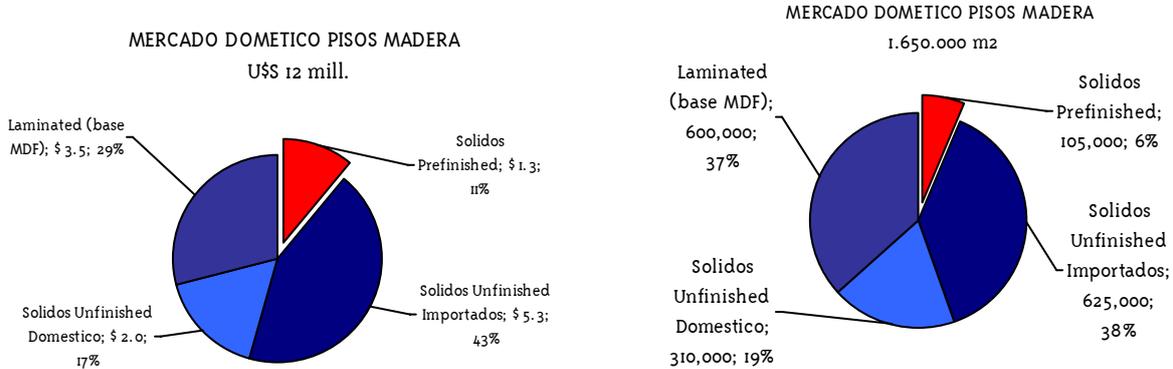
Los pisos sólidos unfinish son la mayor parte del mercado, 63% del monto y 60% del volumen. La mayor parte de los mismos corresponden a pisos importados desde Paraguay, en especies como Viraro, Lapacho y Guatambú, y en menor medida Grapia, Anchico, Curupay, etc.

Los pisos laminados (base MDF o flotantes) han tenido un crecimiento importante en los últimos años, debido principalmente a su menor precio por M2 y facilidad de instalación.

Los pisos con prefinished corresponden a un 8% del mercado y son importados desde Brasil (Triángulo, Indusparquet, etc.) en especies como Jatobá, Ipé, etc.

Los pisos ingenieriles es un nicho que está en desarrollo compitiendo con los productos sólidos en prefinished.

FTSA participa actualmente con aproximadamente un 5% del total del mercado



COMPETENCIA:

Los principales jugadores del mercado de pisos son fabricantes o importadores/distribuidores de productos importados.

Entre los más importantes se pueden destacar:

- Forestadota Tapebicuá
- Vigorita Maderas
- Chiusaroli
- Fabri-Mol
- Cencosud
- Aserradero Biel
- Rosbaco
- Aserradero Comar
- Nuñez Baraldi
- Evro
- Quick Style

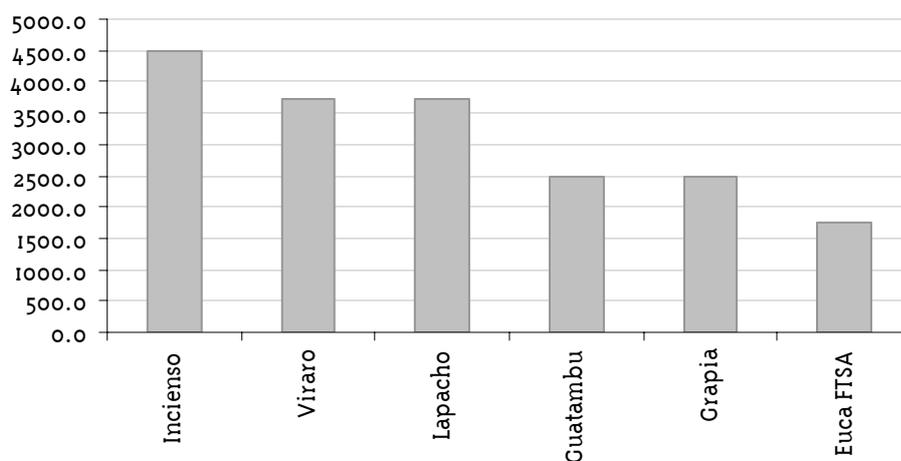
En el mercado doméstico se comercializan principalmente 3 tipos de pisos:

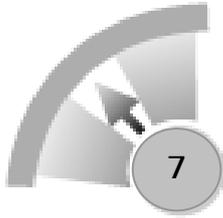


Lamparquet (9-10 mm espesor). Principalmente $\frac{1}{2}$ x 3 en largos de 200 a 400 mm.

Parquet (14 mm espesor). 80% del mercado es $\frac{3}{4}$ x 3 en largos de 200 a 400 mm .

Entablonados (19 mm espesor). 75% del mercado es 1x4 en largos de 400 a 1200 mm .

COMPARATIVA DE PRECIOS U\$D/M³



Análisis del Contexto

HUG – N/A

Análisis sectorial (RPN)

A. Competitividad del Sector Madera Exótica Implantada y Productos de Compensado

Con el propósito de definir las estrategias a implementar se realizó el análisis de Competitividad del Sector, en base a dos herramientas: análisis FODA y Diamante de Porter.

Si bien se acepta que la ventaja competitiva se genera a nivel de la empresa y de industrias específicas, también se ha logrado un alto nivel de consenso sobre el hecho de que el complejo de políticas públicas y de relaciones entre las empresas e instituciones que rodean a cada industria conforman el ambiente competitivo, lo que Porter llama el diamante de la ventaja nacional.

El diamante de Porter (1990) es un modelo que ha ganado gran aceptación internacional para estudios de competitividad sectorial. Se basa en el análisis de conglomerados de industrias en los que la competitividad de una empresa depende del desempeño de otras compañías y actores relacionados a lo largo de la cadena de valor, mediante mecanismos proveedor / cliente que ocurren en contextos locales o regionales. El diamante se constituye mediante el análisis de seis factores amplios que determinarán el patrón de competencia de la industria:

- La estructura, la estrategia y la rivalidad de las empresas del sector
- Las condiciones de los factores
- Las condiciones de la demanda
- Las industrias relacionadas y de apoyo
- El Gobierno
- El azar

A.1 Estructura Estrategia y Rivalidad

a) Estructura:

Ámbito Forestal:

- Emprendimientos forestales de gran escala con alta estructura de costos. (-)
- Media Profesionalización en tareas silviculturales. (+)

Ámbito Industrial Primaria y Compensado

- Gran cantidad de pequeños establecimientos industriales de madera aserrada implantada con estructuras flexibles. (+)
- Escaso nivel de capacitación a nivel gerencial. (-)
- Concentración en pocos jugadores en productos compensado de mediana escala (-)

Ámbito industrial secundario

Concentración en pocos jugadores de establecimiento de remanufactura con productos implantados de madera exótica (-)

b) Estrategia:

Ámbito Forestal:

Falencias en cuanto a la planificación a largo plazo (-)
Aplicación de técnicas de cultivo (+)
Emprendimientos forestales realizados como una actividad secundaria y no como un negocio en sí mismo. (-)

Ámbito Industrial Primaria y Compensado

Falencias en cuanto a la planificación a largo plazo (-)
Escaso nivel de planificación estratégica en el sector industrial primario. (-)
Orientación a la producción en desmedro de la orientación al mercado. (-)
Estrategias del tipo ganar-perder (Juegos de suma cero). (-)

Ámbito industrial secundario

Falencias en cuanto a la planificación a largo plazo (-)
Orientación de productos al mercado internacional (+)
Estrategias selectivas (+)

c) Rivalidades:

Ámbito Forestal:

Ámbito Industrial Primaria y Compensado

Intensa competencia entre los aserraderos locales. (+)
Intensa competencia entre las plantas de compensado. (+)

Ámbito industrial secundario

Existencia de productos sustitutos (otros tipos de pisos). (+)
Intensa competencia entre remanufacturas locales. (+)

A.2 Condiciones de los Factores:

a) Recursos Materiales:

Suelos y Climas aptos para forestación. (+)
Bajo valor de tierras. (+)
Variedades de madera de eucalyptus (-)
Existencia de forestaciones de madera exótica implantada en la provincia y de otras especies en el país. (+)
Falta de controles sanitarios a la madera que ingresa y circula por la provincia. (-)

b) Recursos Humanos:

Alta disponibilidad de operarios especializados en cultivo, raleo, etc., y técnicas relacionadas con la industrialización primaria de la madera. (+)
Elevados costos laborales y contratación informal. (-)
Buena capacidad y habilidades de los recursos humanos disponibles. (+)
Escasos niveles de capacitación específica de otras áreas (-)

c) Capital Intelectual:

Buena disponibilidad de profesionales y técnicos especializados (ingenieros agrónomos, ingenieros en recursos naturales renovables, ingenieros industriales, técnicos en higiene y seguridad, etc.) (+)
Bajos costos de contratación en relación a su preparación. (+)
Buen nivel de capacitación de profesionales y técnicos. (+)

d) Capital Financiero:

Alta Inversión Inicial en emprendimientos forestales y altos costos de financiamiento para las industrias primarias. (-)
La disponibilidad y alternativas de financiamiento no se adecuan a las necesidades del sector. (-)
Existencia de subsidios específicos para el sector forestal. (+)
Bajo nivel de endeudamiento del sector (+)

e) Infraestructura:

Buena disponibilidad de tecnología para la producción. (+)
En general buena disponibilidad de agua para los emprendimientos forestales y a costos razonables (+)
Buena disponibilidad de energía eléctrica para los aserraderos y a costos razonables (+)
Buena disponibilidad de tecnología para las comunicaciones. (+)
Deficiencias en infraestructura para el transporte de mercaderías. (-)

A.3 Condiciones de la Demanda:

Buena proyección y perspectivas a futuro de la demanda doméstica. (+)
En el segmento de aserraderos que fabrican cajonería para la agroindustria, los clientes priorizan el precio sobre la calidad. (-)
En los segmentos de aserraderos que comercializan madera para la construcción y muebles los clientes priorizan la calidad por sobre el precio. (+)

A.4 Industrias Relacionadas y Servicios de Apoyo:**a) Proveedores de Materias Primas:**

Escasa cantidad de proveedores locales. (-)
Gran cantidad de pequeños productores con bajo nivel de capacitación e integración. (-)
Falta de integración vertical (con industrias madereras). (-)
Existen subsidios específicos para el sector forestal. (+)

b) Proveedores de Maquinarias, Equipos, Componentes y Partes:

Buena disponibilidad local de maquinarias y equipo. (+)
Buena disponibilidad local de componentes y partes. (+)
Falta de articulación entre el sistema tecnológico y el sistema productivo. (-)

c) Proveedores de Servicios:

Buena disponibilidad de servicios públicos y privados de investigación y capacitación. (+)

Falta de articulación entre el sistema de investigación y capacitación y el sistema productivo. (-)

Buena disponibilidad de servicios de logística y transporte. (+)

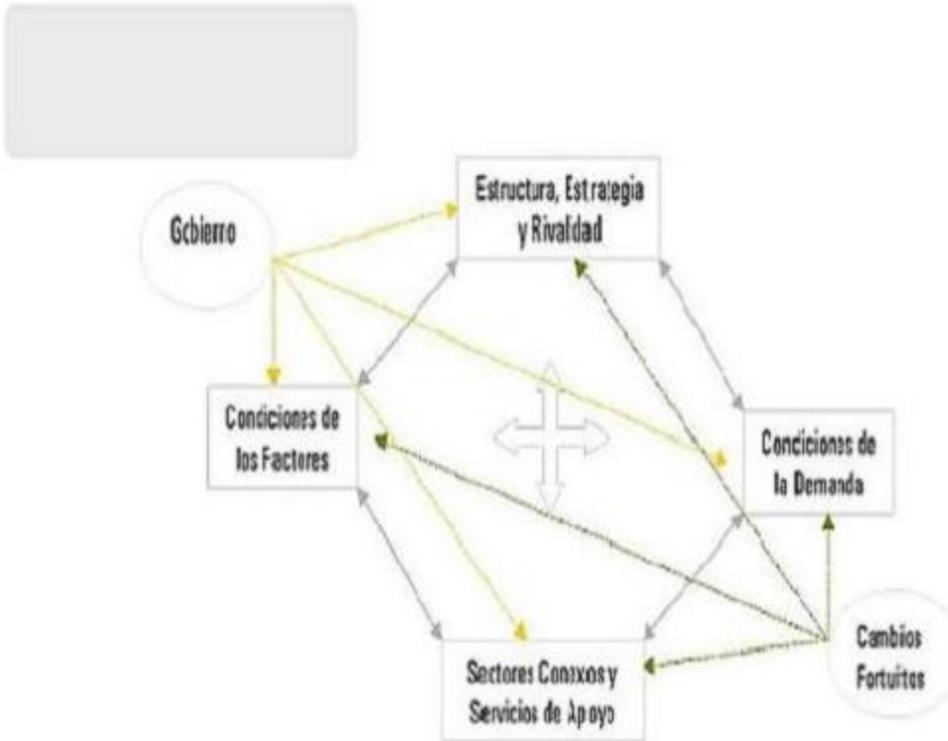
A.5 Gobierno:

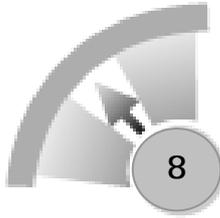
Carencia de un plan estratégico a largo plazo. (-)

Inestabilidad macroeconómica. (-)

Inseguridad jurídica. (-)

Ausencia de políticas públicas específicas para el sector. (-)

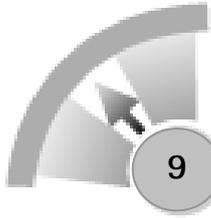




La Economía del Negocio

HUG – N/A

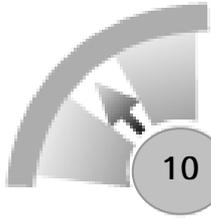
Economía industrial (RPN)



El Equipo

HUG – N/A

Board (RPN)



El Plan Comercial

10

HUG – N/A

Marketing/Ventas (RPN)

Estrategia General de Marketing

Ejemplo:

- Realizar contratos de producción bajo el esquema de "private label" y obtener franquicias de marcas comercializables en los Estados Unidos.
- Analizar a fondo los esquemas de DFI utilizados por los países competidores y establecer el esquema ideal y competitivo a utilizar en EEUU.

La estrategia de marketing estará desarrollada en 2 fases.

La primera fase: Lanzamiento

Destinado principalmente al mercado americano, destinando el 80% de las ventas.

El resto de los productos será destinado a mercado nacional.

La 2da fase: Desarrollo Mercado europeo

Este mercado busca obtener la rentabilidad necesaria para el crecimiento de la empresa.

La estrategia de diversificación concéntrica, buscando nichos de mercado.

Mercado Americano

Pisos multisustrato de madera exótica: Será el 70% del volumen comercializado.

Madera Eucalyptus grandis. 70% de las ventas y

Madera Nativa: 30%

Enfoque en el prefinished

Mercado Nacional

Pisos multisustrato de madera eucalyptus grandis con prefinished. 30% del volumen comercializado.

Clientes Target

La mezcla de productos que realiza el proyecto tiene una relación de 70% madera eucalyptus y 30% madera nativa (Ej.: Lapacho, incienso, anyico).

El 80% de las ventas serán de exportación y el resto será destinado a mercado nacional.

Mercado americano – Distribuidores y D**Nicho Mercado -Madera Exótica –****Eucalyptus 70%****Madera Nativa – 30%**

- ✓ Moxon Timbers – USA 1 cnt Pisos
- ✓ Forest Products Distrib. – USA 1 cnt Pisos

Mercado europeo – Concesiones - Franquicias**Nicho de Mercado - Madera Nativa – 70%****Madera Exótica – Eucalyptus - 30%****Mercado Argentino****Pisos de Ingeniería Prefinished**

Fijación de Precios

Mercado americano – Productos de eucalyptus

Los precios deberían posicionarse en función a los precios establecidos por Indusparquet y Weyerhaeuser. Dependerán de la calidad que logremos para el producto.

Políticas de ventas

Inicialmente las ventas de exportación serán a través de BL. Ventas FOB Bs.As.

Mercado Nacional

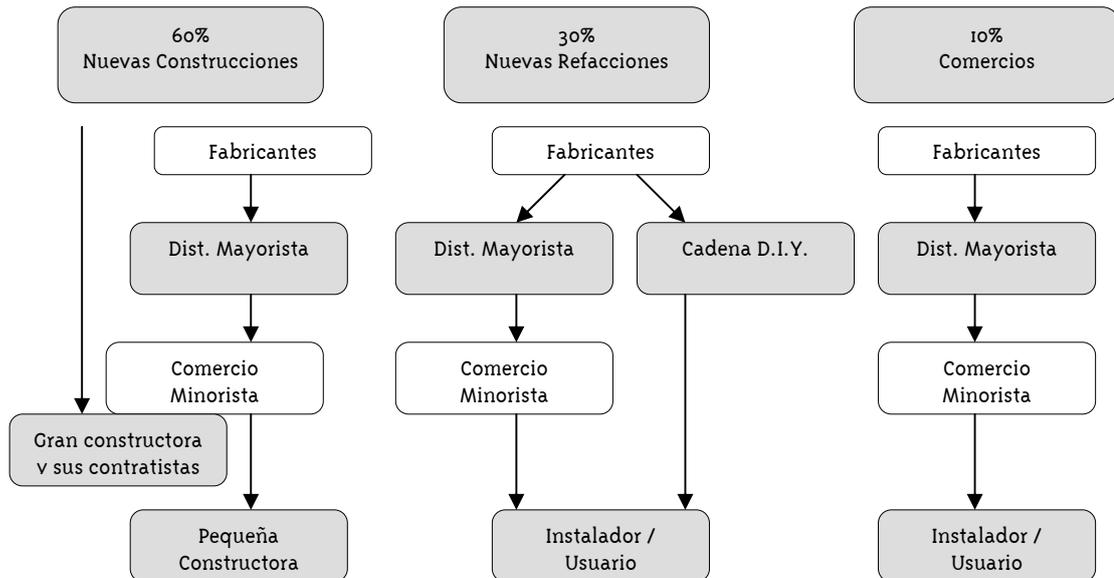
Las ventas se realizarán únicamente a través de distribuidores especializados y boutiques específicos del rubro pisos.

Lista de precios con descuento entre 5% y 20% inicialmente.

Distribución y Logística

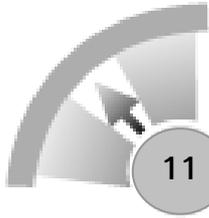
Mercado Americano

Canal de Distribución Pisos de Madera USA



Dado que la mayor parte de la comercialización de pisos en USA se realiza vía distribuidores, contactaremos distribuidores con especialización en maderas exóticas y preferentemente con una clara inclinación hacia productos FSC. Ellos deberán otorgar garantía al producto. Debemos analizar posibilidad de contar con un vendedor en USA para efectuar estos contactos.

Las cadenas DIY (Do It Yourself)



El Plan de Producción

11

HUG – N/A

Ingeniería industrial/Producción (RPN)

Ciclos de Producción

1 – Identificar las Actividades Primarias

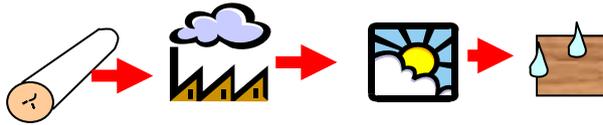


Las actividades, tienen distintos niveles de detalle, hasta llegar a la unión con los centros productivos

Alternativa Nro. 1

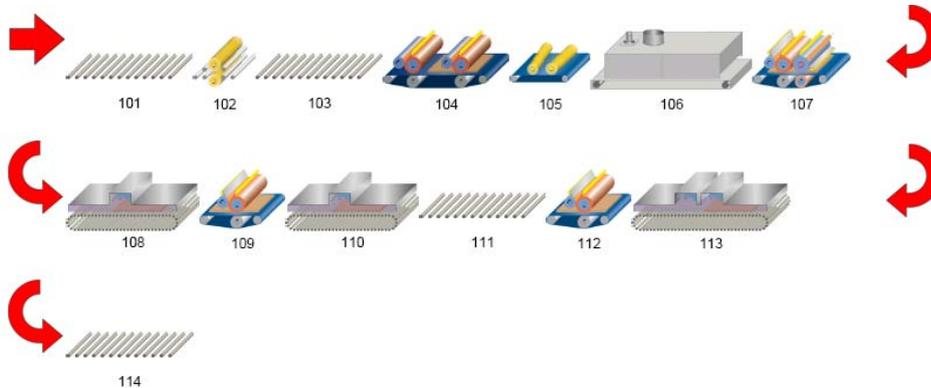
Descripción del proceso de producción

1era etapa: Apeo, Aserrado, Oreo y Secado

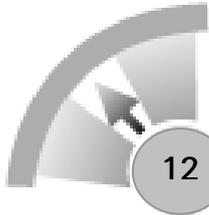


2da. etapa: Apeo, Aserrado, Oreo y Secado

Linea prefinished: Linea Inicial de Barnizado de Pisos en 2 pasadas con proceso de Tintado



Pos.	Cod.	Descripción
101	MMV-2500/14	MESA DE RODILLOS MOTRICES
102	LP-1400	LIMPIADORA A CEPILLOS
103	MMV-2500/14	MESA DE RODILLOS MOTRICES
104	BFB2-T-1400	TINTADORA A RODILLO DE DOS CABEZALES
105	IBX-20/1400	MESA DE CEPILLOS
106	TST-E-4000	TUNEL DE SECADO CON BATERIA ELECTRICA Túnel secado tinte 4mts batería eléctrica de 24 kW IP-55
107	MSB-1400	MASILLADORA ESPATULADORA A RODILLOS
108	TOK-14-1	TUNEL DE CURADO ULTRAVIOLETA
109	BFB-1400	BARNIZADORA A RODILLO CON TRANSPORTE DE BANDA
110	TOK-14-1	TUNEL DE CURADO ULTRAVIOLETA
111	MMV-2500/14	MESA DE RODILLOS MOTRICES
112	BFB-1400	BARNIZADORA A RODILLO CON TRANSPORTE DE BANDA
113	TOK-14-2	TUNEL DE SECADO ULTRAVIOLETA
114	MMV-2500/14	MESA DE RODILLOS MOTRICES

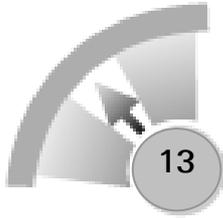


El Plan Financiero

12

HUG – N/A

Finanzas (RPN)

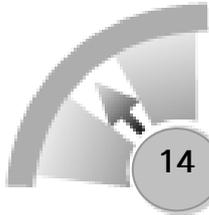


El Plan de Investigación y Desarrollo

13

HUG – N/A

I&D (RPN)

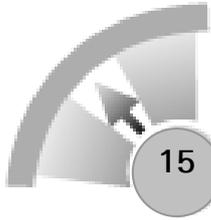


La Financiación

14

HUG – N/A

Recursos Financieros (RPN)

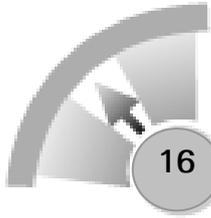


Los Riesgos

15

HUG – N/A

Análisis sensibilidad (RPN)



El Cronograma

16

HUG – N/A

PERT/GANTT (RPN)



Información Complementaria

HUG – N/A

Base Estadística (RPN)

Sobre mercados

Dos son los efectos de la concentración en los mercados: los crecientes niveles de poder de mercado y las ganancias por eficiencia.

Whitley sintetiza el esquema de análisis mediante el estudio de una sucesión de fusiones horizontales en un mercado lo cual resulta en ganancias de eficiencia y en mayor poder de mercado.

Se supone que compran insumos a productores competitivos en un mercado mayorista competitivo que tiene una demanda de pendiente negativa (la demanda de los consumidores verticalmente desplazada por los costos marginales de la distribución minorista). Los procesadores tienen costos marginales constantes y el efecto de las fusiones es hacer descender estos costos marginales. Con una fusión que disminuye los costos marginales de procesamiento genera un descenso del precio mayorista, un incremento del precio a los productores y un incremento de las cantidades transadas con un definido efecto positivo sobre el bienestar.

El problema surge cuando se considera la posibilidad de poder de mercado entre los procesadores. Estructura oligopólica con firmas actuando estratégicamente a la Cournot, entonces los márgenes de los procesadores se definen por la interacción entre el incremento del precio a nivel minorista (determinado por la elasticidad de la demanda) y el descenso de los precios a nivel de productores (determinado por la elasticidad de la oferta).

Es posible identificar los excedentes de los consumidores y productores, el beneficio de los procesadores y los costos de poder de mercado.

Si se producen fusiones que generan cambios tanto en el poder de mercado como en la eficiencia, existen tres posibilidades relevantes:

- a) Si los costos por el mayor poder de mercado superan las ganancias por eficiencia, el excedente social disminuirá;
- b) Si la ganancia de poder de mercado es dominada por las ganancias de eficiencia, el excedente total se incrementará, aún cuando las cantidades transadas en el mercado disminuyan;
- c) Si las ganancias por eficiencia dominan ampliamente, el excedente social junto con las cantidades se incrementarán.

Es evidente entonces, que resulta crucial modelar e investigar la estructura de parámetros tales como elasticidades de oferta y demanda de productos intermedios y finales, así como los cambios tecnológicos asociados a los procesos de fusión para realizar apreciaciones adecuadas en términos de bienestar.



Conclusiones

