

2ej
79



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE QUIMICA

PROYECTO DE INTEGRACION TECNICO-ECONOMICO DE LAS
INDUSTRIAS PARAESTATALES DE LA CELULOSA Y PAPEL

T E S I S

Para obtener el título de
INGENIERO QUIMICO
p r e s e n t a

ROBERTO LOPEZ CARDIEL



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. DE QUIMICA

México, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1. INTRODUCCION

Este documento tiene como propósito proponer una estrategia para la conducción de las empresas paraestatales en la rama industrial de celulosa y papel, a la luz de la situación y las perspectivas de estas empresas en sí mismas y en el entorno de la industria a nivel nacional, la situación económica - del país y algunos elementos de la situación internacional que la afectan.

Se entiende la planeación estratégica de la IPCP como el conjunto de objetivos, metas y políticas a seguir, así como - los derroteros y las acciones de corto y largo plazos que permitan lograr esos objetivos, con eficacia y con el mejor aprovechamiento de la planta productiva y los demás recursos disponibles (Anexo I).

Cabe señalar que la época es poco propicia para la planeación; las estadísticas son poco significativas; las condiciones cambian con rapidez y las condicionantes son muchas y graves. Para la mayoría de las empresas mexicanas la planeación no puede exceder a dos años, la estrategia es de "sobrevivencia", minimizando riesgos, costos e inversiones.

El Estado participa en esta industria a través de 8 empresas de control mayoritario y dos minoritarias. 4 de las mayori

tarias están sectorizadas en SEMIP y 4 en Gobernación; de las primeras una está en liquidación. Las dos minoritarias lo son porque parte de sus acciones pertenecen a una de las mayoritarias (Anexo II).

Adicionalmente, a través de organismos financieros del Estado se apoya marginalmente a empresas privadas del sector con capital de riesgo. Sin embargo, para efectos de este estudio, se consideran únicamente las mayoritarias y sólo se mencionan las otras como un recurso adicional que puede apoyar la estrategia del grupo.

Como ocurre en otras ramas industriales, el Estado se ha hecho presente en la industria de celulosa y papel, tanto a través de creación de empresas, como por asimilar otras del sector privado, ya sea por la vía de la dación en pago, como por mantener empleos en situaciones de crisis operativa o financiera. Sin embargo, aunque no siempre la intervención estatal ha obedecido a un plan voluntario y consistente, las empresas de la IPCP representan ahora un activo importante del sector paraestatal al que puede imprimirse una dinámica propia, una dirección razonada y congruente, que no sólo justifique la presencia del Estado, sino que logre por sí misma objetivos de indiscutible valor y coadyuve a la solución de problemas muy trascendentes en la industria nacional del papel.

Dado su carácter paraestatal, este grupo de empresas - debe contribuir al logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, así como a los planes sectoriales y de coordinación intersectorial que le correspondan y apegarse con responsabilidad y estricta disciplina a los lineamientos señalados por el - Ejecutivo Federal, a través de los funcionarios públicos encargados de su dirección y control.

2. IMPORTANCIA DE LA RAMA INDUSTRIAL.

La rama industrial de Celulosa y Papel ha tenido una - participación promedio del 0.77% en el Producto Interno Bruto y del 3% en el producto industrial, con muy pequeñas variaciones en los últimos años. En 1984 su participación fué del - - 0.80%.

En forma casi constante desde 1978, esta rama ha significado el 4.5% de la inversión Fija Bruta de la Industria - de Transformación y el 5% de los activos de la misma.

En el censo de 1980 la población económicamente activa se estimaba en 20 millones de mexicanos (29% del total) de los cuales el 26% eran trabajadores y empleados industriales.

En ese año la rama industrial de celulosa y papel ocupaba 30 mil personas, es decir, un 0.15% de la población económicamente activa y un 0.57% de los trabajadores y empleados industriales. Para 1984 el número de empleos creció en un 7.4%

respecto a 1980. Sin embargo, el mayor crecimiento alcanzado en la ocupación de mano de obra por esta industria fué en el año de 1981 con 33,800 personas.

La rama es intensiva en capital y genera poca mano de obra en términos relativos. A pesar de esto, el crecimiento del empleo en la rama en la última década fué de 7% anual mientras el promedio nacional fué del 4%.

Esta rama tiene una incidencia importante en el déficit de la balanza comercial del país y ha adquirido proporciones graves. En el sexenio 70-76 contribuyó con el 7% del déficit y en el período 76-84 con el 12%, alcanzando en 1977 un 18%. Los renglones más importantes han sido los de celulosa de madera y papel periódico, aunque a partir de 1985 se alcanzará la autosuficiencia en este último. El monto de las importaciones en 1984 fué de 10 millones de dólares, 95% menor que en 1983. (Anexo III).

3. ENTORNO ECONOMICO MUNDIAL

En la última década se han presentado cambios en la economía mundial más importantes que en cualquier otro período de paz en el presente siglo. Los precios del petróleo, la dependencia del comercio exterior y las recesiones generalizadas hacen que la economía mundial atraviese por un período de transición con un curso indeterminado y con resultados difíciles de prever.

Un breve análisis de algunos factores de la economía internacional durante las últimas décadas explica con mayor detalle lo anteriormente dicho. Durante muchos años después de la Segunda Guerra Mundial, el fenómeno identificado primero como inflación, que se mueve lentamente, posteriormente como persistente y recientemente como inflación en escalada, ha provocado interminables discusiones acerca de su causa y remedio. Se cuestionó si el excesivo crecimiento en la oferta de dinero era la principal causa y si la restricción monetaria era un remedio. En lugar de causas y remedios, el acopio sobre la inflación actualmente se dirige a los obstáculos para ponerle fin. Estos son variados y algunas veces se contemplan como sociológicos o filosóficos, aunque a menudo se agrupan juntos como manifestaciones diferentes de una falta básica de consenso político para incurrir en los costos esperados, para determinar la inflación. El consumo político es indudablemente importante, pero su carencia misma en sí está sujeto a controversia.

El obstáculo más ampliamente discutido para detener la inflación son los altos costos esperados de un largo retraso económico y el desempleo.

Durante 1983 la tasa de inflación de países desarrollados fue en promedio del 5.28%, dándose en Japón el más bajo y en el Reino Unido el mayor. Mientras que en los países en vías de desarrollo como Argentina, Brasil, Israel, México y Turquía, en

tre otros, tuvieron tasas de inflación muy altas. (Anexo III A).

Por otra parte, el precio internacional del petróleo aumentó casi cinco veces durante el período de 1973 a 1974, para fines de 1979 era de casi diez veces más sobre el precio, que -prevalecía antes del embargo petrolero a fines de 1973. Así durante los últimos 6 años se mantuvo en niveles estables, sin variaciones significativas. Esto fué benéfico para países exportadores en vías de desarrollo porque les permitía el acceso a las divisas necesarias para cubrir las necesidades para industrializarse, basando su economía en la venta del petróleo¹. Sin embargo nadie imaginaba que en los últimos meses el crudo bajara de precio hasta niveles que ponen en apuro a estos países². En el caso de México esta reducción del precio representa dejar -de ganar aproximadamente cinco mil millones de dólares durante 1986.

El cambio en el consumo de energía por unidad de factor insumo y producción en nueve países de la OECD durante el período de 1973-1983 fué en promedio anual del 0.3% y referido al producto real fué de -20.7%. (Anexo III B).

La deuda externa de países en desarrollo alcanzó en el año de 1982 la cifra de 297 mil millones de dólares, siendo Brasil el país más endeudado, seguido de México. (Anexo III C) incrementándose en casi un 50% hasta el año de 1985.

Un incremento en la tasa de crecimiento de Estados - Unidos por punto porcentual traería un cambio de 0.55% sobre la

(1) 32 dólares por barril ; (2) 15 dólares por barril

base del PIB de México en 1986 y de 0.03 miles de millones de dólares sobre la base de la deuda externa.

Una disminución de la tasa de interés en Estados Uni-- dos por punto porcentual traería cambio de .9% sobre la base del PIB de México en el mismo año y de 200 millones de dólares sobre la base de la deuda externa.

El aumento del precio mundial del petróleo en un dólar cambiaría el PIB de México en un 0.50% sobre la base de 1986 y - de menos 1.775 miles de millones de dólares en la deuda externa.

A partir de mediados de 1973 se produjo una brusca aceleración de la tasa de crecimiento económico y un fuerte aumento del desempleo. La tasa de crecimiento del producto de los paí- ses industriales, cayó de 5.5% en el período 1960-1973 al 2.3% - en el período 1973-1979 esta caída de la tasa de crecimiento ha sido acompañada de un fuerte aumento del desempleo. Dado que el incremento de la productividad permite obtener los mismos volú- menes de producción con menores niveles absolutos de empleo, una disminución de la tasa de crecimiento tiene un efecto ampliado - sobre la ocupación. La tasa de desempleo en estos países se ha - duplicado en los últimos años y actualmente se ubica en torno -- del 7%. (Anexo III D).

Tratar de establecer un escenario económico mundial para los próximos años depende de elementos cambiantes impredecibles como el precio del petróleo, las negociaciones de comercio internacional, las políticas de protección y autosuficiencia aunados a los problemas de déficit presupuestal, inflación y recesión en países desarrollados, de manera que los pronósticos incluirían tantas alternativas que serían poco útiles. Sin embargo, parece realista pensar que persistirán los principales problemas de la economía mundial, se presentarán crecimientos cercanos a cero y aumentarán las tendencias al proteccionismo y autoabastecimiento.

4. PANORAMA INTERNACIONAL DE CELULOSA Y PAPEL.

La industria mundial de pulpa y papel es cada vez más competitiva, forzando el retiro de productores con altos costos y provocando cambios importantes en insumos y dimensiones de plantas. La capacidad media de las plantas de pulpa ha crecido 1.7 veces en diez años, cerrando las que no alcanzan una economía de escala competitiva (Anexo IV). Existe disparidad entre potencialidades, recursos, producciones y consumos. Los países de América Latina producen el 5% del papel, tienen el 8% de la población y su potencial forestal es el 31% del mundial. Los productores más importantes de Europa y Norteamérica tienen el 20% de la población, el 72% de la producción y sólo el 18% del recurso forestal (Anexo V).

El comportamiento de los mercados, las tendencias de sustitución de los productos y la participación de los principales productores en el total, son variables que afectan a la industria mundial del papel y que presentan efectos que se han hecho sentir en la industria mexicana del ramo. Algunos países en desarrollo presentan crecimientos importantes de sus mercados de papel para escritura y envases, siguiendo al mismo tiempo una política de autosuficiencia y proteccionismo; mientras los países desarrollados, productores importantes de celulosa y papel, presentan disminuciones en el consumo de papel de impresión, porque la comunicación electrónica sustituye a la prensa y cambios importantes en los mercados de empaque por una mayor presencia de los plásticos.

En papeles de impresión la tendencia mundial es hacia papeles recubiertos más delgados, que ofrecen mejor superficie y menor consumo de fibra. El aumento de la industrialización conlleva un incremento importante en papeles de empaque y, al alcanzar su madurez éstos mercados muestran disminuciones por sustitución.

La capacidad ha crecido más lentamente en los últimos 5 años y ha cambiado la participación de los distintos productores en el mundo. Los países escandinavos han reducido su participación en las exportaciones mundiales de un 56 a un 25%.

siguiendo políticas conservacionistas e incluso importando material celulósico. En los últimos 20 años, la participación de los papeles derivados de maderas suaves en el mundo disminuyó de 60 a 45%, aumentando la utilización de maderas duras, bagazo y desperdicio, tendencia que favorece a los proveedores de América Latina, Asia y Africa.

Mientras en los últimos 10 años han cerrado 60 plantas en Estados Unidos y 30 en Suecia, algunos países de Africa y América Latina, destacando Brasil y Chile, se han convertido de importadores en exportadores, manteniendo una clara política de integración. Las ventajas relativas de Latinoamérica como productor mundial de pulpa fueron claramente visualizadas por Brasil en su segundo Plan de Desarrollo Nacional que, desde 1974, se propuso alcanzar la autosuficiencia en pulpa y papel para 1980; lográndolo.

5. ENTORNO ECONOMICO NACIONAL.

Después de un corto período de expansión económica y crecimientos del Producto Interno Bruto de 8% anual en el período 1979-1981, se presentó una disminución drástica del crecimiento a partir del tercer trimestre de 1982 que se tornó -- todavía más grave en 1983 al reducirse en 5.3% respecto a -- 1982. El resultado se tradujo en un crecimiento del PIB para -- este año de 3.5%. No habiendo suficientes elementos para esta-

blecer la tasa de crecimiento para 1985, las estimaciones preliminares la sitúan en un rango entre cinco y seis porciento. (Anexo VI).

Al analizar en detalle la generación de los flujos de producción a nivel de ramas económicas, se pueden observar algunas tendencias en la integración del aparato productivo. En particular, interesa destacar el papel funcional de las principales ramas y sus movimientos durante el período 1975-1984.

Es importante el hacer la división en dos partes de este periodo ya que durante 1975-1979, la explosión de desarrollo que tuvo el país debido al auge petrolero provocó incremento en el PIB a una tasa anual del 13.2% siendo las ramas más importantes la minería, la industria manufacturera, la construcción, la electricidad y la del comercio, restaurantes y hoteles y la del - transporte, almacenamiento y comunicaciones. Destaca en este análisis que la rama agropecuaria, silvicultura y pesca fué inconstante ya que alcanzó crecimientos hasta del 7.5% en 1977 y de ahí - cayó hasta 2.1% en 1979.

Para el segundo periodo, que comprende de 1979 a - - 1984, la situación del país se vuelve más inestable, se da la sucesión del cambio presidencial, el Estado disminuye el gasto público, la deuda exterior aumenta considerablemente, una nueva política en el cambio de paridad con el dólar hace su aparición y el desempleo aumenta, teniendo como consecuencia que el crecimiento del PIB pase de 9.2% en 1979 a 3.5% en 1984.

Siendo las ramas más afectadas la minería, el comercio, restaurantes y hoteles, el transporte, almacenamiento y comunicaciones y la construcción y la industria manufacturera. Manteniéndose en su ritmo de crecimiento los servicios comunales, sociales y personales. (Anexo VI A).

El Producto Interno Bruto por habitante paso de 1296 dólares en 1979 a 1302 dólares en 1984, alcanzando en 1981 su -- más alto incremento. La tasa de crecimiento aumentó a un ritmo de 5.6% para el período 1975-1979. Disminuyendo 3.2% anual hasta 1984. (Anexo VI B).

Durante este período, los precios al consumidor sufrieron una variación media anual en promedio de 41.7%, lo que representó una inflación de 90% para 1984. La fuerte contracción de la economía en el año de 1983 tiene el efecto benéfico de revertir la tendencia acelerante de la inflación. A fines de ese año, la inflación medida de diciembre a diciembre y usando el Índice de Precios del Consumidor Nacional (PCN), sería de alrededor de 60%, lo cual representa un logro sustancial cuando se compara a la inflación del 90% en 1984. Sin embargo, esta desaceleración no se manifiesta de inmediato en la tasa de inflación promedio, que alcanzó en 1983 su punto más alto: 79.8% en el deflactor del PIB y 80.2% en el PCN. Esto obedece al hecho de que en períodos en que la inflación viene desacelerándose, la inflación promedio se mantiene por encima de la inflación medida de diciembre a diciembre. (Anexo VI C).

La contracción de la demanda agregada real es la causa principal de la desaceleración de la inflación, ya que por el lado de los costos persisten las presiones inflacionarias. Los salarios nominales suben 63.3% en 1983 y el precio promedio del dólar (tipo de cambio) aumenta en 86.4%, lo cual incide en los costos de producción. Al mismo tiempo, las autoridades continúan dándole salida a la inflación reprimida, tanto por el compromiso de reducir los subsidios que otorga el sector público, como por la necesidad de aliviar la crisis de liquidez que padece buena parte del sector privado.

A nivel de la economía como un todo, el coeficiente de importaciones se ha incrementado durante los últimos años, particularmente en ciertas ramas de actividad económica, no obstante que algunas de ellas han crecido aceleradamente. Destacan alimentos, las industrias productoras de papel y cartón, productos metálicos, maquinaria eléctrica y no eléctrica, equipo y partes para la industria automotriz y la industria química.

Las importaciones para el año de 1983 bajaron en 41.9% respecto a 1982, debido principalmente a la falta de acceso a las divisas y a la política de sustitución de importaciones con materias primas nacionales. Pero a pesar de esta reducción en las importaciones, la dependencia con el exterior persistirá por la falta de capacidad tecnológica, de producción en el sector de bienes de capital y de agresividad del sector productivo.

Por el lado de las exportaciones, el país seguirá dependiendo del mercado internacional del petróleo ya que represen

ta más del 50% del comercio exterior. La tasa de crecimiento de las exportaciones bajó en 1983 en 1.5% respecto a 1982, sin embargo la balanza externa fué favorable en 14,170 millones de dólares. Este saldo a favor se debe principalmente al aumento en las exportaciones de petróleo, que en términos reales fue de 1.5 millones de barriles diarios, aunado a que el precio del hidrocarburo alcanzó su máximo nivel. En la medida en que el precio del petróleo baje nuestra balanza de comercio exterior se irá reduciendo, significando un grave peligro para la economía del país, ya que no se contara con las suficientes divisas para el pago de la deuda externa, misma que en la actualidad está cerca de los 100 mil millones de dólares. (Anexo VI D).

Con estos antecedentes y frente a una reducción del gasto público para 1985 que, en términos reales, puede ser hasta 30% inferior al de 1984, la permanencia de las presiones inflacionarias que pueden llevar a efectos similares a los del año pasado, la reducción en la actividad industrial por falta de acceso a divisas y financiamiento, hacen prever para este año una disminución global de la demanda del orden del 10%, que puede aplicarse al sector papelerero y, para 1986, un crecimiento de cero.

Adicionalmente, la rama papelera, por su expansión del período 79-82, tiene deudas muy importantes en divisas, dificultades de adquisición de celulosas y desperdicios importados, pérdidas netas en el año de 1984, demanda decreciente y control de precios en todo tipo de celulosas y toda clase de papeles.

6. MARCO JURIDICO Y ADMINISTRATIVO.

En materia jurídica, la rama industrial y las empresas paraestatales que participan en ella, están sujetas, además de - las leyes que le corresponden por su giro industrial y comercial y por su carácter paraestatal, a las siguientes disposiciones que las afectan de manera más directa:

Ley Forestal; Ley de Fomento Agropecuaria; Ley de Reforma Agraria; Ley de Atribuciones del Ejecutivo en Materia Económica y su Reglamento (Control de Precios); Ley Federal de Aguas y Ley de Protección al Ambiente.

La importancia de estas leyes radica en la dependencia de la industria respecto de los recursos forestales e hidráulicos y por sus efluentes contaminantes. Estas normas determinan la posibilidad de obtener concesiones de explotación forestal, de aprovechamiento de aguas y permisos de disposición de desechos. Por otra parte, el control de precios es determinante en los resultados económicos de las empresas, particularmente en períodos inflacionarios.

7. ANALISIS DE LA OFERTA.

La capacidad instalada de la industria a fines de -- 1984 era de 3.1 millones de toneladas totales para fabricación de papel y de un millón de toneladas totales para la fabricación de pulpas y celulosas, de madera y bagazo principalmente. La utilización normal de esta capacidad es de 327 días de operación por año, mientras las plantas orientadas a la exportación en otros países

operan normalmente 347 días al año. En 1983 y 1984 la capacidad de producción de pulpa se ha aprovechado en un promedio de 73% y la de papel en un 71%. En ambos casos, la producción ha sido insuficiente para satisfacer la demanda nacional, presentándose situaciones de oferta variable en los últimos años, pero siempre deficitarias, particularmente en lo que se refiere a celulosas de madera y papel periódico. (Anexo VII).

Con sólo dos excepciones, las papeleras paraestatales han ocupado su capacidad por encima del promedio de la industria. En ambos casos la situación puede mejorarse con inversiones relativamente bajas y con abastecimiento de fibras desde las otras empresas. (Anexo VIII).

Los proyectos conocidos para ampliar capacidad, frente a un panorama de consumo estancado o de lento crecimiento, permiten prever una posible satisfacción de la demanda total de papeles, incluyendo papel periódico, que ha sido tradicionalmente deficitario, (Anexo IX). Sin embargo, el déficit en el abastecimiento de celulosa seguirá presentándose debido a la falta de inversiones en este sector, ocasionadas por su alto costo, alto riesgo de abastecimiento y baja rentabilidad, tanto por el control de precios como por la competencia de las importaciones. (Anexo X).

INSUMOS. Más de las dos terceras partes de la producción de celulosa son para consumo cautivo de los productores integrados y sólo el resto es objeto de comercio. La producción y consumo aparente presentan variaciones erráticas en el tiempo, -

por el efecto de los inventarios y de la tendencia hacia las importaciones, cuando fueron accesibles y más baratas que la producción nacional (Anexo XI).

Las materias primas fundamentales son la madera, el bagazo y el desperdicio. Las dos últimas han ganado participación, por las ventajas comparativas que ofrece el bagazo, su amplia disponibilidad frente a la reducida oferta de madera, el aumento de la recolección de desperdicio y las facilidades para importarlo. Nuestros índices de recolección todavía son bajos, 30% contra -- 45% en otros países, y las estadísticas al respecto no son confiables porque existieron internaciones desde la frontera, teóricamente provenientes de recolecciones de la zona, que en un alto porcentaje eran en realidad importaciones. Este problema, aunque era conocido, se ha hecho evidente con el control de cambios. Los recursos forestales están subutilizados por falta de un inventario técnico exhaustivo, clasificado y confiable y por políticas y sistemas inapropiados que han conducido a un aprovechamiento - equivalente a la quinta parte del potencial forestal (Anexo XII). En bagazo existe todavía una amplia disponibilidad pues se aprovecha alrededor del 21% que generan los ingenios y podría utilizarse cuando menos el doble (Anexo XIII).

PARTICIPACION DEL ESTADO. Las empresas estatales fabrican celulosa de bagazo, celulosa química de madera sin blan--

quecar pasta termomecánica, papel kraft, papel para periódico y libro de texto, cartoncillo recubierto y sin recubrir y cajas de cartón. Es el único productor de papel periódico; tiene el 11% de participación en papeles de empaque (único en papel 100% kraft) y el 28% en la fabricación de celulosa. En la fabricación de cajas no llega al 5% y en cartoncillo es del 10% (Anexo XIV).

PRODUCTIVIDAD. La productividad en 1984 de las empresas paraestatales, medida contra el empleo, es variable por planta. En papeles la menor fue la de CELPASA de 44 toneladas anuales por hombre y la mayor la de TUXTEPEC con 185 T/H, ATENQUIQUE obtuvo 72, MEXPAPE 110 y GARGO 58 T/H. Cabe señalar que los datos no son comparables por diferencias en proceso, integración de operaciones diferente en cada compañía, tamaños de máquina y pesos diferentes por metro cuadrado. Por ejemplo, PRO NAFADE con un proceso más simple alcanzó 173 T/H en 1982 y con la ampliación llegó a 260 T/H en 1984. Por otra parte, EYENSA obtuvo 58 toneladas de caja por hombre en 1984 habiendo llegado a 112 en otros años (ANEXO XV).

La productividad por inversión total en activos en las papeleras estatales ha alcanzado hasta 115 toneladas por milló en TUXTEPEC, 168 en MEXPAPE, 114 en ATENQUIQUE y 66 en CELPASA. En 1983 cayó hasta 13 en TUXTEPEC y 14 en ATENQUIQUE. Sin embargo, las modificaciones se han dado más por la base de

cálculo, el activo en el balance de las empresas, que por razones de bajas reales en productividad operativa.

En general, los indicadores de productividad de las papeleras paraestatales se comparan favorablemente, salvo dos casos, contra otras empresas integradas. El tamaño de sus máquinas y el gramaje de sus papeles les puede colocar en situación competitiva, siempre y cuando mantengan eficiencia y aumenten la producción.

COSTOS. Los costos de producción en 1984 en las papeleras fluctuaron entre 59,800 y 105,000 \$/T y los precios correspondientes, en diciembre de 1982, entre 23,100 y 28,015 \$/T. El margen más amplio fue el de TUXTEPEC con un 28.6% de utilidad bruta sobre los precios. El caso más grave fue el de CELPASA con una pérdida bruta de 47.9% sobre el precio. PRONAPA DE funciona como una maquiladora de PIPSA, cobrando alrededor de 17 mil \$/T, los que, añadidos al costo del desperdicio a valores actuales, llevaría el costo de producción a 88 mil \$/T.

FINANZAS. Cuatro empresas paraestatales en 1984 demandaron recursos fiscales para inversión. De éstas, dos realizan su inversión únicamente con recursos fiscales y las otras dos la complementan con recursos propios. FAPATUX, además, contó con un crédito de 938 millones de pesos para su programa de inversiones. Por lo que hace a la relación entre costos de ven

ta e ingresos totales, en CELPASA los costos representaron el 99% de los ingresos; en TUXTEPEC el 71%, ATENQUIQUE el 64% y, en el resto de las empresas, representan en promedio el 85% de los ingresos.

Unicamente tres de las empresas tienen utilidades. En ATENQUIQUE y TUXTEPEC alcanzan el 9% y el 2% sobre los ingresos y GARGO únicamente el 9%. En MEXPAPE las pérdidas fueron -- del 38% en CELPASA el 53% y en EYENSA el 9%.

Vistas las seis empresas conjuntamente, los recursos fiscales cubren el 23% de la inversión de 1984. Se registran pérdidas que en total significan el 3.8% de los ingresos y el costo de ventas representa el 73% de los ingresos. (Anexo XVI).

DISTRIBUCION. Los canales son diferentes para cada tipo de papel. El papel periódico se vende todo a través de PIPSA y el resto del papel de impresión a compañías editoras. El papel kraft se vende en su mayoría directamente a fabricantes de cajas y bolsas y en pequeñas proporciones a mayoristas. Las cajas se venden también directamente a consumidores industriales. Las empresas privadas en estos mercados funcionan igualmente, a excepción del papel de empaque donde la mayor parte es autoconsumo y el resto se vende a convertidoras.

8. ANALISIS DE LA DEMANDA.

Los principales mercados de las paraestatales son: en papel periódico, los editores; en otros papeles de impresión, principalmente los libros de texto; en papel kraft y cartoncillo los convertidores de cajas y bolsas para muy diversos mercados - finales; y, en cajas, la industria de alimentos, bebidas y textiles.

Los clientes directos más importantes son, siguiendo el mismo orden: PIPSA, Comisión de Libros de Texto Gratuito, Envases y Empaques Nacionales, S. A., Cartón y Papel de México, Cementos Anáhuac, Cartón Titán, Bolsas Guadalajara, Envases Continental, Anuncios en Directorios, CONASUPO, Pedro Domecq, Celanese, Cordemex, Sabritas y Del Fuerte (Anexo XVII).

EXPECTATIVAS. Dada la situación económica del país, puede presentarse en 1985 un crecimiento de hasta el 5.5% de la demanda y mantenerse en las mismas dimensiones para 1986. Posiblemente en 1987 y 1988 creciera a las tasas normales que fluctúan entre el 4 y 8% dependiendo del producto.

Suponiendo una disponibilidad suficiente de materias primas y, dado los altos inventarios en papel periódico, se estima que pueden eliminarse las importaciones de los diferentes ti-

pos de papel que producen las paraestatales en 1985 y 1986. Se calcula que PIPSA tiene inventarios para 7 u 8 meses de consumo los que, aunados a la producción esperada de la nueva máquina - de FRONAPADE, más las producciones normales de esa misma empresa, TUXTEPEC y MEXPAPE, superarán la demanda total de 1985 en - más de 188 mil toneladas. En consecuencia deben suspenderse inmediatamente todas las importaciones de PIPSA (Anexo XVIII). En kraft y cartoncillo también se logrará la autosuficiencia, por la incorporación de otras dos plantas y el estancamiento del - mercado (Anexo XIX).

9. LAS EMPRESAS PARAESTATALES. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Las empresas estatales tienen un nivel de integración muy superior al promedio de la industria y mejor que prácticamente cualquier otra empresa. En una época en que se presentan grandes dificultades para importar celulosas y desperdicios, que la disponibilidad de celulosa nacional para ventas están - contratadas por las mayores papeleras, que el desperdicio nacional disponible es disputado por todos los consumidores y que los precios de importación se han disparado, la alta integración -- del sector paraestatal representa una fortaleza relativa de alto valor (Anexo XX). La excepción es GARGO, que depende en un - 25% de desperdicio cautivo y el resto de compras de otros desperdicios y celulosas, incluyendo importaciones (Anexo XXI).

Puede preverse que el Estado gane participación - en el total de la oferta de celulosa y papel. La capacidad estatal para celulosas, elevará su participación de un 28% en -- 1984 a un 32% a fines de 1987. En el mismo período, la particionación estatal en el total de la capacidad de papel crecerá -- del 16% al 17%. Esto resulta de considerar que se concluyen los proyectos de TUXTEPEC y ATENQUIQUE, que no se reabre AYOTLA y que tampoco se reinician los proyectos que las empresas privaodas han suspendido. La capacidad de celulosa de MEXPAPoE se caloculó en 50 mil T/A (Anexo XXII).

Las empresas paraestatales afrontarán problemas financieros, algunas por pérdidas operativas, otras por multioplicación del costo de las inversiones que realizan y otras por deudas financieras en divisas y pérdidas acumuladas. Sin embarogo, todas están en posibilidades de obtener utilidades netas en 1985 y mejorar su situación financiera al término del año.

Bajo el supuesto de una mayor coordinación operatiova de las empresas, puede lograrse una positiva complementariedad en abastecimiento de insumos, en estrategias comerciales y en apoyo técnico que les permita mejorar su situación comparatiova como conjunto en la rama. Las grandes diferencias que existen en los tamaños y costos de producción de las papeleras privaodas, indican que ante la situación de 1983, las compañías más -

chicas quebraron o fueron absorbidas por las mayores. En el sector paraestatal este efecto de fusión y apoyo mutuo puede darse consolidando las empresas que lo integran (Anexo XXIII).

10. RESUMEN DEL DIAGNOSTICO: (Anexo XXIV)

- La Industria de la celulosa y del papel es una rama prioritaria de nuestra economía por su vinculación a la actividad forestal, el aprovechamiento de subproductos de la caña de azúcar, la utilización de desechos industriales, la sustitución de importaciones, la agregación de valor a nuestros recursos renovables y su alta participación en el comercio exterior del país.
- La situación de esta industria es difícil, la estrategia de las empresas es la de sobrevivir y sus principales problemas actuales son el abastecimiento de materias primas y la depresión de los mercados.
- La situación económica en el mundo permite prever una mayor tendencia al proteccionismo y a la autosuficiencia. La industria de celulosa y papel internacional se está reorientando. Se reduce la participación de las maderas blandas en los insumos y la de los países del Norte en las expor-

taciones. A cambio, ganan participación las maderas duras y las plantas anuales como materias primas y los países con vías de desarrollo en las exportaciones.

- La situación económica del país hace esperar crecimientos lentos a partir de 1985.
- La capacidad instalada para papeles, cartones y en vases puede ser suficiente para surtir la demanda del país hasta 1985 y posiblemente iniciar exportaciones. Sólo será necesario importar especialidades y, desde luego, las celulosas y desperdicios requeridos para operar las plantas de papel. Deberán asignarse las divisas suficientes, pues de lo contrario habría que importar papeles.
- La capacidad de producción de celulosa seguirá -- siendo insuficiente y no existen proyectos para -- iniciar ampliaciones, salvo los que las empresas paraestadales tienen en camino. La disponibilidad de fibras secundarias es insuficiente y las importaciones se han dificultado y encarecido.
- Las plantas de celulosa del país trabajan a baja -- capacidad. Es necesario mejorar su abastecimiento

de materias primas, su eficiencia y aumentar la - producción, así como prever aumentos de capacidad para reducir las importaciones.

- Los recursos forestales no se explotan íntegramente; la disponibilidad de bagazo se industrializa sólo parcialmente y la recolección de desperdicios es insuficiente. Todo esto inhibe el proceso de integración de la industria.
- Las empresas paraestatales representan un grupo - importante en esta rama industrial y aumentarán - su participación en la oferta a corto plazo. Ac-- tualmente sólo demandan recursos fiscales para inversión, y aún cuando tres de ellas tienen pérdi- das, se considera que todas pueden ser rentables a corto plazo y financiar sus inversiones en el - mediano plazo.
- Estas paraestatales representan un beneficio para la comunidad como fuentes de empleo directos, co- mo generadoras de empleos indirectos en el campo y en otras actividades, en la sustitución de impor- taciones, en el aprovechamiento racional de los - recursos forestales y en la utilización de los sub productos de la industria azucarera.

- En un marco de políticas adecuadas en el sector forestal y azucarero, así como en la política industrial y comercial, el país está en capacidad de lograr la autosuficiencia en celulosas, papeles y desperdicios a mediano plazo. El efecto en la balanza comercial del país sería muy saludable.
- Las inversiones en las plantas de papel tienen un alto contenido importado y, en menor escala, también las de celulosa. Algunos de estos equipos o sus partes podrían fabricarse en la industria nacional de bienes de capital.
- Las industrias paraestatales de la rama puede contribuir al abasto de los productos básicos, directamente en la producción de papel para escritura, cuadernos y empaques e indirectamente en la dis--tribución de alimentos, textiles, bebidas, detergentes y otros productos básicos que deben ser protegidos con envases de cartón.
- La subsistencia y eficiencia de las empresas papeleras, particularmente las paraestatales, puede hacerse viable en buena medida, si sus operacio--nes se consolidan y se apoyan mutuamente.

- Siendo tan importante para el país la defensa de su planta productiva y los empleos industriales - en esta época de crisis económica, las empresas - paraestatales papeleras pueden sobrevivir y manter los empleos mejorando al mismo tiempo su efi-ciencia y desarrollándose, requiriendo para ello de recursos presupuestales para inversión en can-tidades relativamente reducidas.
- El consumo de papel puede racionalizarse, orien--tándolo hacia las variedades que pueden ser producidas en el país con mayor integración, desarro-llando nuestros propios patrones de consumo.
- El déficit en la producción de celulosas es costoso para el país y puede aliviarse con la intervención de las empresas paraestatales. Eliminarlo a mediano plazo requiere de nuevas plantas y no - - existen proyectos en el sector privado. El Estado podría tomar la iniciativa para proyectos mixtos, ofreciendo los apoyos necesarios.
- Las circunstancias que rodean a esta rama indus-trial han cambiado drásticamente en el curso del último año, modificando totalmente los planteamientos de desarrollo estratégico. En 1985 la integra

ción hacia celulosas es vital y hasta principios - de 1984 se consideraba una carga para las empresas papeleras. Sólo con una política estable que fomente la integración, al margen de la relación de precios con el exterior, podremos alcanzar la autosuficiencia y, eventualmente, iniciar exportaciones.

11. OBJETIVOS GENERALES PARA LAS INDUSTRIAS PARAESTATALES DE --
CELULOSA Y PAPEL (Anexo XXV).

Considerando las situaciones planteadas en los -- diez puntos anteriores, así como los objetivos nacionales en materia de soberanía económica, empleo y desarrollo compartido, - se proponen los siguientes objetivos generales para el sector - paraestatal de celulosa y papel:

A) Lograr y mantener la autosuficiencia en segmen-- tos del mercado de celulosas y papeles, particularmente en pa-- pel periódico, responsabilizándose de la producción y el abaste-- cimiento nacional. Estar permanentemente presentes en la oferta de productos básicos para el abasto popular.

B) Lograr y mantener la autosuficiencia de materias primas fibrosas para su propia producción de papeles y cartones y contribuir a la reducción de importaciones de celulosa, abas-- teciendo a terceros con sus excedentes.

C) Buscar el máximo aprovechamiento de la planta para estatal y los recursos disponibles, mejorando permanentemente - su productividad y concurriendo complementariamente al mercado - internacional.

D) Utilizar en forma óptima los recursos de inversión y las aportaciones de toda naturaleza del gobierno federal, entendidos como recursos escasos que provienen del ahorro de la - nación y que deben ser manejados con extrema responsabilidad, - logrando y manteniendo también la autosuficiencia financiera en la operación.

E) Mantener una conducta de trabajo ejemplar dentro - de la rama industrial y del sector paraestatal, mejorando la ca lidad de vida y la capacitación de su personal, creando una mís tica de labores en la superación profesional y en el orgullo de ser paraestatal, contribuyendo al desarrollo regional, al apro- vechamiento racional e integral de sus recursos naturales, respe- tando todas las disposiciones legales que le atañen, influyendo positivamente en la definición de la política nacional de la ra ma industrial y contribuyendo a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y de los Programas Sectoriales que le correspon-- dan.

12. ESTRATEGIAS (Anexo XXVI)

Para lograr los objetivos anteriormente mencionados se proponen las siguientes estrategias:

A) Inducir, directamente o a través de la Cabeza del Sector, el establecimiento de políticas forestales de explotación intensiva del bosque, que incluyan inventarios técnicos exhaustivos del recurso forestal y el potencial de aprovechamiento por regiones y por tipos, buscando la utilización integral, el uso de residuos, la limpia y conservación del bosque, una mejor infraestructura de explotación y determinación de los usos para celulosa, aserrío, aglomerados y otros.

B) Inducir, a través de la Cabeza de Sector, una política industrial para la rama de celulosa y papel orientada a la autosuficiencia, para lograrse en un plazo de 5 a 8 años, desestimulando importaciones, estimulando inversiones en materias primas, disminuyendo el contenido extranjero en el equipamiento, otorgando seguridad en el abastecimiento de madera y bagazo de caña -- principalmente garantizando un trato razonable en la fijación -- y revisión de los precios controlados.

C) Imprimirle una orientación a la rama industrial adecuada a las condiciones nacionales, apoyándose en nuestras ventajas comparativas, en la disponibilidad de fibras de plantas --

anuales, utilizando tecnologías que reclamen menos recursos de inversión, menos utilización de madera y reduzcan la contaminación; produciendo papeles adecuados a nuestras necesidades, recursos y bajo nuestras propias normas, no necesariamente sujetas a patrones de consumo de otros países.

D) Incrementar sustancialmente el uso de fibras secundarias recolectadas nacionalmente frente a las importadas, organizando y promoviendo sistemas propios de recolección a partir de las fuentes generadoras de desperdicio.

E) Unificar a las 8 empresas paraestatales mayoritarias de la rama, a través de una empresa controladora con una estructura de capital en que la mayoría de las acciones pertenezcan al gobierno federal. Consolidar las finanzas, las operaciones, el apoyo técnico y las políticas administrativas, comerciales y de personal, manteniendo una información continua, ordenada, veraz y unificada.

F) Buscar la complementariedad en la operación de las empresas a través del intercambio de materias primas fibrosas, la consolidación de compras que permita seguridad de abastecimiento y ahorros, la transferencia de recursos para inversiones prioritarias y la unificación en las operaciones comerciales donde resulte conveniente.

G) Mantener una estrategia conjunta de desarrollo que permita la sobrevivencia en la crisis, saneando la situación financiera de las empresas y disponiendo de los recursos del conjunto, incluyendo los que provengan de desinversiones cuando se considere conveniente enajenar activos de plantas o secciones - inoperantes o cuando no se justifique la permanencia del Estado en una actividad determinada.

H) Desarrollar los instrumentos de organización y control que permitan medir y mejorar el aprovechamiento del recurso forestal, la productividad de las plantas, la eficiencia global, el apego a las disposiciones superiores y a las políticas de inversiones, compras, ventas y de personal.

I) Mantener estrecha relación con las autoridades que determinan la política industrial del sector, particularmente en materia de control de precios, porque éstos pueden ser -- determinantes en los resultados económicos de las empresas y en su sobrevivencia y desarrollo.

J) Orientar la producción hacia la obtención de mayor superficie de papel por volumen de materias primas fibrosas; es decir, poner énfasis en la producción de metros cuadrados - más que de kilogramos de papel, sin descuidar los estándares - de calidad.

K) Participar en una quinta parte de la oferta de productos básicos de papel para uso escolar y de oficinas públicas. Iniciar y mantener esta orientación social en el grupo papelero estatal.

13. ACCIONES CONCRETAS A CORTO PLAZO (Anexo XXVII)

Para 1986 se proponen las siguientes acciones generales y por empresa:

A) Controladora.- Crear la empresa controladora -- del sector, con una estructura de capital en que predomine el Gobierno Federal y reconociendo la participación proporcional de -- otros socios, que permita conservar su interés y su apoyo, principalmente en lo financiero y lo comercial. Esta nueva empresa no -- debe representar para el Estado inversiones ni gastos de adminis-- tración adicionales a los de las empresas. Puede iniciarse consoli-- dando las que están sectorizadas con SEMIP e integrando posterior-- mente las de Gobernación, aunque podría reunir las a todas en una -- sola etapa. (Anexo XXVIII).

B) Integrar la administración de la controladora, de-- finir y celebrar contratos de servicios con las subsidiarias; de-- sarrollar políticas administrativas, operacionales, comerciales -- y de personal; implantar sistemas congruentes; controles en di-- ferentes amplitudes y periodicidades; y diseñar reportes eje--

cutivos para las autoridades.

C) Evaluar posibles desinversiones, principalmente en AYOTLA, GARGO y EYENSA, en caso contrario, determinar las acciones convenientes para conservarlas, reabrir las o fortalecerlas.

D) Diseñar e iniciar un sistema cautivo de recolección de desperdicios, principalmente de papeles periódico y kraft, -- buscando la autosuficiencia del grupo y la menor dependencia de las importaciones.

E) Aprovechar al máximo la capacidad de producción de papeles y cartones, utilizando diferentes fuentes de suministro de fibras y desperdicios, dentro o fuera del grupo de empresas, -- buscando las mezclas óptimas en función de la disponibilidad y no necesariamente de la calidad. Si existen limitaciones comerciales, a causa de inventarios o demandas deprimidas, iniciar la conurrencia a las exportaciones, para no sacrificar capacidad y mantener la liquidez de las empresas, dándoles además acceso a las divisas requeridas para cubrir compromisos financieros en el exterior.

F) Precisar las dimensiones de los mercados de los diferentes papeles y su contribución a la economía de las empresas, para aprovechar mejor la versatilidad del equipo, tratando - -

de conservar la actividad comercial dentro de los sectores de -
mercado que la Cabeza de Sector determine para las empresas.

G) Proponer a la SECOFIN un sistema de revisión de -
precios que reconozca los efectos reales de los costos en las -
empresas, que permita lograr los objetivos del control sin des-
estimular la producción y agilice la autorización en los incre-
mentos de estos.

H) Encabezar la realización de un anteproyecto orientado
a lograr la autosuficiencia nacional en celulosas en un -
plazo de 6 años, a través de una o varias plantas, con la partici
pación del sector forestal y el sector privado y determinar -
su viabilidad para hacer las recomendaciones que procedan a la
Cabeza de Sector y a la SECOFIN.

I) Tratar de conservar hasta donde sea posible, los
empleos directos o indirectos de las empresas, por su enorme -
impacto en el desarrollo regional, mejorando productividad a --
través de incrementos en la producción y de la posible reapertur
a de AYOTLA, la diversificación de GARGO y la implantación --
del sistema de recolección.

J) MEXPAPE.- Evaluar la alternativa de instalar una
nueva línea de producción de celulosa, autoconsumiendo la mayor
parte por el grupo y destinando lo restante al mercado libre.

Ampliar y reformar el equipo de recuperación de químicos para - lograr una recuperación del 80%. Continuar con un programa de mejorar en limpieza de bagazo, impregnación, combustión de subproductos y operación de máquina. Elevar en 1985 la producción a 93,000 toneladas de papel con un 70% de fibra propia y llevar la hasta 100,000 toneladas en 3 años, manteniendo integración y usando pasta de Tuxtepec. Determinar la mezcla óptima de -- productos - periódico, libro de texto, cuadernos y papel bond en función del mercado y la economía de la empresa.

K) TUXTEPEC.- Dentro de los límites presupuestatales y financieros, prosperar tanto como sea posible en la instalación de las líneas productivas de pasta termomecánica y en la instalación de la máquina de papel adquirida. Arrancar una línea de pasta para contribuir al abastecimiento de materias - primas del grupo desarrollando paralelamente el abastecimiento de madera. Producir un mínimo de 165 mil toneladas de papel periódico manteniendo el nivel de autosuficiencia en materias - primas. Concluir totalmente la ampliación alcanzando en este año un 50% de aprovechamiento de la nueva capacidad. Desarrollar un programa de producción en el que se incorporen porcentajes graduales de celulosa de bagazo. Mejorar el índice de - blancura en su papel.

L) ATENQUIQUE.- Mantener el nivel de producción y ventas de papel en 1985. Iniciar un programa de corto plazo para elevar la capacidad de celulosa a 140,000 toneladas para aprovechar sus excedentes de madera; lograr la autosuficiencia total del grupo paraestatal y concurrir al mercado aliviando importaciones. Evaluar la conveniencia de instalar facilidades para -- blanquear alrededor de 1/3 de la producción de celulosa, dándole un importante valor agregado y reduciendo la escasez. Considerar el uso de desperdicio cautivo y recolectado para liberar celulosa. Apoyar técnicamente y con abastecimiento de material celulósico a CELPASA. Evaluar la conveniencia de instalar otra planta productora de celulosa, aprovechando la disponibilidad de los recursos forestales y económicos con que cuentan.

M) GARGO.- En caso de que se considere conveniente - la permanencia y consolidación del Estado en esta empresa, re-- evaluar el proyecto de ampliación, principalmente en lo relativo al equipo de secado, debido a las limitaciones presupuestales - y al encarecimiento de la inversión, así como al impacto que puede existir por la disminución de la demanda y la aparición de - nuevos productores de cartoncillo. Concluir la diversificación hacia la conversión e impresión de envases.

N) CELPASA.- Concluir las mejoras emprendidas en man-- tenimiento y productividad, con el menor uso de recursos e in--

crementar la producción de celulosa aún por encima de la de papel. Elevar la producción en 1985 a un mínimo de 25,000 toneladas, buscando la mezcla más apropiada en producción de papeles - medium y liner, según las condiciones del mercado y la contribución a los ingresos. Poner énfasis en capacitación y mejorar el ambiente laboral. Instalar prensa o laminadora para poder vender celulosa a terceros. Tratar de mantener la planta de trabajadores y disminuir la contaminación. Si no son alcanzables las metas requeridas para ir logrando la autosuficiencia financiera, se proponen las siguientes alternativas, condicionadas principalmente al abastecimiento suficiente y oportuno de materias primas básicas, como la madera la cual a la fecha y con las producciones ya mencionadas presenta problemas.

ALTERNATIVAS

- I) Fabricar papeles con mezclas óptimas de celulosa y fibras recolectadas, con el objeto de participar en el mercado con las mismas posibilidades - que los productores que utilizan el 100% de fibras secundarias.

- II) Cambiar el proceso para poder recuperar los productos químicos, produciendo pulpa de pino con - un proceso kraft y comercializar la celulosa como tal.

- III) Cambiar el proceso para producir celulosa al sulfito ácido con antroquinona, logrando incrementar las posibilidades de recuperación de químicos y disminuyendo los costos de producción, ya sea para comercializarla directamente o para autoconsumo.
- IV) Instalar una planta para procesar las aguas de desecho y obtener como sub-producto "Ligno-Sulfatos".
- V) Cerrar la planta.
- O) AYOTLA.- Realizar un estudio técnico-económico integral - que permita la conveniencia de reiniciar operaciones, de enajenar los activos de la planta o de utilizarlos en otra de las empresas del grupo. Su producción puede ser muy importante habiendo escasez de celulosa y tras la cancelación del único proyecto existente para ampliar la capacidad en celulosa de bagazo.
- P) EYENSA.- Poner a consideración de la Cabeza de Sector la conveniencia de mantener esta empresa, por tratarse de un producto en donde no es indispensable la presencia del Estado y por su baja participación en el mercado. No realizar inversiones en 1985 en tanto se decide su reubicación o su enajenación.

ción. Alcanzar una producción mínima de 35,000 toneladas logrando al menos la productividad promedio de la rama (Anexo XXX).

Q) PRONAPADE.- Aprovechar el 60% de la nueva capacidad en el año para alcanzar una producción de 95,000 toneladas. Incorporar un mínimo de 30% de desperdicio nacional con fuentes cautivas sin inflar los precios del desperdicio en el mercado. Tomar medidas preventivas para asegurar el abastecimiento de -- agua. Convertirla de maquiladora en centro de utilidades.

R) Continuar con el Programa de Productos Básicos -- destinando alrededor de 10 mil toneladas de papel a cuadernos - tamaños italiano y carta. Ofrecer los precios más bajos del mercado, reduciendo también gastos de comercialización y canalizando las ventas por Conasupo, ISSSTE, Sindicatos, SEP, etc. Utilizar la capacidad instalada de los convertidores contratando maquilas bajo marca propia (Anexos XXXI y XXXII).

Desarrollar un Programa de productos de oficina, -- principalmente en lo referente a papel bond, bajo las normas necesarias, sin llegar a tener un producto con un alto costo, esto puede ser a través de papel reciclado ó con papel a partir - de celulosa de caña sin blanquear, ó semiblanqueada.

S) En lo general, mantener una sana situación del -- grupo de empresas con el mejor uso de los recursos fiscales, --

evitando que las excepcionales limitaciones en el gasto federal de inversión coloquen a cualquiera de las empresas ante la posibilidad de suspender actividades, por su importante papel en la actividad económica, en la sustitución de importaciones y en la generación de empleos en el campo.

ANEXO I

PLANEACION ESTRATEGICA

SITUACION
EMPRESAS

RAMA
INDUSTRIAL

ECONOMIA
NACIONAL

ENTORNO
MUNDIAL



OBJETIVOS
METAS
POLITICAS
DERROTEROS
ACCIONES



OPTIMO USO
PLANTA Y
RECURSOS

OBJETIVOS
NACIONALES



PLAN NACIONAL DESARROLLO

PRESUPUESTO FEDERAL

LINEAMIENTO SEMIP

A N E X O II

EMPRESAS

MAYORITARIAS

SEMIP

ATENQUIQUE
CELPASA
EYENSA (ATENQ)
GARGO

P. KRAFT
P. KRAFT
CAJAS
CARTONCILLO

GOBERNACION

TUXTEPEC
PRONAPADE
MEXPAPE
AYOTLA (LIQ)

PAPEL PER.
PAPEL PER.
PAPEL PER.
(CEL.BAG).

MINORITARIAS

SEMIP

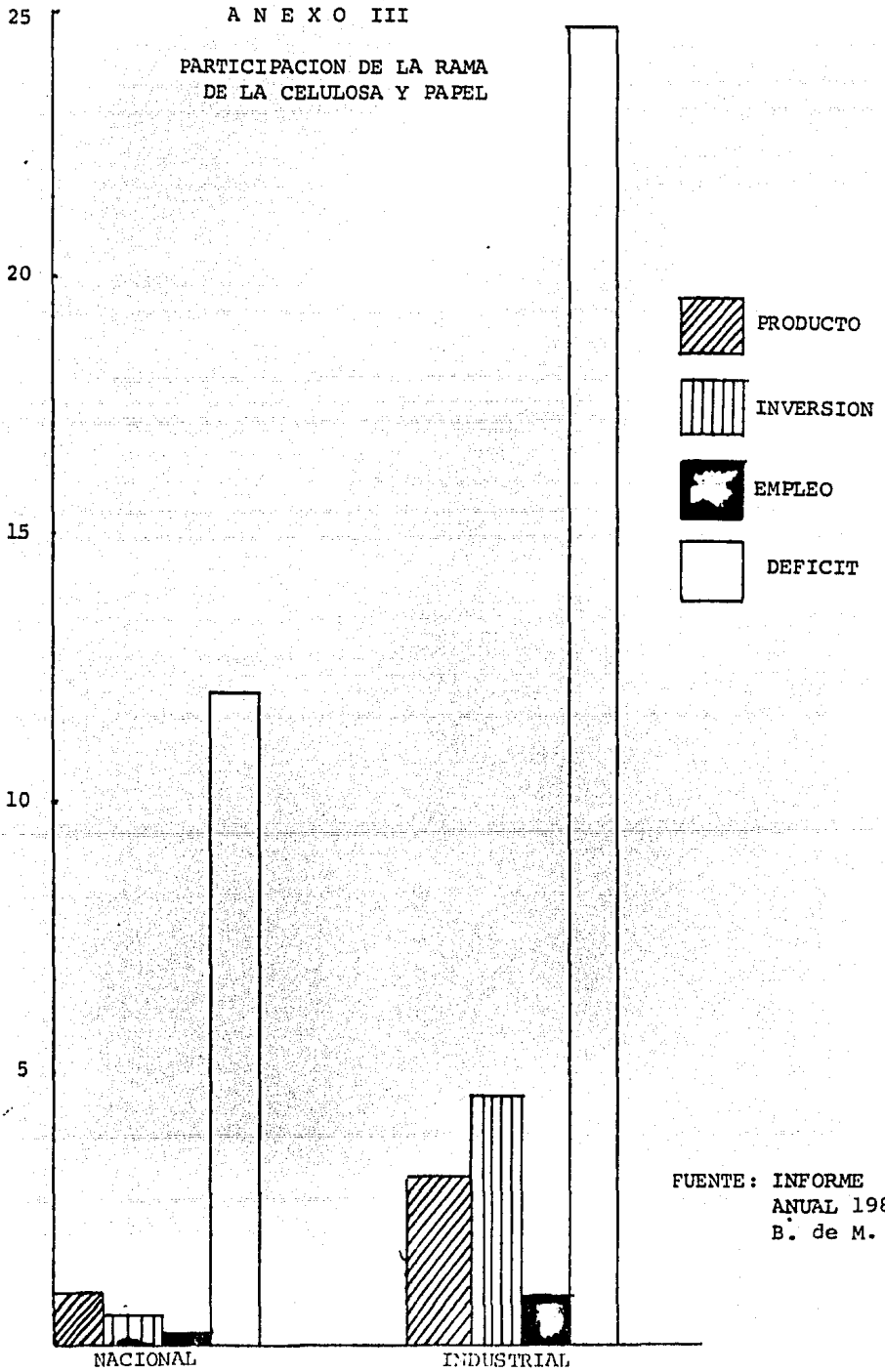
BOLSAS GUADALAJARA
B. Y ART. DE PAPEL

(ATENQ)
(ATENQ)

A N E X O III

PARTICIPACION DE LA RAMA
DE LA CELULOSA Y PAPEL

POR
CIENTO



FUENTE: INFORME
ANUAL 1984
B. de M.

A N E X O I I I

PARTICIPACION DE LA RAMA CELULOSA Y PAPEL

<u>NACIONAL GLOBAL</u>		<u>INDUSTRIA</u>
0.77 %	PRODUCTO	3 %
0.38 %	INVERSION	4.5 %
0.15 %	EMPLEOS	0.57%
12 %	DEFICIT	24.7 %

DESTACADA, DEMANDA DIVISAS, E INTENSIVA EN
CAPITAL

FUENTE: INFORME ANUAL 1984, BANCO DE MEXICO.

ANEXO III A

TASA DE INFLACION
ANUALIZADA
(1983)

<u>PAIS</u>	<u>%</u>
ESTADOS UNIDOS	6.6
JAPON	2.5
REINO UNIDO	7.0
ALEMANIA	3.6
FRANCIA	6.5
MEXICO	60.0

FUENTE: World Outlook, Citicorp, New York, 1984.

A N E X O III- B

CAMBIO EN CONSUMO DE ENERGIA EN PAISES MIEMBROS DE LA OECD EN
EL PERIODO 1973-1983
(Promedio Anual Tasa Porcentaje)

PAIS	TOTAL DE CON-- SUMO DE ENERGIA	TRABAJO	CONSUMO DE ENERGIA POR UNIDAD DE		
			CAPITAL	TOTAL FACTOR INSUMO	PRODUCTO REAL
ESTADOS UNIDOS	0	-1.7	- 3.0	- 2.3	- 2.9
CANADA	3.0	0.8	- 1.8	- 0.3	- 0.2
JAPON	0.2	- 0.2	- 6.2	- 2.2	- 4.0
REINO UNIDO	- 1.4	0	- 4.5	- 1.6	- 1.9
FRANCIA	- 0.4	0.6	4.7	- 1.5	- 3.6
BELGICA	- 0.1	2.2	- 2.8	- 2.6	- 2.2
ALEMANIA OCCIDENTAL	- 0.2	1.9	- 4.3	- 0.3	- 2.4
ITALIA	0.3	- 0.7	- 3.1	- 1.5	- 2.3
SUECIA	- 1.1	1.3	- 4.5	- 0.9	- 1.2
T O T A L					

FUENTE: Problemas Económicos Contemporáneos; William Fellner, Ed. Gernika, 1982.

A N E X O I I I C

LISTA DE LOS PRINCIPALES DEUDORES Y
DEUDAS A FINES DE 1982

(Miles de Millones de Dólares)

<u>PAIS</u>	<u>DEUDA</u>	<u>RANGO</u>
ARGELIA	13.6	7
ARGENTINA	15.8	8
BRASIL	70.7	1
COREA	21.5	5
CHILE	14.0	13
EGIPTO	14.9	6
INDIA	19.8	3
INDONESIA	18.4	4
ISRAEL	14.9	11
MEXICO	50.4	2
TURQUIA	15.4	9
VENEZUELA	12.2	10
YUGOSLAVIA	16.1	12

FUENTE: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales de la Secretaría de las Naciones Unidas.

A N E X O III-D

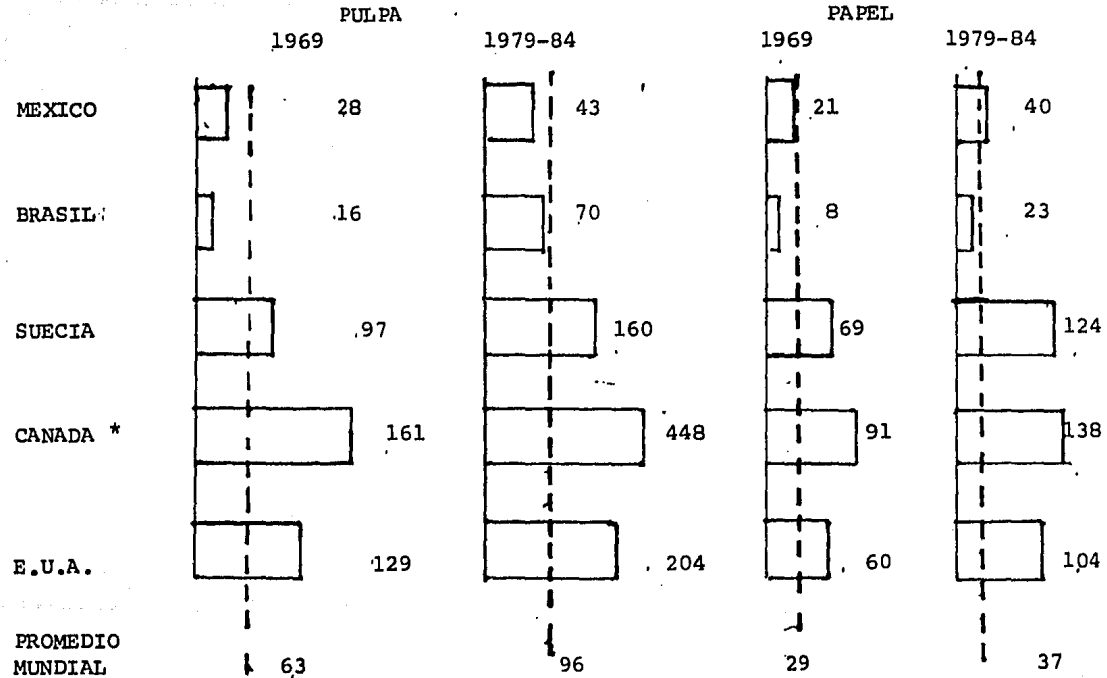
CAMBIO EN PRODUCTO REAL DE NEGOCIOS Y PRODUCTIVIDAD EN NUEVE
PAISES, 1960-1973 Y 1973-1979
(Promedio Anual Tasas de Porcentaje y Porcentajes)

PAIS	<u>1960- 1973</u>		<u>1973 - 1979</u>	
	PRODUCTO REAL	FACTOR PROD.	PRODUCTO REAL	FACTOR PROD
JAPON	10.8	6.1	4.2	1.8
FRANCIA	5.8	3.9	3.2	2.1
CANADA	5.8	2.7	3.2	- 0.1
ITALIA	5.6	5.6	2.6	0.8
BELGICA	5.3	4.4	2.1	2.6
ALEMANIA OCCIDENTAL	4.6	3.2	2.2	2.1
ESTADOS UNIDOS	4.4	1.9	2.9	0.6
SUECIA	4.2	3.5	0.1	0.3
REINO UNIDO	2.9	2.1	0.5	0.3
PROMEDIO	5.5	3.7	2.3	1.2

FUENTE: Problemas Económicos Contemporáneos; William Fellner, Ed. Gernika, 1982.

A N E X O IV
AUMENTOS EN CAPACIDAD MEDIA DE PLANTAS

(Miles de Toneladas Anuales)



* Existe la fusión de plantas pequeñas con plantas grandes
Fuente: Pulp and paper; Anual Reviw, Agosto de 1979-1985

A N E X O V
P A P E L E N E L M U N D O

	<u>AMERICA LATINA</u>	<u>PRODUCTORES PRINCIPALES</u>
PRODUCCION	5 %	72 %
POBLACION	8 %	20 %
RECURSO FORESTAL	31 %	18 %

- POTENCIAL EXPLOTACION FORESTAL = (RECURSO FORESTAL) X (VELOC.DE CRECIMIENTO)
- VELOCIDAD DE CRECIMIENTO = f (TEMPERATURA, SOL, AGUA)
- EN AMERICA LATINA LOS ARBOLES CRECEN MAS RAPIDO Y LA CAÑA DE AZUCAR SE RENUEVA CADA AÑO.
- ES UN MITO QUE AMERICA LATINA NO TENGA POTENCIAL PAPELERO.

FUENTE: Pulp and Paper International Agosto de 1985.

ANEXO VI

ECONOMIA NACIONAL

CRECIMIENTO ANUAL DEL P. I. B.

1979 - 81		8.0 %
1982		0.5 %
1983	menos	5.3 %
1984		3.5 %
1985 *		5-6 %
1986 *		5-6 %
1987 *		5-6 %

* A partir de 1985 son datos estimados en el Plan Nacional de Desarrollo
1983-1988

A N E X O VI A

CRECIMIENTO DEL PIB EN MEXICO TOTAL Y POR GRANDES DIVISIONES 1975-1984

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
TOTAL MILL \$	609,975.8	635,831.3	657 721.5	711,982.0	777,162.6	841,854.5	908,764.8	903,838.6	856,173.8	885,927.6
%	5.6	4.2	3.4	8.2	9.2	8.3	7.9	-0.5	-5.3	3.5
1. AGROPECUARIO SILVICOLA Y PESCA	62,725.6 2.0	63,359.3 1.0	68,121.9 7.5	72,199.3 6.0	70,692.0 2.1	25,703.8 2.1	80,299.4 6.1	79,821.5 -0.6	82,131.1 2.9	84,094.0 2.4
2. MINERIA	14,922.3 5.8	15,881.2 6.1	17,083.8 7.6	19,524.8 14.3	22,932.4 14.2	27,390.7 22.3	31,503.1 15.3	34,497.5 9.2	33,557.8 -2.7	34,101.1 1.6
3. INDUSTRIA MA- NUFACTURERA	148,057.7 5.0	155,517.2 5.0	161,037.3 3.5	176,816.5 9.8	165,613.7 10.6	209,681.9 7.2	224,326.2 7.0	217,852.2 -2.9	202,026.3 -7.3	211,491.4 4.7
4. CONSTRUCCION	32,792.2 5.9	34,309.5 4.6	32,493.9 -5.3	36,531.8 12.4	41,296.9 13.0	48,379.1 12.3	51,851.8 11.8	49,259.2 -5.0	40,392.5 -18.0	41,887.0 3.7
5. ELECTRICIDAD	8,235.1 5.4	9,242.0 12.2	9,941.3 7.5	10,723.2 2.9	11,829.5 10.3	12,593.9 6.5	13,646.7 8.4	14,554.1 6.6	14,655.0 0.7	15,684.8 7.0
6. COMERCIO, RES TAURANTES Y HOTELES	157,978.3 5.2	163,071.1 3.2	165,942.6 1.8	179,045.2 7.9	200,006.1 11.7	215,174.0 8.1	234,490.9 8.5	230,032.3 -1.9	207,034.4 -10.0	212,522.0 2.7
7. TRANSPORTE, AL MACENAMIENTO COMUNICACIONES	37,904.0 10.0	39,847.9 5.1	42,479.1 6.6	47,780.2 12.5	55,199.4 15.5	52,970.1 14.1	69,710.4 10.7	67,086.2 -3.8	63,859.6 -4.8	67,485.1 5.7
	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
8. SERVICIOS FI NANCIEROS SE GUROS Y BIE- NES INMUEBLES	66,196.5 4.9	68,877.3 4.0	71,452.3 3.7	74,823.0 4.4	78,569.7 5.3	82,168.4 4.6	86,113.2 4.8	88,624.8 2.9	90,481.2 2.1	92,777.5 2.5
9. SERVICIOS CO- MUNALES SOCIA LES Y PERSONA LES	88,209.2 8.5	93,241.7 5.7	96,766.2 3.8	103,256.9 6.7	111,372.3 7.9	119,777.7 7.5	128,948.5 7.7	134,643.8 4.4	135,095.1 0.3	139,505.2 3.3

FUENTE: SPP, Dirección General de Estadística.

ANEXO VI B

INDICADORES ECONOMICOS EN MEXICO 1976 - 1984

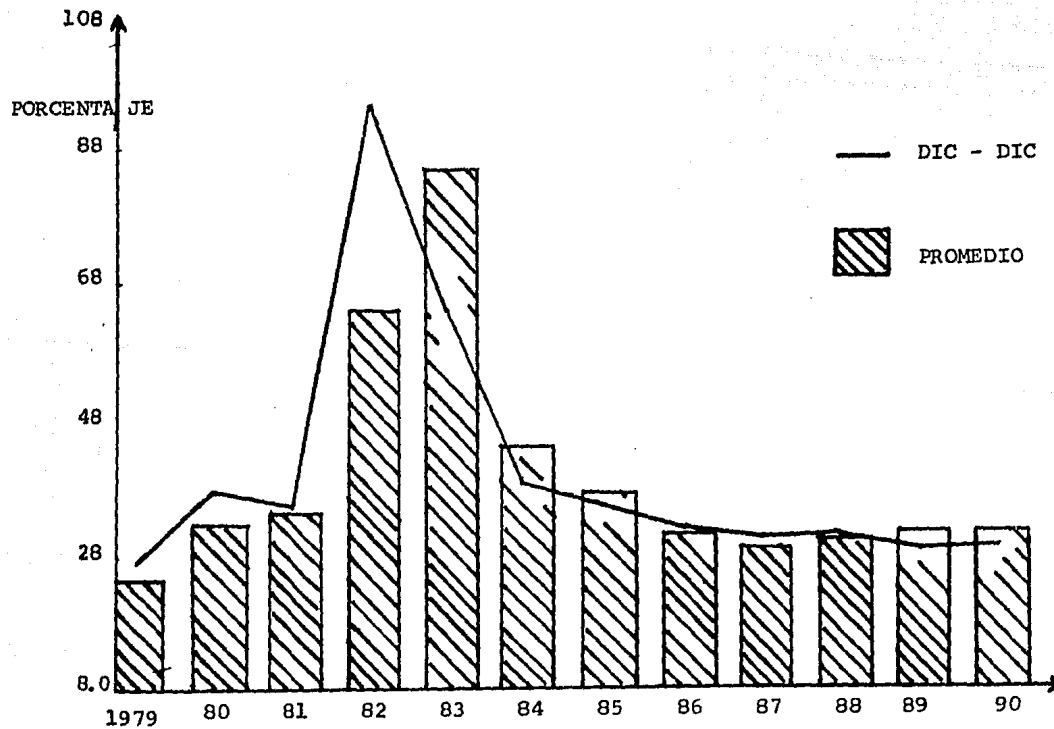
INDICADOR	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
PRODUCTO INTERNO BRUTO (Millones Dls de 1970)	71,653	74,089	80,091	87,460	94,719	102,330	102,174	93,372	100,780
POBLACION (Millones de habitantes)	62.4	64.0	65.7	67.3	69.4	71.2	73.1	74.8	76.7
PIB por habitante (Dólares de 1970)	1,148	1,157	1,219	1,296	1,365	1,437	1,398	1,302	1,314
TASA DE CRECIMIENTO DE EMPLEO (%)	3.3	3.5	3.6	3.8	5.0	5.3	0.5	-0.9	1.0

FUENTE: CEPAL, sobre base de cifras oficiales.

A N E X O VI C

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR NACIONAL

(TASA DE CRECIMIENTO)



FUENTE: CEPAL sobre base de cifras oficiales.

A N E X O VI D

BALANZA DE PAGOS DEL COMERCIO EXTERIOR DE MEXICO 1978-1983
(Tasas de Crecimiento)

INDICADOR	1978	1979	1980	1981	1982	1983
IMPORTACIONES	47.9	47.4	53.8	30.6	-34.9	-41.9
EXPORTACIONES	37.9	40.8	55.1	23.1	- 5.6	- 1.5
SALDO (Mill. de Dólares)	-593	-1,575	-2,225	-4,658	5,436	14,170
DEUDA EXTERNA (Mill. de Dólares)	33,946	39,685	49,349	72,007	78,000	82,000

FUENTE: Sepal sobre base de cifras oficiales.

ANEXO VII
CAPACIDAD - OFERTA
(MILLONES T/A)

	<u>CAPACIDAD</u>	<u>DIAS LAB.</u>	<u>APROV.</u>	<u>1985 - 1988</u>
PAPEL	3.10	327	71 %	SUFICIENTE
CELULOSA	1.07 (2/3 CAUT)	327	73 %	INSUFICIENTE

(N = 347)

BOSQUE SUBEXPLORADO - BAGAZO SUBUTILIZADO - DESPERDICIO SUBRECOLECTADO

FUENTE: Memoria Estadística 1985. CNICP.

ANEXO VIII

PAPELERAS DEL ESTADO

APROVECHAMIENTO DE CAPACIDAD

	<u>1984</u>	<u>80 - 83</u>
TUXTEPEC	89 %	88 %
MEXPAPE	73 %	51 %
PRONAPADE	95 %	81 %
ATENQUIQUE	87 %	96 %
CELPASA	52 %	25 %
GARGO	88 %	90 %
EYENSA	60 %	65 %
AYOTLA	- -	- -

FUENTE: SEMIP, Dirección de Azúcar, Papel e Industrias Diversas.

A N E X O IX

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE PAPELES EN MEXICO
(MILES DE TONELADAS)

AÑO	PERIODICO Y LIBRO DE TEXTO	ESCRITURA E IMPRESION	KRAFT Y SEMIKRAFT	CARTONCILLO	SANITARIO Y FACIAL	TOTAL
1981	288	452	962	266	225	2,193
1982	310	452	1,011	281	245	2,299
1983	266	431	978	272	268	2,215
1984	290	417	974	249	263	2,193
1985	302	450	1,015	258	289	2,314
1986	311	482	1,064	268	315	2,440
1987	324	516	1,114	278	344	2,576

FUENTE: Anuario Estadístico 1985, CNICP.

ANEXO IX (a)

P A P E L E S

DEMANDA - OFERTA
- Miles de Toneladas -

	<u>DEMANDA</u>	<u>OFERTA</u>	<u>DEFICIT</u>	<u>CAP. INST.</u>
1981	2,193	1,899	294	2,481
1982	2,299	2,042	257	2,652
1983	2,215	2,165	50	2,811
1984	2,193	2,179	(14)	3,098
1985	2,314	2,314	0	3,327
1986	2,440	2,446	0	3,446
1987	2,576	2,576	0	3,550

(NO INCLUYE PAPELES ESPECIALES)

FUENTE: Anuario Estadístico 1985, CNICP.

F I B R A S
 DEMANDA - OFERTA
 - Miles de Toneladas -

CELULOSA DE MADERA Y BAGAZOPAPEL DESPERDICIO

	<u>DEMANDA</u>	<u>OFERTA</u>	<u>DEFICIT</u>	<u>DEMANDA</u>	<u>OFERTA</u>	<u>DEFICIT</u>
1981	864	721	143	1,200	868	332
1982	1,002	736	266	1,290	800	490
1983	1,062	771	291	1,369	800	569
1984	1,037	800	237	1,453	919	534
1985	1,216	890	326	1,460	949	511
1986	1,300	978	322	1,557	1,000	557
1987	1,370	988	382	1,607	1,054	553

FUENTE: Anuario Estadístico 1985, CNICP.

A N E X O X I

AUTOSUFICIENCIA GLOBAL EN CELULOSA, PAPEL Y DESPERDICIO

(MILES DE TONELADAS)

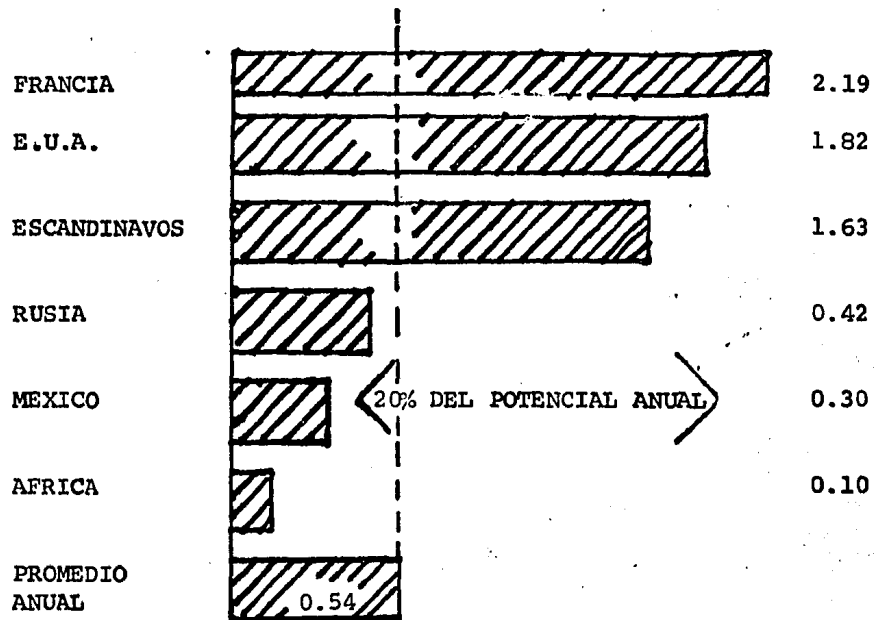
	CELULOSA		PAPEL		DESPERDICIO	
	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
PRODUCCION	59	800	2'061	2'239	891	919
IMPORTACIONES	163	212	145	73	508	524
EXPORTACIONES	0	0	29	48	0	0
CNA	922	1'013	2'178	2'264	1'399	1'443
PROD/CNA	82 %	79 %	95 %	99 %	64 %	64 %

FUENTE: Anuario Estadístico 1985 CNICP.

A N E X O XII

COMPARACION DE LA INTENSIDAD DE EXPLOTACION DE BOSQUES
POR PAIS (1980)

(Metros Cúbicos por Hectárea Arbolada)

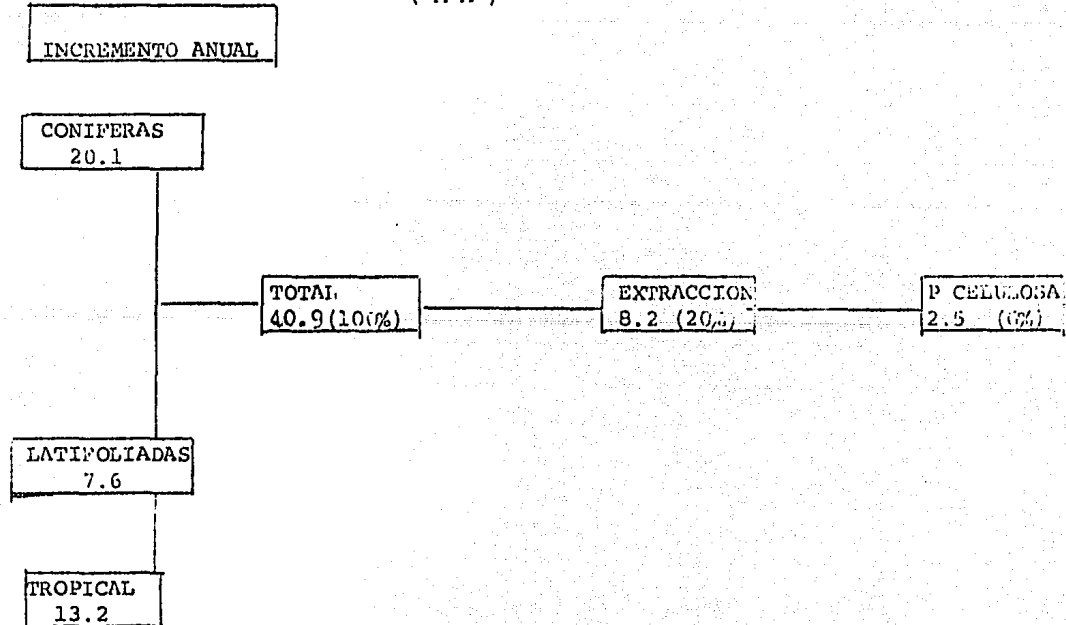


FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION FORESTAL.

DISPONIBILIDAD Y EXPLOTACION FORESTAL
EN MEXICO

1983

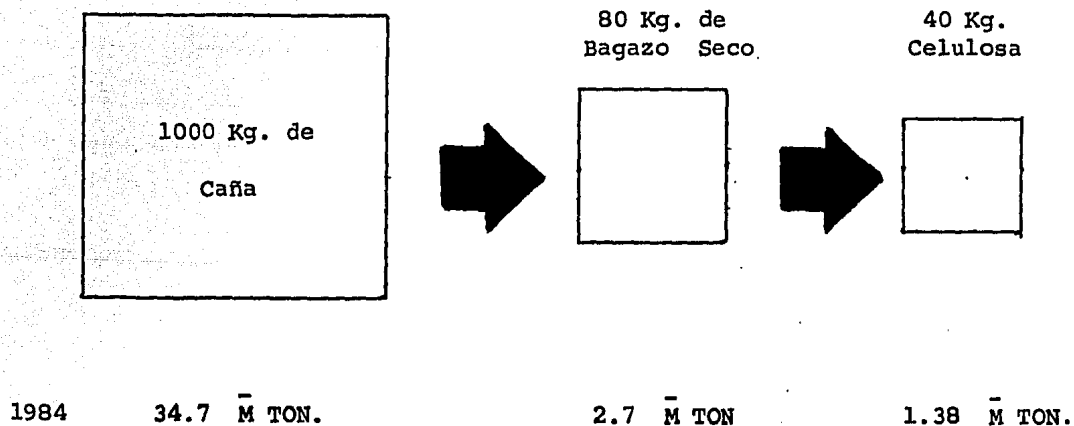
($\bar{M} M^3$)



FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION FORESTAL

A N E X O XIII

APROVECHAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD TEORICA DE BAGAZO
PARA LA PRODUCCION DE CELULOSA



APROVECHAMIENTO = $289,553 / 1,388,000 = 21\%$

Fuente: Investigación Directa
Azúcar, S. A.

A N E X O XIV

PARTICIPACION DEL ESTADO EN

EL MERCADO NACIONAL

(1 9 8 4)

PERIODICO	100%	
TEXTO GRATUITO	100%	
EMPAQUE (K + SK)	11%	(K = 76%)
CELULOSAS	27.9	
CARTONCILLO	10%	
CAJAS	5%	

FUENTE: ANUARIO ESTADISTICO 1985; CNICP

SEMIP. DGICPID

A N E X O X V

PRODUCTIVIDAD 1984

TONELADAS / HOMBRE

TUXTEPEC	185
ATENQUIQUE	72
GARGO	58
MEXPAPE	110
CELPASA	44
PRONAPADE	173 260
EYENSA	58 (Antes 112)
TITAN (MTY)	277
CECHISA + SAN PABLO	75
CENTAURO + TITAN	87

FUENTE: ANUARIO ESTADISTICO 1985: CNICP

DIRECTORIO DE SOCIOS CNICP

INVESTIGACION DIRECTA

A N E X O XVI

RESULTADOS 1984

	COSTO VENTAS ÷ INGRESOS	UTIL. NETAS ÷ INGRESOS
MEXPAPE	82%	(38)%
CELPASA	99%	(53)%
ATENQUIQUE	64%	19 %
TUKTEPEC	71%	12 %
GARGO	77%	9 %
EYENSA	74%	(9)%
	<hr/>	<hr/>
T O T A L	73%	(3.8)%

FUENTE: SEMIP, DGIPAPID

<u>PRODUCTOR</u>	<u>SECTORES</u>		<u>PRINCIPALES DESTINOS</u>	<u>PRINCIPALES CLIENTES</u>
	<u>Público</u>	<u>Privado</u>		
TUXTEPEC (Papel)	97 %	3 %	Periódicos	PIPSA
MEXPAPE (Papel)	95 %	5 %	Libros de Texto Impresos	Comisión Texto Gratuito Talleres Gráficos SHCP/SEP/PIPSA
PRONAPADE (Papel)	100%	-	Periódicos	PIPSA
ATENQUIQUE (Papel)	30 %	70 %	Cajas Bolsas	Eyensa, Titán, Anáhuac, CPM, Bolsas Guadalajara, Manubal, Chihuahua.
CELPASA (Papel)	80 %	20 %	Cajas	Eyensa, Izcalli, Corrugadas de México.
MANUFACTURAS GARGO (Cartoncillo)	12 %	88 %	Envases Plegadizos Directorios	Continental, Gamma, Automáticos, Blazquez, Anuncios en Directorios, San Sebastián.
EYENSA (Cajas)	15 %	85 %	Alimentos, Bebidas Lubricantes, Jugos, Textiles, Vajillas.	Conasupo, IMSS, Pemex, Cordemex, Celanese, Domeq Sabritas, Del Fuerte, San Isidro, Vick, del Valle.

A N E X O XVIII

PAPEL PERIODICO Y LIBRO DE TEXTO GRATUITO

OFERTA - DEMANDA 1981 - 1985
(MILES DE TONELADAS)

	OFERTA	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
	PRONAPADE	95.0	110.0	110.0	110	110
	TUXTEPEC	66.0	125.0	150.0	165	165
	MEXPAPE	75.0	85.0	93.0	93	93
	TOTAL	236.0	320.0	353.0	368	368
	PP	254.0	254.0	267.0	267	267
	LTG	33.0	34.0	35.0	35	35
	DEMANDA TOTAL	287.0	288.0	302.0	302	302
	SUPERAVIT O (DEFICIT)	(51.0)	32.0	51.0	66	66
	IMPORTACIONES	0	0	0	0	0
	EXCEDENTES A INVENTARIOS	(51.0)	32.0	51.0	66	66
	EXCEDENTE ACUMULADO	153.0	185.0	236.0	302	368

¿-35.0?
¿EXPORT?

A N E X O XIX

CARTONCILLO DUPLEX CUBIERTO Y SIN RECUBRIR

(MILES DE TONELADAS)

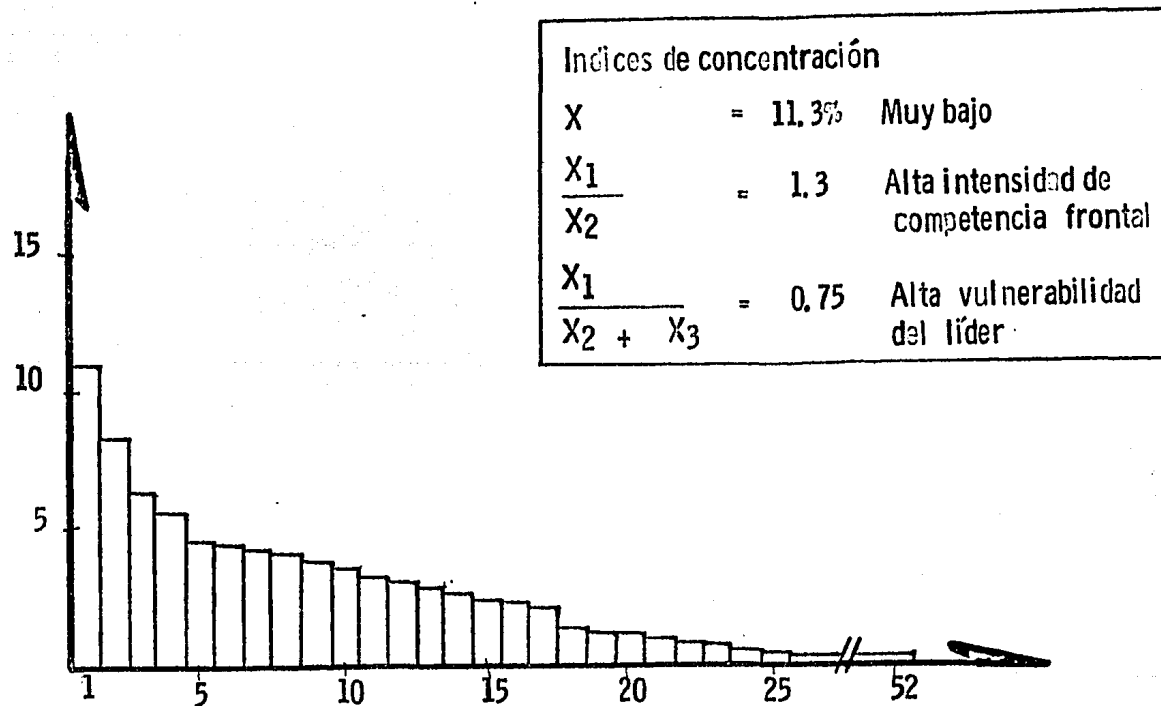
	1983	1984	1985	1986	1987
PRODUCCION	175.0	243.0	258	268	278
IMPORTACIONES	-	6	-	-	-
CNA/DEMANDA	175.0	249.0	258	268	278
CAPACIDAD (INCLUYENDO OTROS)	288.0	334.0	368	374	376
CAPACIDAD VERSATIL	135.0	135.0	135	135	135

ANEXO XX

INTEGRACION DE LA PRODUCCION (%)

<u>PARAESTATALES</u>	<u>PROPIA</u>	<u>NACIONAL</u>
ATENQUIQUE	100	100
TUXTEPEC	78	83
CELPASA	68	95
MEXPAPE	61	69
PROMEDIO	84	86
 <u>OTRAS</u>		
SAN CRISTOBAL	77	68
SAN JOSE	34	84
LORETO	71	100
KIMBERLY	50	90
SAN RAFAEL	47	59
PROD. PAPEL	23	77
C. P. M.	7	77
PROMEDIO	35	71

A N E X O XXIII
 PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS EN LA PRODUCCION
 DE PAPEL EN 1981



A N E X O XXIII a)

ANCHO DE MAQUINA POR GRUPO PAPELERO
(DIEZ MAYORES)

<u>EMPRESAS</u>	<u>MAQUINAS</u>	<u>ANCHO TOTAL (mts.)</u>
PAPELERAS DEL ESTADO	9	43.4
KIMBERLY CLARK	9	33.9
SAN RAFAEL	8	21.5
SAN CRISTOBAL	6	17.0
LORETO Y PEÑA POBRE	6	14.1
PAPELERA IRUÑA	7	12.8
CARTON Y PAPEL	4	12.7
SAN PABLO	3	11.0
PAPELERA MALDONADO	4	10.8
PAPEL MEXICO	3	10.2

A N E X O XXIII b)

ANCHO DISPONIBLE DE LAS MAQUINAS DE PAPEL 1982

	<u>NUMERO DE MAQUINAS</u>	<u>ANCHO UTIL TOTAL (mts.)</u>	<u>ANCHO PROMEDIO (mts.)</u>
T o t a l e s .	135	349.9	2.59
E s t a t a l e s	9	43.4	4.82
	7 %	12 %	1.86 veces

A N E X O XXIII b)

ANCHO DISPONIBLE DE LAS MAQUINAS DE PAPEL 1982

	<u>NUMERO DE MAQUINAS</u>	<u>ANCHO UTIL TOTAL</u> (mts.)	<u>ANCHO PROMEDIO</u> (mts.)
T o t a l e s	135	349.9	2.59
E s t a t a l e s	9	43.4	4.82
	7 %	12 %	1.86 veces

A N E X O XXIV

RESUMEN

- RAMA PRIORITARIA
- SITUACION DIFICIL
- PROTECCIONISMO Y AUTOSUFICIENCIA
- PAPEL SUFICIENTE
- CELULOSA INSUFICIENTE
- EFICIENCIA / PROYECTOS
- BOSQUE / DESPERDICIOS
- POTENCIAL EN PARAESTATALES
- BENEFICIOS INDIRECTOS
- POSIBLE AUTOSUFICIENCIA
- EQUIPO IMPORTADO
- PRODUCTOS BASICOS
- APOYO PARA SUBSISTIR
- INVERSION JUSTIFICADA
- RACIONALIZAR CONSUMO
- INICIATIVA PARAESTATAL
- POLITICAS INESTABLES

ANEXO XXV

OBJETIVOS

- **AUTOSUFICIENCIA EN SEGMENTOS/ PRODUCTOS BASICOS**
- **AUTOABASTECIMIENTO CELULOSAS**
- **EFICIENCIA / PRODUCTIVIDAD / EXPORTACIONES**
- **OPTIMIZACION RECURSOS**
- **PLAN DESARROLLO / DISCIPLINA**

ANEXO XXVI
ESTRATEGIAS

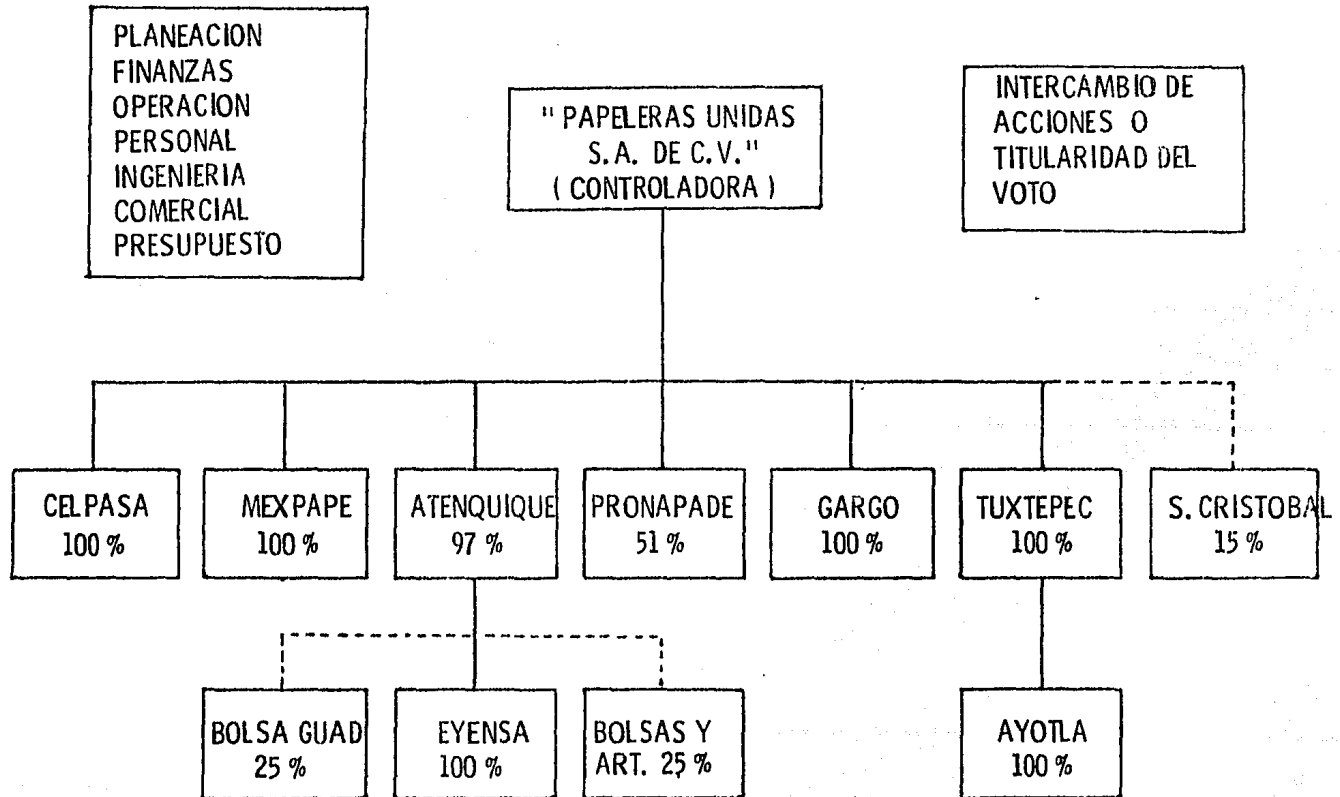
- INDUCIR POLITICA FORESTAL
- INDUCIR POLITICA INDUSTRIAL
- VENTAJAS COMPARATIVAS
- USO DESPERDICIOS
- UNIFICAR EMPRESAS
- COMPLEMENTARIEDAD OPERATIVA
- SOBREVIVIR LA CRISIS
- ORGANIZACION / CONTROL
- POLITICA PRECIOS
- METROS CUADRADOS VS. KILOS
- OFERTA DE BASICOS

ANEXO XXVII

ACCIONES

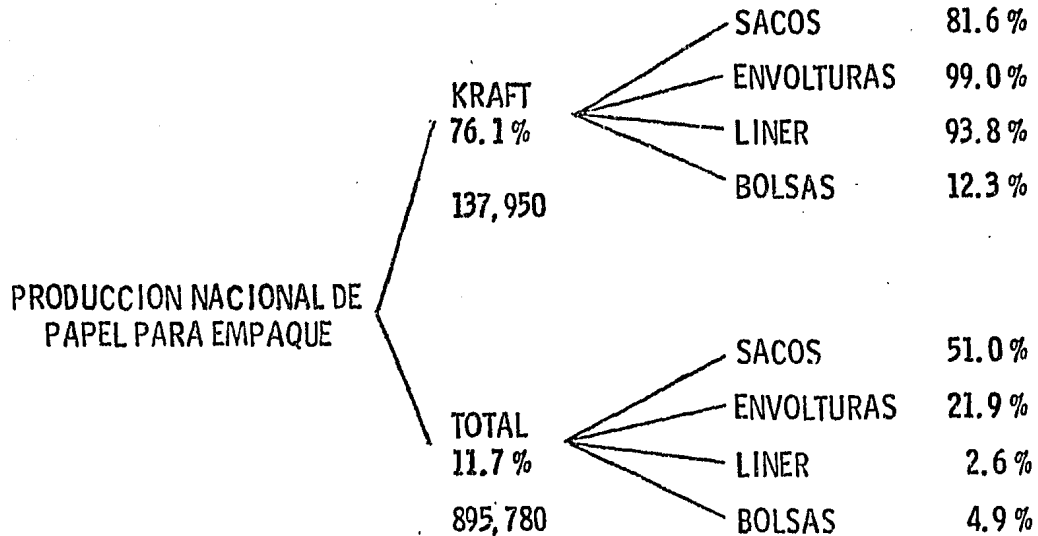
- FORMACION CONTROLADORA
- INTEGRACION ADMON / FIN / COM / PERS
- EVALUAR DESINVERSIONES
- SISTEMA DESPERDICIOS
- MAXIMA CAPACIDAD
- MEZCLA PAPELES
- SISTEMA PRECIOS
- ANTEPROYECTO (S) CELULOSA
- CONSERVAR EMPLEOS
- MEXPAPE: 75,000
- TUXTEPEC: 66,000 / AMPLIACION
- ATENQUIQUE: 105,000 / CELULOSAS
- GARGO: 21,000 / ¿SECADORES?
- CELPASA: 25,000 / ¿CIERRE?
- AYOTLA: REINICIAR O ENAJENAR
- EYENSA: 35,000 / NO INVERTIR
- PRONAPADE: 95,000 / RECOLECCION
- 10,000 TONS. BASICOS
- SOBREVIVENCIA (iii)

CONTROLADORA DEL SECTOR PAPELERO PARAESTATAL



PARTICIPACION DE ATENQUIQUE EN PAPELES PARA EMPAQUES

(1981 - TONELADAS)



TOTAL = KRAFT + SEMIKRAFT

ANEXO XXX
MERCADO DE LAS CAJAS DE CARTON

CAJAS PARA:	PARTICIPACION %	PRESENCIA EYENSA
Productos de limpieza	18.8	-
Productos de papel	18.6	-
Productos alimenticios	11.7	Si
Intermedios industriales	8.6	Si (lubr.)
Dulces y chocolates	6.5	-
Frutas y legumbres	4.5	-
Bebidas	4.3	Si
Plásticos	3.8	-
Juguetes	3.7	-
Textiles	2.4	Si
Químicos	2.4	-
Equipos	2.0	-
Electrodomésticos	1.9	-
Tabacos	1.9	-
Zapatos	1.2	-
Cerámica	1.1	Si
Otros	6.6	Si (medic.)
	<u>100.0</u>	

Suma segmento = 34.7

Penetración $\frac{4.9}{34.7} = 14.1\%$

PROGRAMA DE PRODUCTOS BASICOS
(PROYECTO)

<u>CUADERNO</u>	<u>PRECIO OFICIAL</u>	<u>PRECIO KC (4)</u>	<u>PRECIO PROGRAMA (5)</u>	<u>MILLONES DE CUADERNOS PROD. (6)</u>	<u>VALOR MILLONES (7)</u>
(1) ITAL /50	11.65	9.90	8.40	104.6	878
(2) ITAL/100	17.60	19.90	15.00	52.3	784
(3) CAR/100	39.95	38.20	32.50	26.1	848

-
- (1) Italiano (15 x 20), engrapado, 50 hojas
 (2) Italiano, engrapado, 100 hojas
 (3) Tamaño carta, con espiral, 100 hojas
 (4) Precio al público el 13 de febrero de 1983

- (5) 15% abajo del menor
 (6) Destinando 10,000 toneladas de papel y 1,400 de cartoncillo
 (7) Suponiendo 10,000 Ton. en cada tipo.

A N E X O XXXII

CUADERNOS BASICOS

	PRECIO PUBLICO	(- 20%) PRECIO FABRICA	COSTO PAPEL (Y CARTONCILLO)	COSTO MAQUILA	COSTO DIRECTO
	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
ITAL/50	8.40	<u>6.70</u>	4.00 (0.80)	1.00	<u>5.80</u>
ITAL/100	15.00	<u>12.00</u>	8.00 (0.80)	1.40	<u>10.20</u>
CARTA/100	32.50	<u>26.00</u>	16.00 (1.60)	3.00	<u>20.60</u>

EMPRESAS PARAESTATALES DE PAPEL Y CELULOSA

<u>EMPRESA</u>	<u>PRODUCTOS</u>	<u>CAPACIDAD (T/A)</u>	<u>PROYECTOS</u>
FAPATUX	Pasta termomecánica Papel periódico y cuaderno	172,000 170,000 en conjunto	Iniciar
MEXPAPE	Celulosa de bagazo Papel periódico Papel libro de texto Papel impresión y textil	85,000 100,000 en conjunto	Iniciar Descollamientos y mejoras
PRONAPADE	Papel periódico	120,000	- -
ATENQUIQUE	Celulosa al sulfato sin blanquear Papel y cartón kraft	144,000 144,000	Iniciar
CELPASA	Celulosa al sulfito S.B. Papel medium	10,600 43,750	Alternativas Reposiciones y mejoras
GARGO	Cartoncillo plegadizo recu- bierto y sin recubrir	21,000	Cortadoras e impresoras
EYENSA	Cajas corrugadas	50,000	No
AYOTLA	Celulosa de bagazo blanqueada	33,000	¿ Reabrir ?

EMPRESAS PAPELERAS PRIVADAS

SUELDOS Y PRESTACIONES

<u>PUESTO</u>	<u>SUELDO MENSUAL</u>	<u>AUTO</u>	<u>GASTOS MEDICOS</u>	<u>SEGURO VIDA</u>	<u>ESCUELAS</u>	<u>LIMITE GASTOS MENSUAL</u>
DIRECTOR GENERAL	260/300	8 Cil.	-	-	-	50
DIRECTOR OPERACION	230/260	6 Cil.	-	-	-	25
OTROS DIRECTORES	190/210	6 Cil.	-	-	-	25
GERENTE PLANTA	160/210	6 Cil.	-	-	-	10
OTROS GERENTES	140/175	6 Cil.	-	-	-	10

OTRAS DENOMINACIONES

Papel de México, S.A. de C.V.

Mexicana de Papeles, S.A. de C.V.

Grupo Fibra, S.A. de C.V.

Grupo Papelero Mexicano, S.A. de C.V.

Fibras y Papeles, S.A. de C.V.

Papeleras del Estado, S.A. de C.V.

Fibras Nacionales, S.A. de C.V.

Nacional de Papeles, S.A. de C.V.

Papeleras Nacionales, S.A. de C.V.

**PERIODICOS EN
FEBRERO DEL 83
CRISIS**

VESPERTINOS DESAPARECIDOS

DIARIO DE LA TARDE
ULTIMA HORA
DIARIO DE MEXICO

REDUCCIONES

EL UNIVERSAL 10%
LA PRENSA 18%
UNO MAS UNO 33%
EL DIA 33%
NOVEDADES 10%
EL HERALDO 10%