

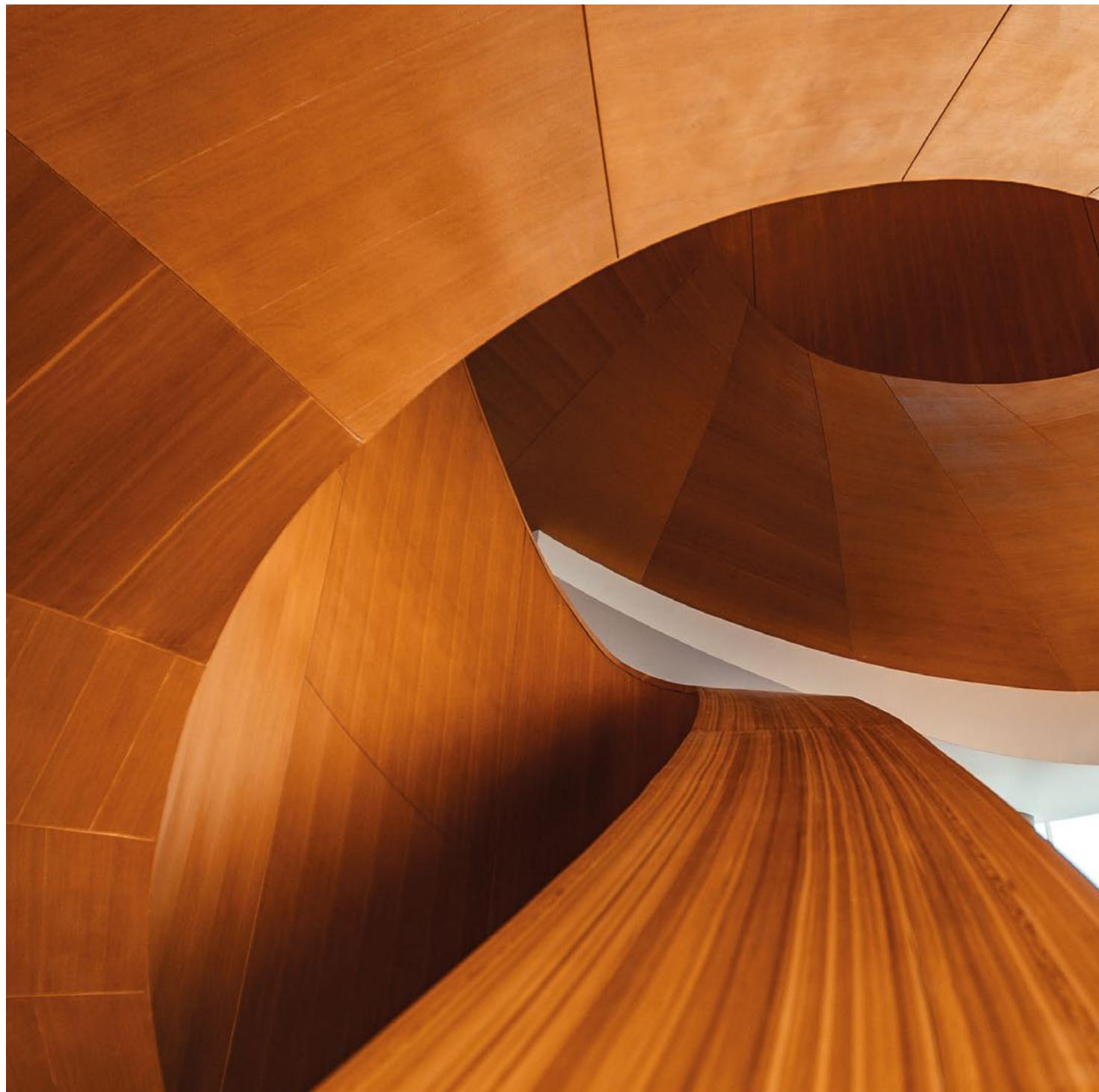
WOOD MADE

NÚMERO 4

# STORIES

MAYO 2022

SONAE ARAUCO WORLD STORIES



## SOSTENIBILIDAD

Nuestro compromiso de alcanzar la neutralidad de carbono en menos de dos décadas

## DIEZ AÑOS DE INNOVUS®

Diez colaboradores nos presentan la historia, las curiosidades y las ambiciones futuras de nuestra colección de decorativos

## LA FÁBRICA DEL FUTURO

La digitalización y los modelos de mantenimiento predictivo ocupan un lugar destacado en la agenda de las empresas industriales. En Sonae Arauco ya son una realidad

## AKANKSHA KHATRI

El responsable de la Agenda de Acción para la Naturaleza del Foro Económico Mundial escribe sobre el papel de la madera en el camino hacia la neutralidad de carbono

**Dirección**  
Joana Martins

**Consejo Editorial**  
Carolina Pinto  
Inês Rijo  
LLYC

**Editorial**  
Rui Correia

**Participación especial**  
Akanksha Khatri

**Empleados**  
Adelaide Alves  
Alfonso del Rio  
Andreas Koch  
Angel Garcia Bombin  
Christoph Wenderdel  
Dirk Eijnck  
Doris Buchmesser  
Frederico Moniz  
Helena Silva  
Isabel Moutinho  
Isolino Valiño  
Joana Faria Resende  
Jorge Lado  
Juan Luis del Pozo  
Marco Ferreira  
Marco Moura  
Michael Jordaan  
Michelle Quintão  
Nerses Fatunz  
Paul Lerios  
Pedro Conceição  
Pedro Costa  
Sandy Hilgenfeld  
Sebastian Prieto  
Susanne Böwingloh

**Agradecimientos**  
Ana Fernandes  
António Castro  
Edito Barbosa  
João Berger

**Título**  
Wood Made Stories  
Sonae Arauco World Stories

**Autoría**  
Sonae Arauco

**Número de la edición**  
4.<sup>a</sup> edición

**Editor**  
Sonae Arauco  
Lugar do Espido  
Via Norte, 4470-177 Maia  
[www.sonaearauco.com](http://www.sonaearauco.com)

**Fecha de la publicación**  
Mayo de 2022

**Design**  
Artur Sempere · SempereatWork

**Impresión y acabado**  
Lidergraf · Artes Gráficas, SA

**Traducciones**  
Lingfy  
elinga GmbH

**Depósito legal**  
455742/19

**ISSN**  
2184-5409

**SONAE**  
**ARAUCO**

Taking wood further

## Índice



12



24



38



50

04

### Editorial

Un manifiesto para (nuestra) transformación

16

### Entrevista

Doris Buchmesser y Marco Moura  
Una conversación impredecible

Refresh

### Wood Made Stories

06

### Overview

Qué hemos hecho y dónde vamos a invertir

24

### Gran Reportaje

Innovus®  
10 años,  
10 historias

12

### Opinión

Rui Correia  
Nuestra hoja de ruta hacia la neutralidad de carbono

14

### Fotografía destacada

Nettgau,  
la mayor planta industrial de Sonae Arauco

38

### Perfil

Adelaide Alves  
Una líder que se siente como en casa

46

### Destino

Berlín  
Descubre la capital alemana y sus alrededores

**Future  
Made**

50

### Invitado

Akanksha Khatri  
Transformar las soluciones de madera para crear un sector de la construcción más respetuoso con el planeta

52

### Tendencias

¿Cómo es la fábrica del futuro?

Editorial

# Un manifesto para (nuestra) transformación

**Rui Correia,**  
CEO Sonae Arauco

La madera es mucho más que nuestra materia prima. Es nuestra inspiración. Es esto lo que, a través de su extraordinaria capacidad de transformación, nos permite crear soluciones de valor añadido que mejoran la vida de las personas y del planeta. Este proceso de transformación continua también está, hoy más que nunca, en el ADN de Sonae Arauco.

El año 2021 demostró ser otro impresionante ejemplo de nuestra constante capacidad de respuesta frente a los retos y nuestra admirable motivación para hacerlo siempre mejor. Nos hemos recuperado del impacto de la pandemia, al mismo tiempo que hemos constatado la progresión del potencial de la madera como material para el futuro, como una alternativa sostenible, duradera y fiable.

**El mercado es cada vez más dinámico, con una demanda creciente de productos como los que ofrecemos, que combinan como pocos, el desempeño técnico y las credenciales ecológicas. Estamos orgullosos de nuestra contribución a este cambio de paradigma.**

También ha sido un año marcado por retos relevantes. Hemos visto nuestra actividad limitada por el fuerte aumento de los costes energéticos, y consecuentemente hemos tenido que hacer frente a un importante crecimiento de los precios en el transporte y a numerosas limitaciones en el acceso a las materias primas, en concreto la madera y los productos químicos. Pese a todo, nos hemos adaptado (de hecho, nos hemos adaptado de nuevo) y hemos superado estas barreras. Lo hemos conseguido gracias a nuestros empleados —a su conocimiento, dedicación y resiliencia— y también a las inversiones realizadas en los últimos años, las cuales nos han permitido reforzar nuestra capacidad de respuesta en un mercado cada vez más exigente.

Estoy muy orgulloso. Por todo lo que hemos logrado, les doy las gracias. También quiero agradecer a nuestros clientes, a nuestros socios y a nuestros accionistas, su confianza depositada en el trabajo que realiza este equipo.

El científico francés Antoine Lavoisier decía que «nada se crea, nada se pierde, todo se transforma». Esta frase, que perdura tras tres siglos de historia, sigue siendo pertinente. Es, una vez más, momento de renovarnos. Tenemos a nuestro alrededor, diversos desencadenantes de transformación, que nos hacen cuestionar la forma de hacer

las cosas y recapacitar. La incertidumbre se reafirma cada día como nuestra única certeza. Para avanzar, centrémonos sólo en lo que depende de nosotros, en lo que podemos controlar. Transformemos esta energía colectiva en algo nuevo, en algo aún mejor.

Creemos que el éxito de nuestra empresa se basa en una mayor sinergia en la organización, en una lógica de comunicación constante y de intercambio de conocimientos. Sólo manteniendo nuestro compromiso, podemos lograr la excelencia operativa que culmina en productos innovadores y competitivos centrados en las necesidades del cliente. Y en consonancia con la necesidad de optimizar los procesos, anticiparse a las desviaciones y aumentar

nuestra productividad —lo que nos hace aún más competitivos—, debemos seguir centrándonos en la mejora continua de nuestras operaciones.

También queremos ser un agente de transformación de la sociedad, y seguir dando ejemplo en la respuesta a la emergencia climática. En este sentido, y como parte de nuestro compromiso con la neutralidad de carbono, reduciremos las emisiones de gases de efecto invernadero en todas las áreas de nuestra actividad y aumentaremos la introducción de madera reciclada en nuestros productos, reforzando nuestro modelo de economía circular.

Nuestra revista acompaña esta metamorfosis, bajo el lema «Transformación: Embracing



## Refresh

# Overview

## QUÉ HEMOS HECHO

### MÁS DIGITALIZACIÓN

Entre las principales transformaciones que han marcado este año, y que seguirán formando parte de nuestro recorrido, está la digitalización, la simplificación y la automatización de procesos y sistemas. Desde las fábricas hasta el servicio de atención al cliente, estamos abarcando todos los ámbitos.



### EN LAS PLANTAS

Analisis de los datos de nuestra Planta Digital (big data) para anticipar o agilizar el tratamiento de los problemas en el proceso productivo.

Implementación de un proyecto de monitorización de la red industrial para una detección y resolución más rápida de los incidentes de la red; reducción de la interrupción de las operaciones; disponibilidad y visibilidad de la red; predicción de fallos de hardware.

Nueva arquitectura de almacenamiento de la información industrial en la nube para mejorar el rendimiento y el acceso a un volumen de datos que crece exponencialmente.

Creación de una aplicación *on line* que, mediante algoritmos de inteligencia artificial, predice la cantidad necesaria de resina para la producción de MDF (aún en fase de validación).

Continuación del viaje de transformación del mantenimiento industrial con la implantación de nuevos procesos y el apoyo de la herramienta "Maximo" en las plantas de Beeskow, Linares y Valladolid.

### EN EL SERVICIO AL CLIENTE

**Nuevo Portal del cliente para los mercados europeo y sudafricano...**



**Mayor proximidad (digital) con los clientes**

Las sesiones "IMPULSE" son un espacio de proximidad y de intercambio con nuestros clientes industriales en los mercados NEE y SWE. Se trata de sesiones organizadas cada año por Sonae Arauco para promocionar nuestros productos y presentar nuestra visión de las principales tendencias, así como conocer de primera mano sus necesidades. En 2021, al no poder recibir a nuestros clientes en persona, estas sesiones tuvieron lugar en formato digital mayoritariamente.

El nuevo "Portal del Cliente" se ha puesto a disposición de todos los clientes europeos y sudafricanos. Puede, por ejemplo, hacer un seguimiento de los pedidos, acceder a la información sobre albaranes y existencias, y gestionar pedidos con fechas flexibles, todo ello en tiempo real.

**Alrededor de 300 usuarios en 4 países**

(Portugal, España, Alemania y Sudáfrica)

**... y un servicio de atención al cliente cada vez más ágil**

Los centros de atención al cliente en todas las áreas geográficas permiten ahora una experiencia más sencilla, rápida y personalizada, empezando por el hecho de que sólo hay un número de teléfono por país. El proyecto de integración de telefonía informática (CTI)—que implementó la tecnología de *Talkdesk* basada en la nube e integrada en *Salesforce*—proporcionó a los equipos de atención al cliente de Sonae Arauco las herramientas pertinentes para convertir la experiencia del cliente en una ventaja competitiva.

Con el fin de compartir constantemente los conocimientos, el área de desarrollo de productos, ha estado organizando "sesiones de formación técnica", a cerca de las diferentes propiedades y aplicaciones de nuestros productos. «Soluciones decorativas (por qué y cómo utilizar nuestros productos)», «Formaldehído, COV y sostenibilidad» o «Comportamiento al corte de la melamina y propiedades de resistencia al fuego» son algunos ejemplos de los cursos de formación disponibles para todos los empleados en nuestra academia SAKA (Sonae Arauco Knowledge Academy).

**En números:**

**24 sesiones digitales**  
con clientes del mercado NEE

**14 sesiones digitales**  
con clientes del mercado SWE

**8 sesiones presenciales**  
con clientes del mercado SWE

**7 módulos de formación** en SAKA  
**31 talleres** con los empleados

Una media **141 asistentes** en cada taller

### EN LAS COMPRAS

#### Ventanilla única

"One Way – Ariba" es una herramienta de SAP que apoya un proceso de compras más inteligente y bien conectado. Ya tenemos más de 300 proveedores registrados y se han llevado a cabo más de 500 operaciones de compra, lo que nos ha aportado varias ventajas: rapidez, cumplimiento, mejor colaboración entre los distintos equipos y reducción de costes.

## Proximidad al cliente

### Un nuevo centro de distribución

El 1 de junio de 2021, se inauguró un Centro de Distribución en Alemania para dar servicio a la región NEE y garantizar un servicio más personalizado a nuestros clientes.

### Más distribuidores de Innovus® en Europa

La red de Innovus® dealers sigue creciendo a un ritmo sostenido, con varios contratos cerrados en 2021 y muchos más en negociación.

Península Ibérica	Alemania
<b>60</b> (+4 que en 2020)	<b>20</b> (+2 que en 2020)

## Mejora continua

La nueva herramienta de Control de Gestión ya se está implantando en todos nuestros países, tras una fase de prueba en las plantas de Portugal y España. Conozca más sobre el sistema y su impacto en las operaciones diarias de la empresa:

### 1. ¿Qué es el Control de Gestión?

Se trata de un proceso de gestión estructurado y estandarizado, basado en rutinas y actividades para identificar y resolver problemas, y así mejorar los resultados de las plantas.

### 2. ¿En qué se diferencia del método anterior?

Este proceso refuerza la coherencia entre las herramientas de mejora continua/IOW que antes se promovían individualmente. Esta estructura permite centrarse más en el terreno, en las personas y en los procesos.

### 3. ¿Qué pretende conseguir este enfoque?

Mejorar los resultados y alcanzar los objetivos concentrando los esfuerzos en el control de los procesos y las variables y aplicando los cambios prioritarios.

## Salud, seguridad y medioambiente

2021 fue el año de la consolidación de nuestra hoja de ruta de Seguridad como parte del modelo industrial de los centros de competencia, para la alineación, estandarización y optimización de los procesos en todas las unidades. De todo el trabajo realizado, cabe destacar algunos procesos clave:

**Procedimientos integrales para estandarizar las prácticas y condiciones esperadas en todos los sitios de Sonae Arauco** en relación con el riesgo más relevante: la interacción entre peatones y vehículos. Esto supuso cambios e inversiones importantes y se reflejaron concretamente en la mejora de la seguridad para las siguientes áreas prioritarias:

- Vías peatonales
- Parques de maderas
- Almacenes
- Zonas de carga

**Paseos Gemba diarios centrados en la seguridad**, llevados a cabo en todas las unidades industriales con el objetivo de asegurar un ritual que permita la identificación continua de condiciones inseguras, lo que facilita su rápida corrección y posterior erradicación.

**Comunicación de seguridad**: un eje fundamental de trabajo en este área que ha permitido apoyar muchos de los procesos, aumentando la conciencia de los equipos. Se elaboraron diversos materiales para estandarizar los mensajes, demostrar el compromiso de la empresa y también para sensibilizar e implicar a los empleados.



**BEAT**

Be aware today!

Es el nuevo programa de seguridad de Sonae Arauco

## Mejor acompañamiento jurídico

Para mejorar el control y la gestión de los requisitos medioambientales, de salud y seguridad, se están implantando nuevos programas informáticos para la gestión del cumplimiento legal: "Agenda Law" (Alemania) y "SILOWISE" (Península Ibérica y Sudáfrica). Esto permite a las fábricas estar al día de los nuevos requisitos legales, además de contar con apoyo para su aplicación.

### Más información sobre los productos

Las declaraciones ambientales de los productos de Sonae Arauco se están actualizando para describir mejor los productos, sus funciones y características técnicas y, sobre todo, el impacto ambiental basado en las evaluaciones del ciclo de vida. Esta información es cada vez más solicitada por el mercado, concretamente para ser utilizada en evaluaciones y certificaciones de sostenibilidad.

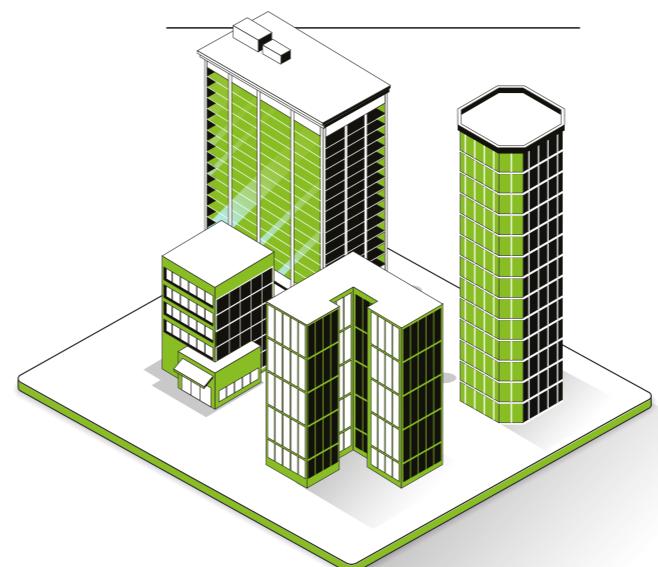
### Mejora del tratamiento de los gases de escape

Se ha completado la instalación de biolavadores («BIOCAT-DUO», de Wessel) en las plantas de Beeskow, Meppen y Mangualde. Se trata de sistemas biológicos de extracción y purificación del aire de los secaderos. Esta inversión, sin precedentes en el sector, fue de 22,7 millones de euros y significa un paso importante que, entre otros beneficios, nos permite asegurar que las emisiones de fibras, formaldehído y COV se mantengan dentro de los límites legales.

## Marketing

### La vuelta a los eventos internacionales

Sonae Arauco volvió a estar presente en los principales eventos internacionales del sector, como Interihotel, ARCHITECT@WORK, Decorhotel y Interzum Digital.



### BIM: nuestra contribución a la digitalización del sector de la construcción

La tecnología **BIM (modelado de información de construcción)** es cada vez más importante en el contexto de la arquitectura y la ingeniería civil, y tiene entre sus principales bases la creación de modelos 3D de edificios totalmente modelados con software, permitiendo incluso la creación de un «gemelo digital».

En el último año, Sonae Arauco ha integrado esta relevante plataforma, proporcionando más de 80 acabados **Innovus®** y combinaciones decorativas en el conjunto de datos **BIM para ArchiCAD y Revit**. Nuestros datos están disponibles no sólo en la web de Sonae Arauco, sino también en BIMobject, una de las mayores colecciones internacionales de materiales para arquitectos. Nuestros datos BIM también están disponibles en la plataforma Polantis.

## Sostenibilidad



**100%**

de la madera utilizada por Sonae Arauco procede de fuentes sostenibles, certificadas o de origen controlado

**800 mil**

toneladas de madera reciclada incorporadas en 2021

**3,5 millones**

de dióxido de carbono retenido en 2021 (productos comercializados)

**11**

centros de reciclaje de madera en la Península Ibérica

**11**

unidades industriales con certificación FSC®

**31 millones**

de euros de inversión

**15 mil**

hectáreas entre el norte y el centro de Portugal

**Pinos**

**+21.600**

La segunda fase del proyecto de I+D forestal de Sonae Arauco se puso en marcha con la plantación de más de 21.000 pinos. Estos pinos se plantaron en varios lugares de Portugal y se está supervisando su crecimiento. Los resultados preliminares, conocidos a principios de este año, son bastante prometedores: sugieren que los pinos radiata de Chile tienen, en el territorio portugués, una mayor resistencia.

## Lucha contra la deforestación

Sonae Arauco se unió a la Fundación Calouste Gulbenkian y a Efano. Investimentos como socios operativos y tecnológicos en un proyecto que pretende crear valor social y económico a través de la gestión forestal activa.

## Premios y Distinciones

### Improvement Awards

En su cuarta edición, los Improvement Awards reconocieron y premiaron a los equipos de Sonae Arauco, que han destacado por las mejoras relevantes que han implementado durante el año. El evento se desarrolló en un formato híbrido y trajo novedades, con una nueva categoría —Innovación y Transformación Digital— y un premio especial, que ensalzó las consecutivas mejoras que se han realizado en la planta de emulsiones de parafina de Mangualde, por su impacto en la reducción de costes.

**Calidad:** Oliveira do Hospital

**Productividad:** Beeskow

**Economía de costes:** Beeskow

**Implicación del equipo:** Oliveira do Hospital

**Servicio de atención al cliente:**

Woodmead

**Innovación y transformación digital:** Maia

**Seguridad:** White River

**Premio especial:** Planta de emulsiones de parafina, en Mangualde

### Linares recibe el «Premio de la Industria»

La planta industrial de Linares (España) recibió el Premio de la Industria de la Cámara de Comercio de la misma ciudad, en reconocimiento a la evolución, crecimiento e implicación de nuestra empresa con la ciudad y su continuo compromiso con su desarrollo de forma sostenible.

## Cumpleaños

**Valladolid:** 75 años

**Meppen:** 60 años

**Nettgau:** 20 años

### Oro para nuestra revista

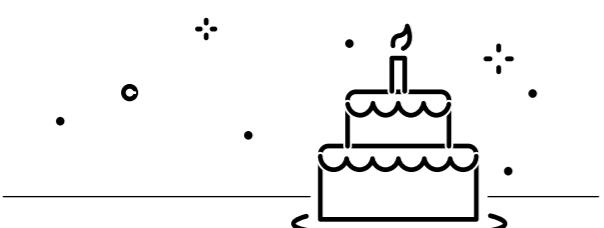
La tercera edición de la revista «Wood Made Stories» ha sido galardonada en los **Communicator Awards 2021** (Premios de la Comunicación) en la categoría «Diseño e Impresión: Publicación de Revistas para Empleados» («Design & Print - Employee Publication Magazine»).

### Innovus® Feel Light Grey hace triplete

El panel decorativo con acabado mate, de melamina tridimensional, recibió tres premios de diseño el año pasado, continuando su trayectoria de éxito y distinción internacional. Su base de fieltro textil convenció a los jurados de los **Premios Alemanes de Diseño**, los **Iconic Awards** y los **Interzum Awards**.

### Reconocimiento de la seguridad de los Aserraderos de Cuéllar

En la novena edición de los premios «Asepeyo Antoni Serra Santamans», la planta industrial de Aserraderos de Cuéllar, en España, ha sido galardonada con el segundo premio en la categoría «Mejores prácticas, pequeñas y medianas empresas», en una iniciativa que reconoce los mejores proyectos de prevención para la seguridad de las empresas asociadas a la mutua Asepeyo. Esta distinción pone de manifiesto que la seguridad de los empleados es una prioridad fundamental para Sonae Arauco.



## DÓNDE INVERTIREMOS



**€37 M**

Este es el valor de las grandes inversiones industriales que tenemos previstas para el próximo año.

A nivel mundial, nos proponemos por un lado, aumentar nuestra capacidad de producción de soluciones de valor añadido, concretamente los productos decorativos Innovus®, en consonancia con la evolución del mercado, donde los pedidos más pequeños y los menores tiempos de respuesta son una realidad cada vez más frecuente. Por otro lado, aumentar la incorporación de madera (nueva y reciclada) en un esfuerzo por maximizar el potencial de esta materia prima.

### **Nettgau**

Alemania

**€18,7 M**

#### ¿Dónde?

Línea MFC, nuevo almacén, línea de envasado y logística interna

#### ¿Para qué?

Aumentar la capacidad de producción instalada de soluciones decorativas y mejorar el nivel de servicio

#### ¿Cómo?

Actualización de la línea, construcción de un nuevo almacén para mejorar la logística (con el apoyo de una mayor disponibilidad de existencias), mejorar la línea de envasado y la logística interna

#### ¿Cuándo?

Primer trimestre de 2023

### **Linares**

España

**€3,2 M**

#### ¿Dónde?

En las dos líneas de MFC

#### ¿Para qué?

Aprovechar la capacidad de producción de las prensas y mejorar la calidad del producto final

#### ¿Cómo?

Intervención en el núcleo del equipo, con la sustitución del componente principal de las prensas

#### ¿Cuándo?

Hasta finales de 2022

Las inversiones en Portugal se realizarán en su mayoría dentro del marco de la financiación europea Portugal 2020.

Opinion

# Nuestra hoja de ruta para la neutralidad de carbono

Rui Correia  
CEO

El objetivo es cero: conseguir la neutralidad de carbono. Sonae Arauco se ha comprometido a alcanzar este hito en menos de dos décadas, anticipándose a los objetivos europeos en al menos diez años, una evolución natural y en línea con lo que ha sido la actuación de la empresa en términos de desarrollo sostenible.

Pero no nos hagamos ilusiones. Es una ambición inmensa. La neutralidad de carbono debe situarse en el centro del modelo de negocio de Sonae Arauco e implicará alinear todas nuestras acciones con la visión de cero emisiones. Probablemente será la mayor transformación que hayamos experimentado en la empresa. Pero es un paso necesario y urgente, para la sostenibilidad del planeta —con el que estamos comprometidos desde nuestra creación— pero también de la empresa. Las empresas de hoy se enfrentan a crecientes retos normativos que las sitúan en este camino de transformación. Adelantarse a la normativa es crucial para mantener una ventaja competitiva. También es una forma de reducir los costes de producción y desarrollar herramientas de crecimiento. Sin embargo, el impulso del cambio también proviene de otros interlocutores: los empleados buscan empresas que piensen —y actúen— de forma sostenible; los clientes

muestran una creciente preferencia por las marcas neutras en cuanto a emisiones de CO<sub>2</sub>, incluso conscientes de que esto puede implicar un aumento del precio de los productos; los inversores eligen empresas orientadas al futuro y que, sin miedo al cambio, adoptan medidas coherentes en consonancia con la transición; el mercado de capitales se está transformando para que el comportamiento medioambiental de las empresas pase de ser accesorio a elemental.

En una empresa que, como Sonae Arauco, siempre ha estado comprometida con la sostenibilidad, se trata también de una cuestión de impacto positivo, de la capacidad —del deber— de ser un ejemplo para el mercado y sus grupos de interés.

No es la primera vez que nos proponemos impulsar —e incluso liderar— un cambio ambicioso. En el pasado, hemos hecho progresos significativos. Por ejemplo, pasamos de las calderas de combustible pesado a utilizar la biomasa como fuente de energía térmica; desarrollamos mejoras en la tecnología para eliminar la humedad adicional de la madera, reduciendo la energía necesaria para el proceso de secado. También hemos incorporado los principios de la bioeconomía circular a nuestra práctica industrial, ya sea a través de modelos de producción más

eficientes, reduciendo el uso de materias primas y el consumo de energía; a través de la ampliación del ciclo de vida de la madera, mediante la promoción de redes de reciclaje, o a través de otros proyectos de sensibilización e implicación social. Pero el paso que vamos a dar ahora es aún más decisivo, y se anticipa a lo que tendrán que hacer la mayoría de las empresas.

En esta fase estamos diseñando un inventario de emisiones de gases de efecto invernadero para toda la empresa, siguiendo los principios del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol). A continuación, sentaremos las bases y evaluaremos los retos y las oportunidades. A partir de este análisis, estableceremos una estrategia eficaz para la neutralidad de carbono, y definiremos y priorizaremos las acciones de descarbonización que conformarán la hoja de ruta de los pasos y proyectos necesarios para alcanzar este ambicioso objetivo.

¿Qué distingue la ambición de Sonae Arauco en este camino? La mayoría de las empresas se han comprometido con planes de descarbonización que solo tienen en cuenta las emisiones de alcance 1 y 2, es decir, las que están directamente relacionadas con la empresa y que esta puede controlar. Sin



Es una ambición inmensa. La neutralidad de carbono debe situarse en el centro del modelo de negocio de Sonae Arauco e implicará alinear todas nuestras acciones con la visión de cero emisiones. Probablemente será la mayor transformación que hayamos experimentado en la empresa.

embargo, en Sonae Arauco creemos que las empresas deben ser sostenibles en toda su cadena de valor. Por lo tanto, nos hemos comprometido a reducir completamente las emisiones de gases de efecto invernadero, desde nuestro funcionamiento directo hasta la cadena de suministro, contabilizando también las emisiones de alcance 3. Esto significa que esta transformación incluye la compra de bienes y servicios, los viajes de negocios, los desplazamientos de los empleados, la eliminación de residuos, el uso de los productos vendidos, el transporte y la distribución (antes y después), los bienes alquilados y las franquicias, y todas las inversiones futuras. El plan incluye todos los gases de efecto invernadero contemplados en el Protocolo de Kioto, desde el dióxido de carbono hasta los hidrofluorocarbonos. Así podremos, por ejemplo, evaluar en

nuestra cadena de suministro dónde están los principales puntos de emisión de CO<sub>2</sub> o identificar oportunidades de eficiencia energética y reducción de costes. Podremos identificar qué proveedores son líderes en este ámbito y cuáles necesitan evolucionar su rendimiento. Podremos implicar a los proveedores en esta causa y ayudarles a poner en marcha iniciativas de optimización del rendimiento y a mejorar la eficiencia energética de sus productos. Y, para el éxito de este viaje, contaremos con la implicación de nuestros empleados, cuyo compromiso y dedicación serán la primera condición básica para el éxito de la transformación.

Si al principio de la pandemia todos éramos conscientes de la responsabilidad de cada uno de nosotros para asegurar un mundo más sostenible para las próximas

generaciones, en Sonae Arauco creemos que existe una conciencia generalizada de que la transición hacia un mundo más sostenible tiene que producirse muy rápidamente, y que esto solo será posible con una actuación más coordinada entre todos, es decir, implicando a empresas, ciudadanos, sociedades y gobiernos en un esfuerzo internacional sin precedentes.

Y pretendemos predicar con el ejemplo. Generaremos un impacto positivo en los distintos negocios en toda nuestra cadena de valor y desde nuestras distintas ubicaciones, y desempeñaremos un papel innovador en la consecución de la red cero a nivel sectorial. Seguiremos mejorando. Únase a nosotros en esta transformación.

## Fotografía destacada

Esta es una vista aérea de la mayor unidad industrial de Sonae Arauco: Nettgau. La impresionante planta, que se extiende a lo largo de 58 hectáreas en el norte de Alemania, cuenta con una superficie industrial cubierta de aproximadamente ocho hectáreas, tiene una capacidad de producción de más de un millón de metros cuadrados de PB, MFC y OSB; y unos 400 empleados.

Estos indicadores demuestran la importancia de la región para Sonae Arauco. Por ello, la empresa seguirá reforzando su compromiso a largo plazo con sus empleados y con esta comunidad local, ahora mediante una inversión de unos 18 millones de euros.

La inversión incluye, entre otras cosas, la renovación de una línea de MFC, que aumentará la capacidad de producción de soluciones decorativas y mejorará el nivel de servicio, así como la construcción de un nuevo almacén, que aportará tres hectáreas más de capacidad al actual.

Así es como pretendemos seguir aprovechando nuestra capacidad para ofrecer soluciones de madera de valor añadido al mercado, un aspecto que ha distinguido a la unidad industrial de Nettgau a lo largo de sus veinte años de existencia.

Fotografía: (C) Foto Wiedemann





Sonae Tech Hub  
Maia, Portugal

## Entrevista

# Doris Buchmesser y Marco Moura, una conversación impredecible

Ella creció en la segunda ciudad más grande de Austria, Graz. Él, a casi 2.500 kilómetros de distancia, en Mindelo, una ciudad costera portuguesa cercana a Oporto. Fueron de los primeros estudiantes europeos en participar en el programa de intercambio internacional Erasmus, ambos en Italia. Fue una experiencia transformadora para ambos. Más tarde, Doris se especializó en marketing y ventas, y Marco se convirtió en ingeniero.

Encontraron su motivación y realización profesional en la cultura de Sonae Arauco, cuyas señas de identidad son la ambición de hacerlo siempre mejor. Doris es ahora directora de Ventas NEE (Noreste de Europa) en Sonae Arauco y Marco es director de la Cadena de Suministro del Grupo. Ambos dirigen equipos cuyas funciones son complementarias entre sí (sin clientes, no hay negocio; sin producto, no hay clientes), pero pueden olvidarlo fácilmente: el tiempo del mercado suele ser diferente del tiempo de la fábrica. La clave para superar los retos, los dos coinciden, reside en un diálogo estrecho, para que haya comprensión mutua, empatía y un verdadero trabajo en equipo.



## Doris Buchmesser

### Sales Director NEE

Doris Buchmesser tiene 54 años y nació en Graz, Austria. Se graduó en Economía de la Empresa en la Universidad Karl-Franzens de Graz y desde entonces ha hecho carrera en la industria de la madera y sus productos, y en el ámbito de la gestión y las ventas. Se incorporó a Sonae Arauco en 2020 como directora de Ventas de NEE.

**Ambos sois más o menos de la misma generación. ¿Cómo fue vuestra infancia? ¿Tenéis muchos recuerdos?**

**Doris Buchmesser (DB)** – Nací y crecí en Graz, la segunda ciudad más grande de Austria. Tengo una hermana y nos hemos criado en una casa histórica, que sigue siendo de la familia. Mis padres eran personas de negocios, tenían agendas muy ocupadas, así que crecimos con una niñera, que vivió con nosotros hasta que cumplió 98 años. Mis padres siempre quisieron que aprendiéramos varios idiomas, que practicáramos varios deportes. Tuve una infancia muy feliz: mucho deporte, mucha diversión, en una casa grande y rodeada de seres humanos encantadores.

**Marco Moura (MM)** – Nací en Oporto, pero mis padres y yo nos trasladamos a Mindelo, una ciudad costera, cuando era muy joven. Mucha gente pasaba el verano allí, pero el resto del año sólo había un chico en mi calle. Todavía sigo en contacto

con él. Me gustaba mucho jugar al fútbol, quería ser como Eusébio, pero acabé siendo ingeniero.

**¿Hay algún acontecimiento concreto que haya marcado vuestra juventud y que esté relacionado con la elección de vuestra profesión?**

**MM** – Desde muy joven quise ser ingeniero como mi padre, que era director industrial y trabajaba en una fábrica de Mindelo. Los fines de semana iba allí a supervisar los trabajos de mantenimiento y solía llevarme con él. La salud y la seguridad en las fábricas de la época no eran como las de ahora... Me gustaba ir allí, tocar todo, ver cómo funcionaba todo. Llegaba a casa cubierto de aceite, algo que no hacía muy feliz a mi madre [risas].

**DB** – Siempre quise trabajar en ventas y marketing. Empecé a trabajar en el campo durante la universidad. Solicité unas prácticas de verano en una empresa:

fue mi primera experiencia laboral y el primer contacto que tuve con productos de madera. Entonces me invitaron a quedarme. Desde entonces estoy vinculada al sector.

**¿Ha habido algún acontecimiento extraordinario —de gran transformación— durante vuestra trayectoria vital?**

**MM** – Durante mis años de estudiante, la Unión Europea todavía no tenía las fronteras abiertas como ahora. En 1996 decidí ser uno de los primeros portugueses en apuntarse al programa Erasmus, estuve un año en Milán (Italia). Y no era como ahora, que puedes volver a casa los fines de semana. Solo volví a casa por Navidad. Todo era nuevo. Era la primera vez que estaba en el extranjero, solo, y todas las clases eran en italiano. Fue muy duro, tuve que hacer un verdadero esfuerzo, sobre todo para aprender el idioma. Tampoco tenía mucho dinero. Sabía

## Marco Moura

### Group Supply Chain Director

Marco Moura tiene 49 años y nació en Oporto (Portugal). Se licenció en Ingeniería Mecánica por la Universidad de Oporto y posteriormente realizó una formación intensiva en gestión. Ha trabajado en varias multinacionales de la robótica, el embalaje y la celulosa, y llegó a Sonae Arauco en 2017 para ocupar el cargo de director de la Cadena de Suministro del Grupo.



19

**MM** – Más tarde, tuve otra experiencia que también me marcó, fue cuando me invitaron a trabajar en España. Aquello fue una curva de aprendizaje porque era un país nuevo, una empresa más grande, con más fábricas y mayor complejidad, y también porque mi familia no pudo acompañarme de inmediato.

**DB** – Estuve en la industria maderera durante casi 30 años, siempre haciendo lo mismo. Posteriormente en 2015, me diagnosticaron un tumor cerebral. Me dio mucho miedo porque estaba muy avanzado y tenían que operarme. Todo salió bien, pero las primeras semanas fueron muy difíciles porque tuve que aprender a hablar y a caminar de nuevo. Entonces pensé: «Tengo que cambiar algo». Dejé mi trabajo, me tomé un breve descanso y me convertí en asesora dentro del mismo sector.

Enseguida me di cuenta de que ser asesora era como ser un león sin dientes: podías recomendar y proponer, pero no podías tomar decisiones ni cambiar nada. Así que me mudé de nuevo, afortunadamente a Sonae Arauco.

**Doris, tú llevas un año y medio en Sonae Arauco, y tú, Marco, cinco. ¿Qué es lo que encontráis más especial en nuestra empresa?**

**DB** – Es una combinación de cosas. Me gusta la gente, me gusta el producto y me gustan mis clientes. Me gusta la cultura y la agilidad, cómo hacemos todo de forma racional. En mis anteriores trabajos, los responsables tenían ideas y se limitaban a decir al equipo que las aplicasen, sin preguntar a nadie si tenían sentido. En Sonae Arauco, la reflexión antes de tomar una decisión y el hecho de que se escuche a todos los miembros de un equipo, aunque a veces lleve tiempo, aumenta bastante mi motivación en el trabajo.

**MM** – Me gusta mucho hacer cosas nuevas, transformarme. Y para eso me contrataron, para reinventar, transformar y mejorar la cadena de suministro. A veces la gente se cansa de

mí porque parece que nunca estoy contento, pero en realidad sólo quiero que la empresa obtenga mejores resultados. No podría trabajar para una empresa que me dijese que todo estaba bien. Para mí, lo mejor de la cultura de nuestra empresa es esta voluntad constante de cambio.

**Doris y Marco, habéis acabado teniendo responsabilidades complementarias y vuestros equipos tienen que trabajar juntos. ¿Cómo habéis concluido que el funcionamiento del equipo de cada uno contribuye al éxito de la empresa?**

MM – Es fácil. El equipo de Doris gestiona clientes, y sin clientes no hay negocio. Así que, aunque no esté alineado con el Departamento de Ventas, entiendo que los clientes son esenciales.

DB – Para mí también es sencillo. El equipo de Marco es muy importante porque, sin él, no podría suministrar los productos a mis clientes a tiempo. Así que nuestros equipos van de la mano. Y el equipo de Marco ofrece un servicio muy bueno, casi perfecto de hecho [risas].

**En tu opinión, Doris, ¿cuál debería ser la prioridad del departamento de Marco?**

DB – Aumentar el *On Time In Full* [entrega de la cantidad pedida en el tiempo solicitado], por ejemplo. Y me gustaría ver un poco más de flexibilidad.

MM – Cuando hablamos de flexibilidad en la cadena de suministro, tenemos que entender lo que significa. Por ejemplo, si Doris me dice: «Necesito recibir mis productos en menos de siete días», esa flexibilidad puede darse. Tenemos que entender si es suficientemente rentable o no.

**Marco, para ti, ¿cómo de difícil es equilibrar el desarrollo de las áreas de**

**la cadena de suministro de la empresa con la presión del equipo de Ventas interno?**

MM – El reto es cumplir los plazos de algunos de nuestros clientes. Y a menudo tenemos que explicar al Departamento de Ventas los plazos que podemos y no podemos cumplir. Eso es muy importante. Porque si explicamos lo que nuestras fábricas son capaces de producir, por qué sucede, todo el mundo entiende lo que es posible y lo que no, y todos ajustan sus expectativas. Esto está ocurriendo más en este momento.

**En Sonae Arauco, la consideración antes de tomar una decisión y el hecho de escuchar a los equipos aumenta mi motivación.**

Doris Buchmesser

**¿Qué contribución puede hacer el Departamento de Ventas para mejorar los niveles de servicio?**

MM – Es un proceso continuo, y hemos avanzado. Pero el equipo de Ventas debe estar alineado con nuestras capacidades industriales, y tener en cuenta que los retos que tiene que afrontar en el Área de la Cadena de Suministro, deben tener una respuesta coordinada con aportaciones de varios departamentos simultáneamente.

**¿Y desde tu perspectiva, Doris?**

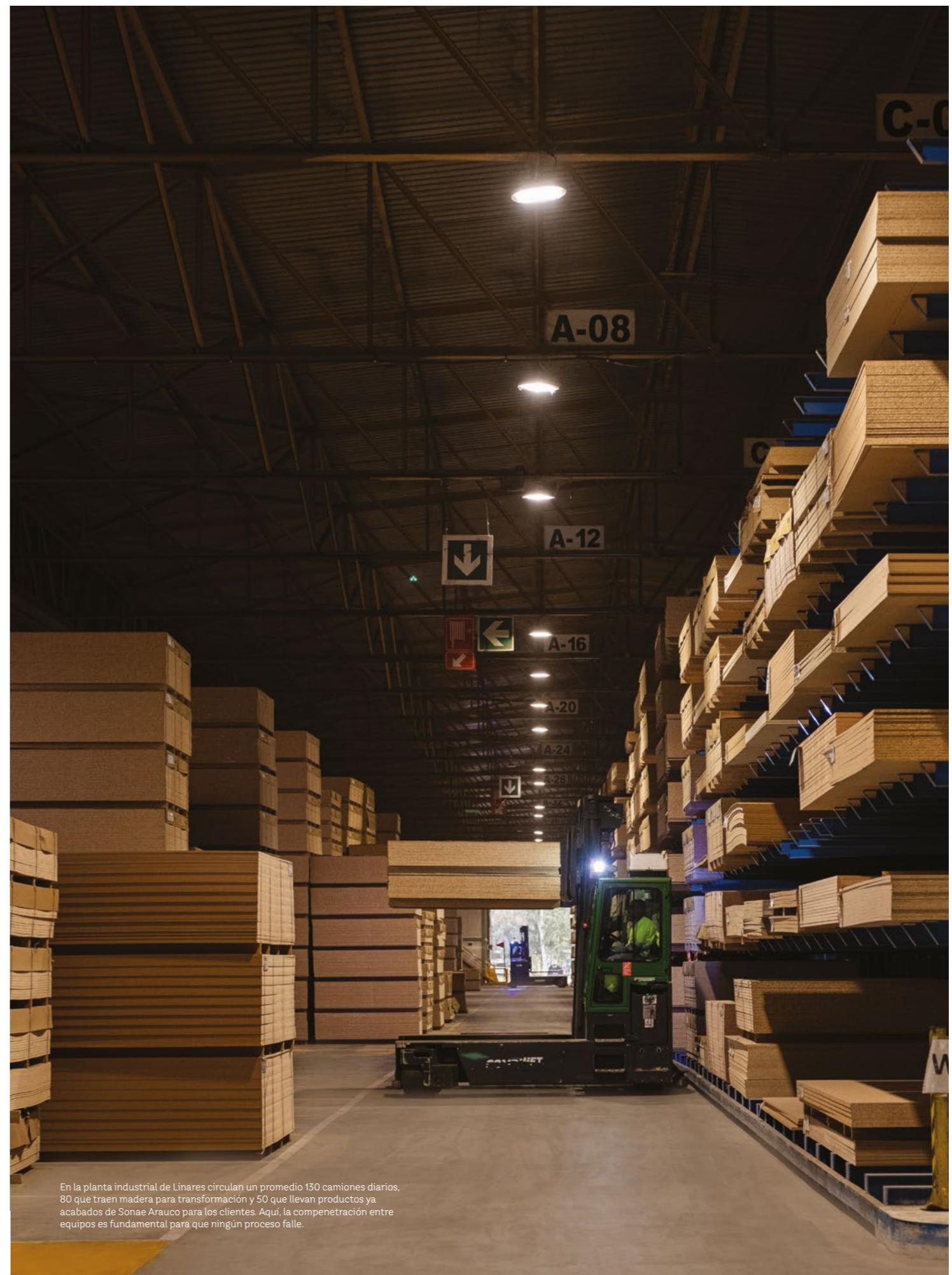
DB – La comunicación es muy importante. El equipo de Ventas

tiene que entender qué solicitudes y limitaciones tienen sus compañeros. Si nos comunicamos, nos entendemos. Y si lo entendemos podremos comunicarnos con los clientes y explicarles mejor la situación.

**¿Cuáles son las principales transformaciones que se han producido en vuestras áreas de negocio en los últimos cinco años y cómo se han adaptado los equipos?**

MM – Creo que la principal fue la pandemia. Ha dificultado el transporte y ha aumentado la demanda, estamos vendiendo más, porque la gente invierte más en sus propias casas, las reforma, las amuebla. Y eso significa más presión en la cadena de suministro. En este contexto, la transformación que hemos llevado a cabo en nuestra cadena de suministro ha sido crucial, tanto desde el punto de vista de la reorganización y la mejora de los procesos, como por la creación de almacenes más grandes, que nos han permitido disponer de más existencias para responder con mayor rapidez a las demandas de nuestros clientes. Estamos realizando varios proyectos de mejora focalizados, e invertimos con rapidez, lo cual es difícil teniendo en cuenta que el mercado es más exigente —exige tiempos más cortos y cantidades más pequeñas— y que tenemos que ser capaces de seguir haciendo nuestro trabajo normal.

DB – La Covid-19 también ha cambiado por completo nuestra forma de vender, que ahora es más reactiva que proactiva. El contexto es muy difícil. Por un lado, hay una gran demanda de productos Core & Technical® (C&T) que no siempre podemos satisfacer y, por otro, tenemos que luchar por cada metro cuadrado en lo que respecta a la colocación de MFC y



En la planta industrial de Linares circulan un promedio 130 camiones diarios, 80 que traen madera para transformación y 50 que llevan productos ya acabados de Sonae Arauco para los clientes. Aquí, la compenetración entre equipos es fundamental para que ningún proceso falte.



De izquierda a derecha:

**Hans-Robert Holzer**  
Sales Manager Construction DE, AT  
**Jochem Sneep**  
Sales Backoffice Manager NEE  
**Markus David**  
Sales Manager Trade & Specification DE, AT  
**Leo Jager**  
Sales Manager Trade SAN, SAS, IT, FR  
**Doris Buchmesser**  
NEE Sales Director  
**Wolfgang Welling**  
Sales Manager Industry  
**Nerves Fatunz**  
Sales Manager East Europe



De izquierda a derecha:

**Marta Gonçalves**  
Master Planner  
**Marco Moura**  
Group Supply Chain Director  
**Tiago Fernandes**  
Master Planner  
**João Sá**  
Supply Chain Project Manager

AGEPAN®, por ejemplo. En otras palabras: trabajamos en parte para limitar los daños, porque no siempre es posible entregar al cliente el volumen de productos C&T que necesita en el momento en que lo necesita y, al mismo tiempo, intentamos ganar cuota de mercado y aumentar el volumen en productos de valor añadido.

¿Y qué transformaciones veremos en los próximos cinco años?

MM – La necesidad de digitalización nos llevará a transformar nuestros procesos y herramientas de trabajo. Ya tenemos proyectos en marcha en el ámbito de la cadena de suministro respecto a esto. Las restricciones en el sector del transporte y en las emisiones de CO<sub>2</sub> también provocarán cambios. Tenemos que ser más sostenibles e invertir ahora para que no nos pille desprevenidos.

DB – Mi mayor preocupación es respecto a la capacidad de resiliencia de nuestros clientes ante un escenario de aumento de costes en materias primas. Están atravesando un momento especialmente difícil, en el que no siempre pueden reflejar el aumento de las materias primas en los precios de sus productos. Como las asociaciones con los clientes son una prioridad estratégica para nosotros, seguiremos

trabajando con ellas para superar juntos estos retos.

**¿Cómo pueden colaborar los dos equipos para afrontar estos retos?**

MM – Tenemos varios proyectos de mejora en común. El objetivo es ser más eficaces y eficientes. Mis equipos tienen que mejorar en términos de logística para que los equipos de Doris puedan vender más fácilmente, pero Doris también puede ayudarme a poner en el mercado productos acordes a nuestra capacidad industrial, los cuales nos permitan ser más productivos para venderlos a precios más competitivos. Doris puede ayudarnos a optimizar nuestra cartera de productos.

DB – Creo que también podemos ayudar en pequeñas cosas, como intentar que el cliente compre mayores cantidades de producto, y productos más sostenibles.

Doris, ¿cuál crees tú que es la mayor ventaja de Sonae Arauco, teniendo un Departamento de Cadena de Suministro tan sólido?

DB – Es una gran ventaja competitiva. Nos da poder de negociación con los clientes.

Además de vender el producto, podemos vender el servicio. Y eso es esencial en este contexto.

**La necesidad de digitalización nos llevará a transformar nuestros procesos y herramientas de trabajo. Ya tenemos proyectos en marcha en el ámbito de la cadena de suministro respecto a esto.**

Marco Moura

**Volviendo a vuestras historias personales: ¿qué hace cada uno de vosotros en su tiempo libre?**

DB – Me gusta mucho hacer deporte. Vivo en Salzburgo, así que tengo unos 30 lugares diferentes donde puedo ir a esquiar, sin tener que viajar demasiado lejos. Y me gusta mucho correr, al menos dos o tres veces por semana.

MM – Antes me encantaba jugar al fútbol, pero ahora me gusta más ir al gimnasio y salir a correr. Suelo hacerlo por la mañana antes de ir al trabajo. Y también solía navegar, tenía mi propio velero, pero acabé vendiéndolo porque no lo usaba mucho, a mi familia no le gustaba, y mi padre ya no puede navegar conmigo.

**¿Tenéis algún consejo o una cita inspiradora que os gustaría compartir con vuestros colegas?**

MM – Trabajar en la cadena de suministro crea una tendencia a querer controlarlo todo. Leí hace tiempo que el emperador Marco Aurelio, cuyo nombre comparto, decía que sólo podemos controlar nuestra mente, no los acontecimientos externos. Por eso, tratar de controlar todo puede ser estresante, pero siempre podemos controlar nuestras propias acciones y reacciones.

DB – La mía es: «Sé el cambio que deseas ver en el mundo», de Mahatma Gandhi.

## DATOS CURIOSOS

Comida favorita	Destino preferido	Placer oculto
DB – Wiener Schnitzel [escalope vienesés, plato tradicional austriaco] MM – Barbacoa argentina	DB – Botsuana MM – Asia sudoccidental	DB – Lectura de novelas policíacas MM – Vino tinto y tapas

Gran Reportaje

# Innovus® 10 años, 10 historias

En su primera década de existencia, nuestra colección decorativa ha demostrado que es mucho más que una marca. Es creatividad, innovación, inspiración, calidad, sostenibilidad, transformación y evolución: es la vida, como resume el eslogan “Matching life”. En este año de celebración, recordamos la trayectoria de Innovus® a través de las palabras de los principales responsables de su éxito: nuestro equipo.



27

Cada vez que se le pregunta a un empleado de Sonae Arauco cómo definiría la marca Innovus® en una sola palabra, el tono es de sorpresa, y la respuesta es un titubeo y una pregunta: “¿Una sola palabra?”. Y es que, la marca que hace una década, se creó para aglutinar toda nuestra oferta de productos decorativos es difícil de describir de una manera tan limitada, en una sola palabra. Han sido 10 años llenos de historia, creatividad, innovación, inspiración, calidad, sostenibilidad, transformación,

evolución, clientes y equipos... de vida, como resume el eslogan “Matching life”. La autoría de la marca que celebramos es colectiva. El éxito de Innovus® se lo debemos a los cerca de 2.600 empleados que, directa o indirectamente, forman parte de su historia, y que han participado en el camino para situarla en el lugar que hoy ocupa: la mejor colección del mercado. Innovus® es una de las caras de una Sonae Arauco global y actual, que se anticipa

**Han sido 10 años llenos de historia, creatividad, innovación, inspiración, calidad, sostenibilidad, transformación, evolución, clientes y equipos... de vida, como resume el eslogan “Matching life”.**

a las tendencias del mercado y trabaja centrada en las necesidades del cliente y en la importancia de la sostenibilidad. Con más de 200 tipos de decorativos que pueden combinarse con acabados diferentes y de alta calidad, también permite un juego completo junto a las opciones disponibles en MFC y HPL. Sus propuestas vanguardistas en madera, fantasía y monicolor, incluyendo soluciones exclusivas de paneles de melamina y laminado, están presentes y patentadas en 80 países y son, hoy por hoy, la herramienta preferida y una fuente de inspiración para arquitectos e interioristas. Cada vez más se solicita en el mercado, los clientes piden directamente a los vendedores: “Quiero Innovus®”. La colección es muy completa y exigente, con soluciones distintivas y versátiles que mejoran cualquier entorno, desde una cocina hasta un dormitorio, desde un

restaurante hasta un hotel o un edificio de oficinas.

Diez años de existencia son también, para Innovus®, sinónimo de calidad, certificada por las normas internacionales más exigentes y distinguida en premios internacionales, y de sostenibilidad. En un momento en el que el mercado busca soluciones que se ajusten a sus preocupaciones medioambientales, nosotros destacamos entre el resto. El éxito de Innovus® también ha contribuido a que, en 2021 los productos que Sonae Arauco ha puesto en el mercado hayan retenido 3,5 millones de toneladas de dióxido de carbono.

Estos logros también han sido posibles gracias a las fuertes inversiones realizadas a lo largo de los años, tanto en la mejora de nuestras unidades industriales y equipos, como en la formación de nuestro personal, la investigación y el desarrollo, y el estrecho

**Innovus® es una de las caras de una Sonae Arauco global y actual, que se anticipa a las tendencias del mercado y trabaja centrada en las necesidades del cliente y en la importancia de la sostenibilidad.**

contacto con nuestros clientes. La primera década de Innovus® también aportó a la empresa la tan deseada integración, que se tradujo en equipos cohesionados y motivados, procesos optimizados, una mayor visibilidad en el mercado y una marca con gran peso internacional.

En las próximas páginas, retrocederemos en el tiempo y viajaremos a través de los recuerdos de algunos de los que han

dejado su huella en nuestra marca. Desde el lanzamiento de la primera colección hasta las innovaciones más destacadas y desde los retos más relevantes hasta los decorativos que los inspiraron. Hay mucho que contar sobre esta enriquecedora experiencia. También hay espacio para mirar hacia el futuro: mientras lo celebramos, seguiremos planificándolo, para poder pasar al menos, otros 10 años de fiesta.

# Innovus® 10 años, 10 historias

## João Berger

Chief Marketing & Sales Officer



Orgullo es la palabra que João Berger utiliza más a menudo para describir la marca Innovus® actual. Uno se siente orgulloso de sus compañeros y del trabajo realizado, y eso es el espejo de la satisfacción que se encuentra en la cara de los clientes cuando ven nuestra colección. "Estos son los momentos más felices que me vienen a la memoria", dice el responsable. Este es un sentimiento que acompaña su historia en Sonae Arauco. "Hemos hecho mucho en los últimos años. Tenemos mucho de lo que estar orgullosos. La marca Innovus® es, en sí misma, un gran logro. Fuimos capaces de dar el salto y dejar atrás años y años de falta de inversión".

Por eso, si tuvieras que presentar la colección Innovus® a un potencial cliente, no dudaría en decirle: "Está a punto de ver la mejor colección del mercado". Desde la calidad de los acabados, ampliamente reconocida en el mercado, hasta su variedad, que permite que la colección atraiga a una gama muy amplia de clientes en todos los segmentos, son numerosos los puntos fuertes que destaca. Al tener que elegir un solo rasgo distintivo, João Berger destaca que la colección Innovus® puede contribuir a afrontar los retos de la emergencia climática. Ésta, dice, es "la tendencia que más afectará al negocio", un impacto positivo para Sonae Arauco: "Aportamos al mercado soluciones basadas en madera, la cual retiene dióxido de carbono, y lo hacemos a través de una colección de excelencia".



## Michelle Quintão

Group Marketing Director



Al enumerar los principales retos que prevé para la marca, afirma: "Tenemos que equilibrar la necesidad de novedad y diferenciación en el mercado, con una búsqueda constante para reducir la complejidad y simplificar los procesos, haciendo concesiones y tomando decisiones en cuanto a la oferta. Paralelamente, tenemos que seguir centrándonos en la mejora continua de nuestros procesos e infraestructuras, para seguir siendo competitivos en el mercado". Además, João Berger cree que aún queda mucho camino por recorrer. "Mejoramos cada día, pero debemos seguir promocionando nuestra colección en todos los mercados, y en todos los clientes, aprovechando todo su potencial, con el fin de convertirla en una marca verdaderamente universal".

El momento más significativo en estos diez años de Innovus® para Michelle Quintão es su actualización más reciente, lanzada en 2019, y con el eslogan *Matching Life*. "Sin duda ha contribuido a que actualmente tengamos una de las mejores colecciones del mercado. Así es como la creamos, y así es como creímos que sería. Y tras el lanzamiento, el mercado nos lo confirmó", afirma.

¿Y de qué está hecha esta incomparable colección? "Ha sido la mayor renovación de la historia, se han actualizado el 40% de los decorativos, lo que ha supuesto una inversión en nuevos acabados, nuevos

papeles, una mayor oferta para que esta sea, de hecho, la colección que esté a la altura de nuestra vida", continúa. La marca Innovus®, dice, también está hecha a base de mucho trabajo en equipo, muchas ganas de innovar, mucho trabajo con los clientes y, sobre todo, mucha resiliencia: "El éxito de la marca no comenzó con el lanzamiento de los productos, sino con todo el trabajo entre bastidores. Sin nuestros equipos, no hubiera sido posible crear una colección tan impresionante". Como decorativo elegido, la responsable destaca la *Elegance Natural* en *Spirit*.

## Frederico Moniz

South West Europe Commercial Director



El camino de la ambición no siempre es el más consensuado. Especialmente cuando se trata de una transformación importante. Esto es lo que sintió Frederico Moniz cuando se creó la Red Comercial Innovus® en España: "Recuerdo una reunión que tuve con el equipo, en la que me di cuenta de que no estábamos coordinados en relación a la ruta que debía seguir este proyecto", recuerda. "Sin embargo, Innovus® vino a demostrarnos que ser ambiciosos era nuestra mejor decisión". Esta ambición, la voluntad de asumir riesgos, está en la base de esta colección, que supone una gran diferenciación entre nuestros competidores y con nuestra empresa en el pasado. "A través de Innovus®, hemos dejado claro quién es realmente

Sonae Arauco, nos hemos ganado nuestra posición en el mercado, y hoy por hoy, la calidad, la innovación, y la contemporaneidad son algunos de los atributos que podemos asociar fácilmente a la empresa y a la marca." Los próximos años, prevé, serán de mucho trabajo: "Debemos mantener la marca Innovus® como la mejor colección del mercado". En un momento en el que la sostenibilidad es la consigna, "debemos beneficiarnos de las sólidas credenciales que posee la colección en este sentido. Esto se debe a que hemos sido, desde la creación de Sonae Arauco, una empresa que sigue los principios del desarrollo sostenible". Es fan de *Supreme White in Spirit*. "Cada vez que lo veo aplicado a un proyecto, me parece diferente", concluye.

# Innovus® 10 años, 10 historias

## Doris Buchmesser

**North East Europe Commercial Director**



Empatía es la palabra que, para Doris Buchmesser, mejor caracteriza a Innovus®, una “marca auténtica”, a través de cuyos productos, dice, “es posible expresar emociones y demostrar carácter”. Fue esta empatía, esta autenticidad, lo que hizo que, hace unos años, consiguiera convertir a un distribuidor que era comprador habitual de productos de la competencia. “Acudió a la reunión con actitud negativa, con el ‘no’ ya preparado”, recuerda. Pero después de la presentación, hubo algo que le hizo cambiar de opinión. “Es una marca honesta. Todo el mundo puede identificarse con ella. Actualmente distribuye nuestra colección”. Este y otros socios son también

## Paul Lerios

**Marketing Manager Sudáfrica**



Paul Lerios ve la marca Innovus® como una promesa de más: “De más opciones, de más credibilidad, de más inspiración, de más de lo que se espera”. Está orgulloso de haber formado parte del equipo que puso esta opción a disposición del mercado sudafricano, y elige *Elegance Natural* como su acabado favorito. “A pesar de las dificultades impuestas por el contexto pandémico, Innovus® ya está estableciendo una sólida presencia en el país y podrá, en los próximos 10 años, convertirse en la marca preferida generalizada, afirmándose como sinónimo de estilo, sostenibilidad y confianza.” Este éxito es la concreción de la idea que Paul tenía de la empresa antes

responsables de la aparición de una marca fuerte en la región del norte de Europa, que hoy destaca en el mercado, a pesar del contexto competitivo. También por su “variedad e innovación”. “Que ahora nos imiten nuestros competidores, confirma que lo hemos hecho todo bien”, concluye. Como decorativo preferido, Doris elige *Feel Light Grey | Cosmos*. “Es un producto extraordinario, con el que Sonae Arauco ha demostrado su verdadera fuerza innovadora”.

## Michael Jordaan

**Chief Marketing and Sales Officer Sudáfrica**



Para Michael Jordaan, Innovus® no sólo lleva la madera a otro nivel, sino también los decorativos. La colección, que ya está disponible en Sudáfrica, representa “un sinfín de opciones y un flujo continuo de innovación y nuevas tendencias”. Echando la vista atrás, Michael considera que el camino hacia el lanzamiento de la marca en ese país fue un “viaje interesante”. La distancia en el tiempo y la conclusión de este proceso, iniciado antes de 2020, permitieron transformar en satisfacción la decepción con la que la pandemia confrontó a nuestros equipos, impidiéndoles colocar el producto en el mercado. “En lugar de convertirnos en

víctimas de la situación, hemos canalizado nuestro tiempo y energía para convertirnos en un socio aún más fiable, con el que ahora es más sencillo y fácil hacer negocios. El relanzamiento resultó más especial y diferenciador”, considera. El reto ahora, dice, es avanzar en la consolidación de la marca, con un objetivo en mente: Innovus® en todas partes. Identifica oportunidades, por ejemplo, en la entrada en áreas de valor añadido y decoración: “Mi deseo es, que en Sudáfrica lideremos la entrada del grupo en algunos de estos campos”. ¿Acabado favorito? Aurora en *Spirit*.

## Andreas Koch

**Sales Trade NEE**



La trayectoria de Andreas Koch en Sonae Arauco ha sido trazada junto a la de Innovus®. “La marca me ha acompañado cada día desde su lanzamiento”, dice uno de los primeros representantes de la colección en el país. En su opinión, esta marca es “la clave del éxito integral de las actividades comerciales” de la empresa en Alemania. “Como su propio nombre indica, Innovus® es innovadora.

Los decorativos y los acabados simplemente se ajustan al mundo. Además, son productos de alta calidad”, continúa. Fueron estas características las que hicieron que la apertura de la

primera sala de exposición de Innovus® en Hamburgo, fuera un momento tan memorable para él. Desde aquí pudo mostrar a sus clientes este producto y, sobre todo, su decorativo favorito, *Organic Stone*. “Los decorativos ya reconocidos por el mercado, en combinación con los nuevos acabados, son la prueba de que estamos en el buen camino. Es importante seguir prestando atención a las nuevas tendencias y no perder nunca de vista la cuestión de la sostenibilidad”, concluye.

# Innovus® 10 años, 10 historias

## Juan Luis del Pozo

Sales Trade SWE



Según Juan Luis del Pozo, existen dos Sonae Arauco: una antes y la otra después de la aparición de la marca Innovus®. "Se ha adoptado la innovación como modelo de negocio. Esta marca representa el principal punto de inflexión de la empresa. Nos ha convertido en líderes a nivel ibérico y casi a nivel europeo", afirma. Juan destaca la creación de la gama *Fusion* como un hito. "A partir de ahí, todos los modelos que siguieron tuvieron un muy buen resultado, con la ayuda de los equipos implicados". Su decorativo elegido es *Supreme White* en *Spirit*.

**El vendedor considera que la diversidad de la oferta es el punto más fuerte de la**

**marca, ya que los productos son capaces de adaptarse totalmente a los proyectos y a la visión del cliente.** "Y es entonces cuando ocurre, cuando un plan se convierte en realidad, es cuando me siento más orgulloso. Me gusta especialmente ver la aplicación de nuestros productos en las casas". En otras palabras, encuentra una satisfacción especial cuando Innovus® demuestra su capacidad de integración perfecta en la vida cotidiana de las personas.

## Susanne Böwingloh

Specification & Contracting NEE



Cuando Susanne Böwingloh visita a sus clientes en Alemania, suele anunciararse como representante de la "empresa" Innovus®. "Siempre me río porque la gente memoriza más fácilmente el nombre de la colección. Y eso es una buena señal. Significa que es un nombre que llega al corazón de todos", dice. Y no es sólo el nombre lo que tiene esa capacidad: "Es una colección fácil de presentar por ser tan potente en cuanto al diseño, es moderna, es global y ofrece un servicio fiable".

Aunque ha trabajado con Innovus® desde la creación de la marca (o quizás por ello), le resulta difícil elegir sólo una, de las más

de 200 referencias. Por eso destaca tres: *Natural Concrete*, *Palazio Gold* y *Elegance Natural en Spirit*. Más rápida es la elección del proyecto favorito: "Hay una panadería en Berlín, cerca del Checkpoint Charlie, donde utilizamos Innovus® HPL Digital para cubrir las paredes con titulares de periódicos sobre la caída del Muro. Es una pieza fantástica".

## Jorge Lado

Specification & Contracting SWE

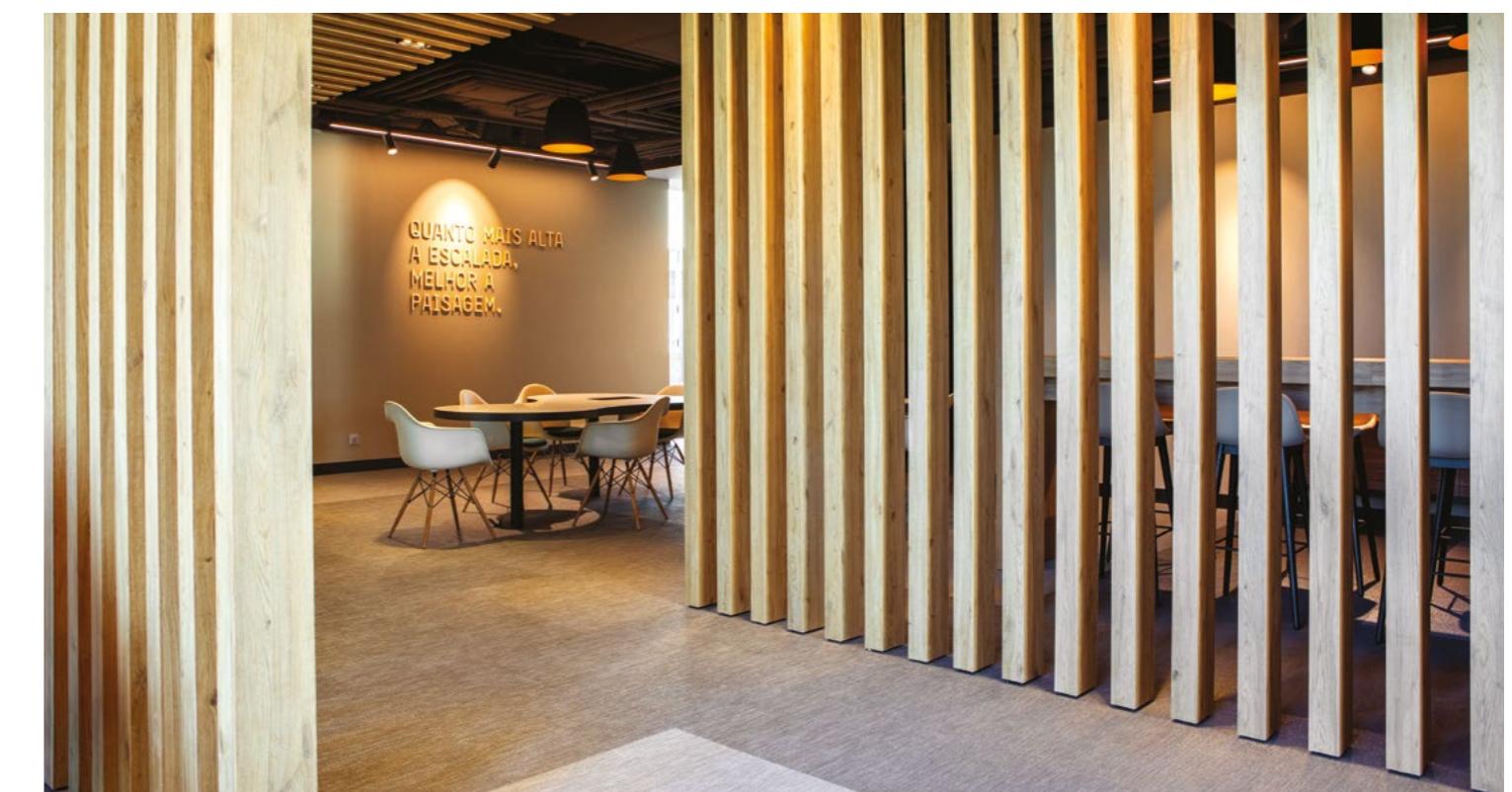


Jorge Lado destaca la intemporalidad como una de las características más diferenciadoras de Innovus®. "El hecho de que los decorativos no hayan pasado de moda, incluso los iniciales, nos garantiza la posibilidad de realizar proyectos muy interesantes en el futuro", afirma. Como decorativo favorito elige el *Etna Oak*.

Jorge confiesa que se siente orgulloso cada vez que ve una buena aplicación de un decorativo Innovus®, ya sea en un hotel, en un comercio o incluso en cadenas de restaurantes. Y destaca entre los más gratificantes, un proyecto de rediseño de escaparates para el grupo Inditex que ha

sido replicado por 3.700 tiendas de ropa de todo el mundo. La colección *Matching Life*, dice, fue la más llamativa para él, porque le acompañó desde el principio. Sobre el futuro de la marca, responde con optimismo: "Estamos en un nivel muy alto. Nuestras ambiciones están a nuestro alcance".

Sede de la compañía de seguros Ageas, en Lisboa, integra soluciones Innovus®

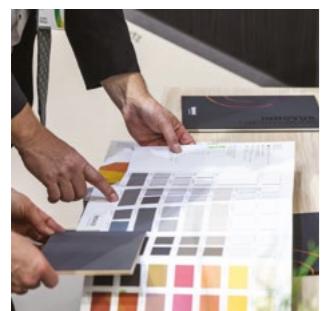


## Las fechas más significativas de la primera década de Innovus®



2012            2014            2015            2017            2019            2020            2021            2022

Lanzamiento mundial de la colección, tras un exitoso prelanzamiento en los mercados de Alemania y Benelux. El eslogan era entonces "Una nueva forma de crear". Aquella colección comunicaba la ambición de permitir la creación de nuevos espacios (para el trabajo, el ocio y para la vida misma), con materiales innovadores y de calidad. Aquel fue también el año en que se celebraron las primeras sesiones de *IMPULSE* para presentar el producto a los clientes industriales.



La marca Topan se convirtió en nuestro MDF de color Innovus®, destacando en el mercado como el primer MDF de color sin formaldehído añadido (NAF).



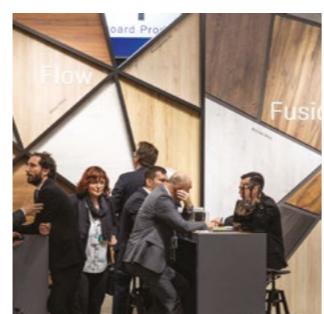
Se creó un nuevo eslogan, *From concept to creation*. Esta frase, que significa "Del concepto a la creación", también pretendía marcar la evolución en el ámbito industrial, con una mayor interconexión entre fábricas, sistemas y equipos.

Este año supuso un nuevo impulso para Innovus®, la presencia en Interzum coincidió con el anuncio público de la *joint venture* entre Sonae Indústria y Arauco, creando la nueva marca corporativa Sonae Arauco.



2017 también estuvo marcado por el lanzamiento de dos nuevos acabados: *Stucco* y *Fusion*.

Nace una nueva colección, con una renovación del 40% de los artículos decorativos y con un nuevo eslogan: Innovus® *Matching Life*. El deseo de satisfacer, cada vez más, las necesidades cotidianas de los clientes, nos llevó a la creación de nuevos acabados - *Cosmos*, *Flow* y *Spirit* -, presentados en Interzum junto con la nueva colección.



En 2019, también iniciamos la implantación de la red de Innovus® Dealers en Europa.



El mundo ha cambiado e Innovus® también. Promovemos productos Innovus® con propiedades antibacterianas.

La marca Innovus® se lanza en Sudáfrica, asegurando una alineación de la gama de productos decorativos en todas las regiones de Sonae Arauco y un compromiso de marca consistente con los clientes que operan en múltiples países.



Teniendo en cuenta cómo se han transformado nuestros espacios de trabajo y nuestros hogares durante la pandemia, la comunicación y la promoción de la colección, se han adaptado según el principio *"feel @home"* ("Siéntete como en casa").



La colección se ha actualizado, con el lanzamiento de nuevos productos decorativos, en particular uno de los favoritos del mercado y de los propios colaboradores, que ha sido galardonado por los jurados de los *German Design Awards*, los *Iconic Awards* y los *Interzum Awards*: el *Feel Light Grey Cosmos*.



Sonae Arauco es uno de los principales participantes en FIMMA-Maderalia, la mayor Feria de la Madera y el Mueble en la Península Ibérica, presentando las más innovadoras propuestas de decorativos y de acabados en la colección Innovus®, con motivo de la celebración de sus 10 años en Europa.

En 2022 también celebramos el éxito de la implantación de Innovus® Dealers en España y seguiremos comprometidos con el crecimiento en el resto de mercados europeos.

### ¿Sabía que...?

El primer catálogo de Innovus® consistía en una sola página A3 con algunas muestras, suficiente para que los vendedores pudieran explicar la esencia de esta colección. Actualmente, el catálogo cuenta con la colección completa y tiene la colección unicolor en un formato separado y extraible para que se puedan cruzar y combinar con diferentes decorativos.

**2**  
Continentes

**33**  
Nacionalidades

**2600**  
Empleados

**9**  
Países

Josten Schmees, Meppen  
Carlos Fortes, Sines  
Marian Fietkau, Kaisersesch  
Javane Oktavee, Nettgau  
Bruno Cardante, Maia  
Margarida Pereira, Oliveira do Hospital  
Miroslav Ivanov, Cuéllar  
Duy Manh Vuong, Nettgau  
Roberto Galan Priede, Madrid  
Sonia Sanz, Cuéllar  
Sebastian Ockain, Beeskow  
Julian Pérez, Linares  
Esther Oreja, Valladolid  
Angel Nkambule, White River  
Rafael Marins, Mangualde  
Janine Blume, Detmold  
Magali Vaddala, Suiza  
Guido Henrich, Kaisersesch  
Esther Verlaan, Paises Bajos  
Gina Fitzgibbon, Reino Unido

Marieh Asari, Beeskow  
Felipe Sousa, Oliveira do Hospital  
Elmon Thobela, White River  
Daniel Segui, Marruecos  
Gerd-Uwe Nierhaus, Nettgau  
Gerdau

Maria José Santos, Maia  
Benito Arellano, Valladolid  
Ashleen Donnelly, Woodmead  
Christoph Lammers, Meppen  
Dora Santos, Sines  
Robert Lloyd, Mangualde  
Pete Bollfras, Beeskow

# TODOS SOMOS ÚNICOS, A NUESTRO MODO.

Esta diversidad está llevando  
a Sonae Arauco más allá.

**SONAE**  
**ARAUCO**

Taking wood further



Adelaide Alves, de 57 años, es Directora de I+D y de Desarrollo de Productos en Sonae Arauco desde 2016. Lleva 34 años en la empresa. En la actualidad, es responsable de coordinar el Proceso Integrado de Innovación de Producto, que combina una perspectiva a largo plazo en el desarrollo de la cartera, con la necesaria agilidad de respuesta a corto plazo, y la finalidad de mejorar la capacidad de la empresa para hacer frente a las dinámicas demandas del mercado.

## Perfil

# Adelaide Alves

## *Una líder que se siente como en casa*

Centrada, exigente, orientada hacia el encuentro de soluciones, atenta a los detalles y con habilidades técnicas reconocidas por sus compañeros y clientes en todos los países en los que Sonae Arauco está presente, Adelaide Alves es una figura carismática en la empresa a la que lleva llamando «hogar» durante más de tres décadas. Sincera y con un sentido del humor que le ayuda a mantener la calma, incluso en las situaciones más delicadas, es una líder cercana y humana, que ama a su «Dream Team» (equipo ideal), y es correspondida.

Cuando la llamaron para su primera entrevista en Sonae, Adelaide Alves estaba de vacaciones en el Algarve. Recién licenciada en Ingeniería Química y con un estilo muy particular —«Mis padres decían que era un bicho raro», dice riendo, recordando también «su pelo con la permanente»—, Adelaide cogió un tren nocturno para llegar a Maia al día siguiente. «Sólo tenía vaqueros y nunca había llevado un bolso», dice la actual directora de Sonae Arauco. No fue sólo la oportunidad, lo que la cogió por sorpresa, la entrevista comenzó con una pregunta que Adelaide no esperaba, a pesar de su educación en un colegio católico. «El entrevistador debió pensar que yo también era rara, porque lo primero que me preguntó fue si leía la Biblia», recuerda. «Me quedé de piedra».



40

Adelaide Alves dirige un equipo repartido entre varias geografías. Dirk Eijnck, Gerente de Diseño Global (NEE), a la izquierda, tiene base en Alemania. Isolino Valiño, Gerente de Desarrollo de Producto Decorativo, en España. Sus colaboradores afirman que la responsable permanece muy cerca, a pesar de la distancia.

Incluso sin palabras, su determinación y capacidad para encontrar soluciones la llevaron a ser contratada para unas prácticas de seis meses en el departamento de desarrollo de resinas de la entonces Sonae Indústria de Revestimientos. Y allí hizo su primera inversión profesional: «Me compré un bolso para llevarlo el primer día de trabajo. Me pareció que quedaba mal no llevar nada».

Han pasado 34 años desde ese día, y después de haber ocupado varios puestos en diferentes empresas del grupo, Adelaide garantiza haber encontrado en Sonae Arauco su hogar, un sentimiento de pertenencia a un equipo y un gran motivo para ir contenta a trabajar cada día. Tanto es así, que ni siquiera cierra su coche en el trabajo (que encima, solo usa porque lo necesita). «Me tomo muy en serio cuando digo que me siento como en casa. ¿Quién se va a llevar mi coche aquí?». Entrar en el mundo de la ingeniería nunca fue un objetivo tan claro como podría indicar su amplia experiencia. Soñaba con ser piloto de las Fuerzas Aéreas. Como no tenía una visión 20/20, eligió la Ingeniería Química por «impulso». «Un amigo de mis padres era ingeniero químico y su vida me parecía estupenda: viajaba mucho, contaba historias sobre las diferencias entre las fábricas de Alemania e Italia». Lo que no podía analizar en aquel momento, y que entiende ahora, es que este hombre era también un directivo muy humano, una persona que valoraba las experiencias y

las interacciones con otras personas, con su equipo. También fueron estos rasgos los que la cautivaron, y son rasgos que los colegas de Adelaide reconocen en ella. «Para ser jefe, es fundamental saber motivar a la gente. Y esta es una de sus características más significativas», señala Isolino Valiño, nuestro Director de Desarrollo de Productos Decorativos, del que Adelaide es responsable directa desde hace siete años, a pesar de conocerse desde hace veinte. «Sobre todo, es muy humana».

#### Una estudiante «de sobresalientes»

Durante sus años de estudiante, era «de sobresalientes». Nunca faltó a clase, y siempre prestó la máxima atención para aprender con facilidad. «De hecho, nunca estudié el día antes de los exámenes, solía ir a beber unas cañas en la plaza de la República», dice, refiriéndose al punto de encuentro de los estudiantes en Coimbra, «Y nunca me han puesto nerviosa las evaluaciones». En este sentido, no ha cambiado. Sus colegas dicen que es muy raro verla perder la concentración, incluso cuando se enfrenta a una situación difícil. Helena Silva, Coordinadora del Centro de Prototipos y Muestras, responde ante Adelaide desde 2017, pero la conoció hace 15 años cuando era su cliente. Incluso en aquel momento, la seguridad y la consideración de Adelaide eran evidentes, «Tuvimos muchas situaciones críticas, y ella fue capaz de resolverlas con empatía

Para a Adelaide, «no hay problemas que no se puedan resolver», sobre todo si el enfoque es el diálogo.

hacia el cliente sin poner en peligro los intereses de la empresa. Siempre la admiré por aquello». Adelaide confirma «No estoy demasiado estresada. En situaciones de gran dificultad, a veces recurro a mi humor». Para la directora de I+D, «no hay problema que no se pueda resolver», sobre todo si el planteamiento es el diálogo. Isolino recuerda, por ejemplo, cuando el equipo inició la fabricación de productos decorativos en Nettgau (Alemania) y «el ambiente era muy reservado». Adelaide consiguió encauzar la situación, supo negociar y el proyecto concluyó con éxito.

#### Una búsqueda permanente del conocimiento

No era la primera vez que Adelaide tenía que intervenir en un contexto delicado. En 1998, la desafilaron a dirigir la apertura de la nueva planta de EuroResinas, en Sines, «Formé el equipo, elegí la tecnología adecuada y tuve un año para entregar una fábrica que produjera eficazmente», recuerda. La falta de mano de obra cualificada, especialmente para las funciones de base, y los conflictos con los sindicatos marcaron esta etapa de su carrera. Su regreso a Oporto estuvo marcado por el éxito del proyecto y por su propia necesidad «tras dejar a su familia», ya que se había trasladado sola a Sines, además en un momento en el que sus dos hijos eran aún muy pequeños. A pesar de la distancia, nunca perdió la estrecha relación que tiene con su familia, «Veía las películas por teléfono con mi marido y las comentábamos como si estuviéramos los dos en el cine». A partir de entonces, ocupó el cargo de directora Industrial, primero en EuroResinas y después en Sonae Indústria.

En 2006, volvió a estudiar. Ese año hizo un postgrado en Marketing y un programa de Gestión para Ejecutivos, estudios que definieron la gestora que es hoy. Regresó a Sonae Indústria como directora de Desarrollo de Productos y Tecnología.

El equipo que trabaja con Adelaide Alves desde la sede de Sonae Arauco en Maia está compuesto por (de izquierda a derecha en la foto):

**Joana Faria Resende**  
Collection Management  
(SWE)

**Helena Silva**  
Prototype & Sampling  
Center Coordinator

**Adelaide Alves**  
Group R&D and Product  
Development Director

**Isabel Moutinho**  
Product Development  
Manager

**André Mota**  
Senior Product Developer  
Technologist

Actualmente, sigue estudiando con regularidad: es su estrategia para dar rienda suelta a la creatividad y estar al tanto de lo que ocurre en su sector. «Dedico dos o tres horas a la semana a leer artículos publicados por el mundo académico, a mirar las páginas web de la competencia, a asistir a talleres de empresas de otros sectores...», comenta. El resultado suele remitirse a las bandejas de entrada de los correos electrónicos de los miembros de su equipo: «A menudo me envía correos electrónicos con un simple enlace, sin discutir, sin asignarme una tarea, sólo para compartir», dice Dirk Eijnck, de Gestión de Colecciones (NEE), que lleva cuatro años en su equipo.

#### Un nuevo impulso, una mayor ambición

Con la creación de Sonae Arauco, Adelaide cree que se generó un nuevo impulso y creció la ambición, tanto creativa como de búsqueda de valor. «Hasta entonces, nuestra ambición no era ser reconocidos como creadores de tendencias, o tener colecciones que pudieran compararse con las de los grandes de Europa Central». Después de haberse centrado durante muchos años en los productos Core & Technical®, especialmente por su experiencia en el desarrollo de resinas, le llegó el reto de dirigir también la sección de productos decorativos. Adelaide desempeñó un papel importante en el proceso de integración de técnicas y productos en las plantas de Sonae Arauco a nivel europeo, preparando la llegada de una colección verdaderamente global, ahora con la marca Innovus®. «Lo que teníamos era la colección Portugal, la colección España y la colección Francia. Se podía prescribir un diseño en Francia que procedía de una colección alemana y se fabricaba en Portugal. Y eso creaba mucha entropía», explica.

De lunes a viernes, el día comienza con dos cafés, todavía en casa. Llega a Maia antes



43

«Me gusta mucho mi equipo porque, al estar formado por personas diferentes y algo irreverentes, funciona realmente como un equipo solidario y dedicado»

de las nueve de la mañana, momento en el que se toma otro café, acompañado de otro cigarrillo. «Si no me tomo tres cafés no puedo ser sociable», bromea. «Bebe entre siete u ocho al día», dice Joana Faria Resende, de Gestión de Colecciones (SWE), que ha trabajado estrechamente con Adelaide durante más de una década. Los cigarrillos, dice, también se multiplican a lo largo del día. «Si estoy muy concentrada, puedo pasar un día sin comer». A menudo es el personal el que la interrumpe y la llama para comer o, si está muy liada, le lleva la comida. «Tenemos ese espíritu», añade. Lo primero que hace Adelaide al llegar a su despacho, cuya puerta nunca se cierra a no ser que esté en una reunión, es abrir la libreta donde tiene los puntos pendientes del día anterior (lo anota todo a mano, y tiene varias, para diferentes temas). «Algunos días ni siquiera abro el correo electrónico, porque si me pongo a contestar a todos, no puedo planificar reuniones, ni tampoco pensar».

Fuera de la oficina, dedica gran parte de su tiempo a la lectura de novelas policíacas y biografías, sus géneros favoritos, a ver series de televisión y a la gastronomía. «A mi marido y a mí nos gusta mucho elegir nuevos restaurantes y probarlos», dice. Joana Faria Resende tuvo la oportunidad de ir a The Yeatman, una referencia en la hostelería portuguesa, gracias a Adelaide. Dice que no olvidará esa experiencia. No es el único episodio que la compañera recuerda en relación con su actual jefa, y este también quedó en la memoria de Isolino Valiño: «Después de varios días intensos en los que asistimos a una feria internacional, los cuales Adelaide siempre hace que sean bastante divertidos, llegamos al hotel y no había suficientes habitaciones para todos», y Joana comenta, «La jefa no se desanimó, compartimos la habitación y la cama».

#### **Una persona con don de gentes, pero directa**

Es en la relación con su equipo —al que llama el «Dream Team» (el equipo ideal)— donde encuentra la motivación. «Me gusta mucho mi equipo porque, al estar formado por personas diferentes y algo irreverentes, funciona realmente como un equipo solidario y dedicado», nos dice. Y es que quiero tanto a este grupo que puedo ser muy crítica, sobre todo si entiendo que alguien ha realizado un trabajo que no está a la altura de su capacidad. «Si hay algo que me hace perder los estribos es saber que la persona es capaz y ver que desperdicia la oportunidad». Adelaide puede llegar a intimidar a quienes se cruzan con ella por primera vez. «Tiene un carácter directo y sincero. Si tiene que dar un respiro a alguien, se lo da», dice Joana. Pero eso no significa que no siga siendo muy humana, recuerda, «Cuando se formalizó que sería mi jefa directa, ya éramos amigas». Le pregunté si había algo que debía cambiar en nuestra forma de relacionarnos, ser más formal, y Adelaide me respondió: «¿Estás loca?».

Adelaide «vive intensamente los asuntos de la empresa». Celebra las victorias del equipo de forma efusiva: «a veces incluso de forma infantil», según ella. Ya ocurrió, cuando al salir de la oficina se puso a bailar en el espacio abierto. La celebración más reciente que recuerda Isabel Moutinho, gerente de Desarrollo de Productos, tuvo que ver con los resultados de un ensayo sobre la emisión de COV [compuestos orgánicos volátiles] en la producción de tableros OSB en Alemania. Y aunque no puede ir a la fábrica con la regularidad que le gustaría, ya que esto ha disminuido a medida que ha ido ascendiendo en la escala

profesional, sigue emocionándose cuando puede participar en la creación de algo desde cero. «Esa es la parte más viva de mi trabajo». Actualmente, el equipo está implicado en la renovación de la colección Innovus®, en la creación de un producto de melamina que pueda competir con la laca supermate y, en concordancia con el objetivo de la empresa de alcanzar la neutralidad de carbono para 2040, en un proyecto que pone en práctica los valores de la economía circular.

#### **Toda la empresa sabe que puede contar con su atención a detalle, conocimiento y pensamiento crítico.**

Su disposición a ayudar, su capacidad para detectar un fallo en un proyecto o encontrar soluciones tras un rápido análisis y con una pregunta clara, ha estado presente desde que se incorporó al grupo, vistiendo unos pantalones vaqueros en su primera entrevista. Toda la empresa sabe que puede contar con su atención al detalle, sus conocimientos y su espíritu crítico para cualquier asunto. «Desde hace treinta años hay cierta familiaridad. Sé que si necesito, por ejemplo, medir un brillo, cojo el teléfono y llamo a cualquier laboratorio, y sé que lo harán por mí. Del mismo modo, sé que mucha gente en las fábricas o en los comercios, cuando tienen una duda, cogen el teléfono y me llaman directamente, para que intentemos resolver el problema», dice Adelaide. Así son las cosas cuando estás en casa.

## **LOS PRODUCTOS QUE HAN MARCADO SU CARRERA**



#### **Core & Technical®**

Gran parte de su recorrido se ha centrado en estos productos. «Esto ha ocurrido tanto porque empecé con las resinas, como por la experiencia que adquirí en ese ámbito, pero también porque me dedicué al apoyo técnico y al desarrollo», explica. Adelaide considera que el trabajo más importante de su carrera fue el desarrollo de la resina que permitió limitar las emisiones de formaldehído en la producción de tableros de partículas: el primer tablero de partículas E1 de Sonae en la Península Ibérica. Los retos en los que está trabajando son la reducción de los COV y el aumento de la incorporación de madera reciclada en los productos.

**innovus®**  
Decorative Products

#### **Decorativos**

En cuanto a los productos decorativos, se rompió un dogma que existía hasta entonces: que quienes gestionaban los productos Core & Technical® no podían gestionar los decorativos. «Acepté el reto porque, aunque en realidad no conocía el área decorativa en detalle, más allá de sus características técnicas, sabía que el equipo era muy fuerte y experimentado». En una primera fase, explicó que coordinó «desde la parte técnica hasta el análisis y el posicionamiento en el mercado, un poco de gestión de productos y mucho de desarrollo y optimización de los mismos». Con la llegada de Sonae Arauco, la función se ha especializado.



#### **La creación de Innovus®**

Fue la primera colección global de la empresa, y marcó una alineación de nuestra estrategia con la tendencia del mercado. «Recuerdo que era extraño la cantidad de dinero que se invertía para crear una marca, pero por primera vez pensábamos en los mensajes, los valores y toda una metáfora en torno a ella. Me alegro de que el nombre fuera lo suficientemente bueno como para que nadie tuviera la tentación de cambiarlo».

#### **Innovus® 3.0**

Los acabados fueron desarrollados por Sonae Arauco. «Estoy especialmente orgullosa de ello. Esa es la parte más viva de mi trabajo, crear algo desde cero». Incluso cuando los equipos están satisfechos, explica, la prueba del éxito la proporciona el mercado. «En la presentación de la colección, una señora tocó nuestro Cosmos, mi acabado favorito, y me hizo el mejor cumplido posible: "No sabía que también vendíais piedras"».



## Berlín

La región metropolitana de Berlín/Brandenburgo es el corazón de Alemania. Famosa por su variada arquitectura y por garantizar una buena calidad de vida a sus seis millones de habitantes, en esta zona no sólo está incluida la capital del país, sino también Beeskow, uno de los lugares más apreciados de Sonae Arauco. Desde paisajes urbanos a industriales o rurales, es un lugar en el que se puede encontrar un poco de todo lo que se necesita en una visita de unos días, más larga, en solitario o en familia. Y es allí donde viajaremos en esta edición, con las sugerencias de nuestros colaboradores.

### Sonae Arauco en Alemania

Alrededor de 1.100 empleados  
Unidades industriales y comerciales:  
Beeskow, Detmold, Meppen,  
Nettgau y Kaisersesch

El equipo de Sonae Arauco  
que ha participado en este artículo:



Christoph Wenderdel  
Process Engineer  
en la línea de PB



Nerses Fatunz  
Eastern Europe Sales  
Manager



Sandy Hilgenfeld  
Plant Manager  
Assistant

### ¿Dónde ir?

#### Schlaubetal

Perfecta para dar largos paseos, esta región es conocida por sus verdes y frondosos bosques y está a solo 80 kilómetros de Berlín. Hay varios senderos señalizados que permiten conocer los lagos, los valles y los puentes más característicos, sin olvidar la rica (y fotogénica) fauna y flora que se puede encontrar allí.



Grupo de amigos



#### Lago Scharmützelsee

A sólo 45 minutos en coche de Berlín y 15 de Beeskow se encuentra el paraíso estival de los lugareños: el Lago Scharmützelsee, que no sólo invita a un frescante chapuzón, sino también a diversas actividades para parejas y familias, como la navegación o la pesca.

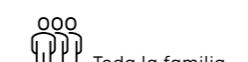


Toda la familia



#### Tiergarten

Con 210 hectáreas, el Tiergarten es el segundo parque más grande de Berlín y es conocido como el pulmón verde de la ciudad. Es ideal para una pausa entre las visitas a monumentos, un relajado picnic de fin de semana o una carrera revitalizante. También alberga el zoológico de la ciudad, uno de los mayores de Europa, con 20.000 animales de 1.300 especies diferentes.



Toda la familia



#### East Side Gallery

Lo que antes era un muro que dividía el país, ahora reúne al mundo entero en torno al arte. Estos 1,3 kilómetros de muro que aún queda, después de la caída del Muro de Berlín, conforma la mayor galería de arte al aire libre de todo el mundo, donde se puede ver el famoso «Beso Fraterno Socialista» de Dmitri Vrubel o el «Trabant» de Birgit Kinder, atravesando el muro.



Grupo de amigos



## ¿Qué hacer?

### Kulturforum

Así se llama la zona cultural de la ciudad de Berlín, donde se encuentran los principales museos, como la Neue Nationalgalerie (la Nueva Galería Nacional de Berlín), el Museo de Arte más importante del siglo XX en Alemania, y también uno de los hitos arquitectónicos de la ciudad.



Toda la familia



### El Teatro Schaubühne en Lehniner Platz

Alemania es la capital mundial del Teatro de Vanguardia y ésta es una de las salas que mantienen viva esa llama de la ciudad. El edificio, diseñado por el pionero del «art déco» Erich Mendelsohn, es de visita obligada y su cartel siempre invita a entrar.



Parejas (o dos viajeros)



### Mauerpark

Este es el mercadillo más conocido de Berlín, que se celebra todos los domingos. Aquí se puede encontrar una gran variedad de artículos, desde ropa de diseño local, hasta vinilos antiguos. También hay un escenario al aire libre donde se reúnen cientos de personas para asistir a conciertos en directo.



Grupos de amigos



## ¿Dónde comer?

### Markthalle 9

Este antiguo mercado, de casi 130 años, es ahora un lugar dinámico que, además de acoger el tradicional mercado semanal, cuenta con varios puestos de comida callejera y productos locales. ¿Quién puede decir que no a una currywurst (salchicha alemana), el plato tradicional de la ciudad? También es una representación perfecta de cómo es la ciudad de Berlín de nuestros días: dinámica, consciente y diversa.



Grupo de amigos



### NENI Berlin

Situado en la azotea del Hotel NENI, 25hours Bikini, en Berlín, con fantásticas vistas panorámicas de la zona oeste de la ciudad, el NENI ofrece un menú con diversas inspiraciones, desde sabores europeos hasta orientales. Aquí se puede pedir el «Balagan» (que significa «bonito caos»), un plato que ofrece todas las experiencias que el chef tiene preparadas para los clientes.



Parejas (o dos viajeros)



## Eventos que no hay que perderse

### The Berlinale

Febrero

La Berlinale (o el Festival Internacional de Cine de Berlín) es uno de los festivales de cine más importantes del mundo y probablemente también el mayor festival cultural de Berlín.

### Karneval der Kulturen

Primavera

El Karneval der Kulturen es un festival carnavalesco que se celebra en Berlín desde hace más de veinte años y que pretende enviar un mensaje cultural de diversidad desde la capital alemana.

### Lange Nacht der Museen

Último sábado de agosto

En la Lange Nacht der Museen (La Noche de los Museos en Berlín), unos 80 museos abren durante toda la noche con programas sorprendentes. La entrada permite acceder a todos los museos y subirse a algunos de los transportes públicos de la ciudad.

## ¿Dónde alojarse?

### Hotel Aldon Kempinski Berlin

El Hotel Aldon, de cinco estrellas, está considerado uno de los más lujosos de la capital alemana, situado en la avenida principal de Mitte, la zona central de la ciudad. Este fantástico hotel ofrece visitas por toda la ciudad, servicios de spa y excelentes bares y restaurantes.



Parejas (o dos viajeros)



### Singer109 Hostel Berlin

El Singer109 es un albergue situado en el centro de Berlín, cerca de los principales lugares de interés turístico. Ofrece desde habitaciones privadas hasta camas en dormitorios mixtos y/o sólo para mujeres. El albergue también se compromete a ofrecer siempre un precio más barato para las reservas realizadas en la propia página web.



Grupo de amigos

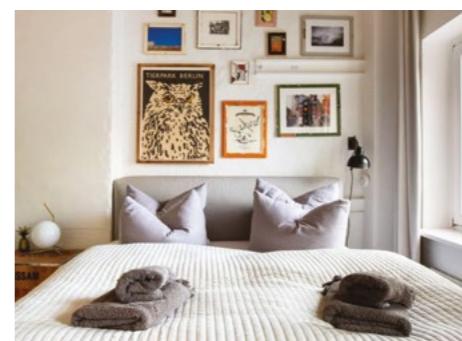


### Loft que admite mascotas

En este loft industrial increíblemente equipado y disponible en Airbnb Plus, situado en el barrio de Kreuzberg, podrás alojarte con tu mascota en Berlín. Este piso de un dormitorio es ideal para parejas, aunque también tiene un sofá cama que puede alojar a dos personas más.



Toda la familia



### SATAMA Sauna Resort & SPA

A orillas del Lago Scharmützelsee se encuentra este complejo turístico y balneario, cada una con características diferentes en cuanto a temperaturas y humedad, o las diversas salas equipadas con jacuzzi. Después, se recomienda un baño en las aguas frescas del lago para un tratamiento más eficaz.



Parejas (o dos viajeros)



Invitado

# Transformar las soluciones de madera para crear un sector de la construcción más respetuoso con el planeta

**Akanksha Khatri**

Head, Nature Action Agenda  
Centre for Nature and Climate  
World Economic Forum

Se calcula que el 40% del PIB mundial se origina en el sector de la construcción, por lo que este sistema tiene una importancia crucial para la economía mundial. En conjunto, el entorno y la industria de la construcción son responsables del 39% de todas las emisiones de carbono a nivel mundial. Como tales, son una parte crucial de nuestro camino para cumplir los objetivos del Acuerdo de París.

Pero no se trata sólo de los indicadores macroeconómicos, sino también de la inclusión y el bienestar de las personas. Cada semana hasta 2030, se incorporarán a las grandes ciudades alrededor de 1,5 millones de personas, y las superficies construidas seguirán creciendo. Además de examinar el uso directo de los materiales, es importante analizar el sistema que apoya la generación de materiales de entrada y los sectores industriales aliados. Por ejemplo, las economías forestales mantienen más de 45 millones de empleos directos e indirectos en todo el mundo. En la cuenca del Congo, 80 millones de personas dependen del ecosistema forestal para su sustento, alimentación, energía, medicinas y agua; y en Etiopía, el 13% del PIB nacional depende de los bosques, con la mitad de la población del país empleada en el sector forestal. Las decisiones que tomemos hoy nos llevarán a un futuro que puede basarse en un modelo

económico extractivo de la vieja escuela, con externalidades negativas para la salud y el medio ambiente, o bien podemos girar hacia un nuevo modelo económico positivo para la naturaleza y la humanidad, que apoye un sector regenerativo de la construcción y la silvicultura.

Esto también crea nuevas oportunidades de inversión para que las empresas afiancen el futuro de los bosques, asegurando así la cadena de suministro de materias primas para satisfacer la demanda de productos de madera, entre otros. El sector privado puede aportar su experiencia en materia de inversión e innovación para combinarla con los conocimientos de los pueblos indígenas y locales sobre las especies autóctonas que pueden ser resistentes al clima. En el futuro, es imperativo considerar los bosques como oportunidades para un importante valor añadido y para transformarse de productos primarios a productos avanzados con múltiples beneficios.

Las iniciativas del Foro Económico Mundial sobre Bioeconomía Circular y BiodiverCities by 2030 están trabajando a través de la cooperación público-privada para reimaginar la forma en que diseñamos nuestra infraestructura urbana tanto para propiedades residenciales



51

como comerciales. En colaboración con expertos, arquitectos, empresas, promotores inmobiliarios y el sector público, las iniciativas están fomentando la comprensión de los materiales sostenibles y la huella de carbono de nuestros edificios. Algunos de los materiales más intensivos en carbono en el entorno construido son también las opciones más comunes hoy en día, como el hormigón, el acero y la mampostería. Varias alternativas están ganando popularidad, incluyendo las soluciones de construcción en madera. Además de los esfuerzos del sector privado en las nuevas construcciones, también se requiere una mayor transparencia y divulgación pública para que los consumidores puedan tomar decisiones estando informados y los inversores puedan gestionar sus carteras de riesgo. Está tomando forma un nuevo movimiento en el sector de la construcción, que avanza

sobre los principios de la bioeconomía circular y contempla todo el ciclo de vida de los materiales, como el timbre sostenible. Por ejemplo, una torre de viviendas sociales en Barcelona y la nueva sede de Stora Enso construida con madera sirven de inspiración al mezclar principios de diseño, compromisos corporativos y consideraciones sociales y medioambientales.

Existe la necesidad urgente de pasar de lo habitual hasta ahora, a una vía en cero emisiones y positiva para la naturaleza, reimaginar nuestros futuros edificios, deberá ser fundamental para esta transición.

Este es un modelo que también crea nuevas oportunidades de inversión para que las empresas afiancen el futuro de los bosques, asegurando así la cadena de suministro de materias primas para satisfacer la demanda de productos de madera



Tendencias

# ¿Cómo es la fábrica del futuro?

Sonae Arauco está trabajando para responder al reto que ha desafiado a la industria mundial, para seguir siendo una de las empresas líderes en el sector. En la base hay un vínculo entre la industria, la tecnología y los grandes volúmenes de datos que ahora podemos recoger y analizar con la ayuda de la inteligencia artificial. Cada una de nuestras unidades industriales tendrá pronto un gemelo digital, que replicará todo lo que ocurre en el proceso de producción en una plataforma *online* y en tiempo real y, a medio plazo, serán los equipos de mantenimiento los que seleccionen el momento adecuado en el que los mismos equipos paren para ser reparados. Conozca el viaje de transformación que ya está cambiando nuestra forma de trabajar y cómo ofrecemos productos de valor añadido a nuestros clientes.

Las exigencias del mercado cambian, reflejando un mundo interconectado que nunca se detiene. Los pedidos de menor volumen y los plazos de entrega más cortos son la nueva normalidad para las fábricas, que tienen que seguir garantizando la máxima calidad de sus productos, teniendo en cuenta las limitaciones externas, concretamente en la cadena de suministro, y cumplir con unos criterios de sostenibilidad cada vez más exigentes. Este contexto exige una transformación, una transformación profunda en las operaciones industriales, ya que la digitalización de los procesos es inevitable. Unido a una mentalidad de investigación y desarrollo constantes, se está consolidando como base para optimizar al máximo las operaciones, pero no únicamente. **Los datos disponibles demuestran** que esta transformación es también una forma de garantizar la sostenibilidad del negocio. Un reciente estudio de la consultora McKinsey & Company estima que las empresas que consigan introducir en sus procesos

**herramientas relacionadas con la Industria 4.0.** verán reducidos los tiempos de parada de las máquinas entre un 30% y un 50%, tendrán mejoras en la productividad de entre un 15% y un 30%, aumentos en la capacidad de producción de entre un 10% y un 30% y reducciones en los costes de control de calidad de entre un 10% y un 20%.

Por ello, Sonae Arauco ha llevado a cabo una profunda reorganización del área de Industria y Tecnología. Este nuevo modelo organizativo (ver organigrama) se construyó para maximizar y homogeneizar la creación de valor añadido en nuestras plantas, en las diferentes geografías en las que operamos, explica Ana Fernandes, Chief Industrial & Technology Officer (CITO) de Sonae Arauco: “La reorganización se basa en la convicción de que las funciones corporativas y las unidades industriales deben trabajar en estrecha colaboración, impulsadas por el principio de aprovechar todo el potencial de las fábricas de cada ámbito industrial, para hacer de

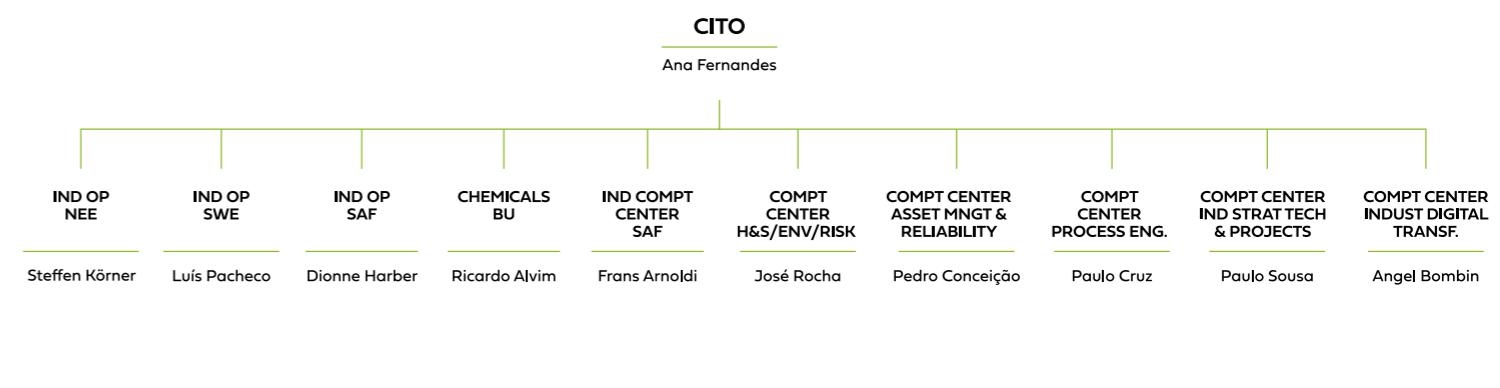
Sonae Arauco un referente industrial en el sector de las soluciones de madera y contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de nuestra empresa.”

El nuevo modelo de organización industrial de Sonae Arauco se basa en los Centros de Competencia, que, añade, “se encargarán de identificar los procesos y las herramientas para satisfacer las necesidades, alcanzar los objetivos específicos y difundir el conocimiento de forma muy práctica y pragmática, asegurando también la estandarización y la mejora continua de los procesos”. En otras palabras, nuestros empleados son la clave de la ecuación.

#### ¿De qué está hecha la fábrica del futuro?

Por un lado, se trata de una planta digital que cuenta con un gemelo inmaterial (accesible, por ejemplo, en un teléfono móvil) que proporciona a los equipos, en tiempo real, un amplio y relevante

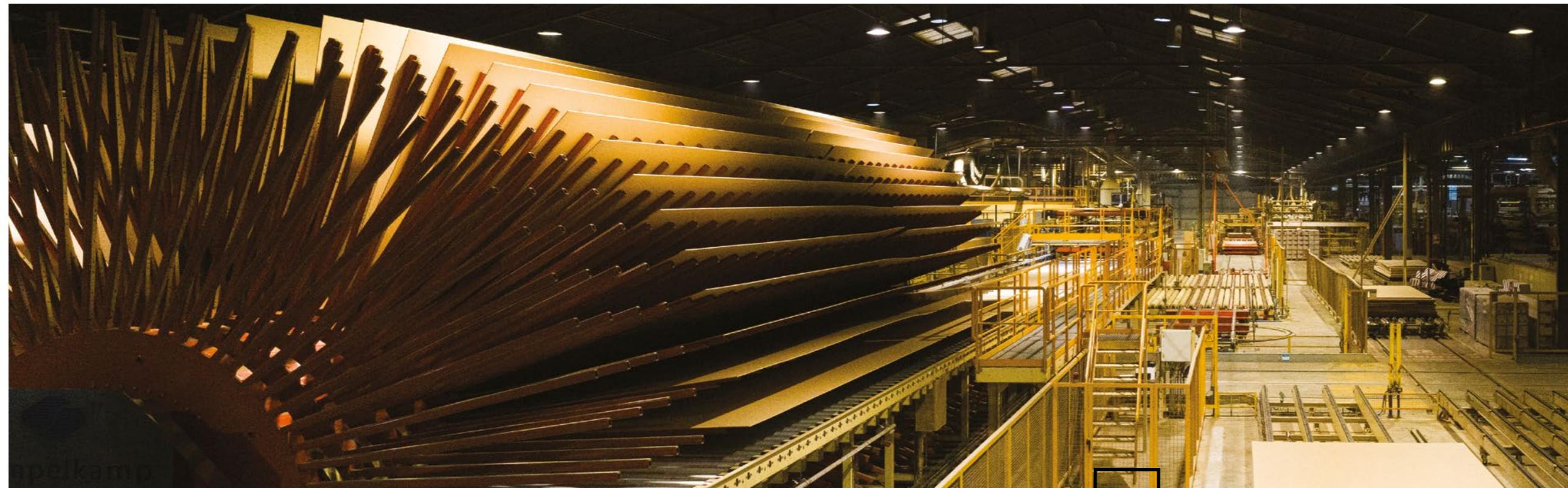
#### El nuevo modelo organizativo del área Industrial y Tecnológica de Sonae Arauco



conjunto de datos para apoyar la toma de decisiones. Por el otro, es una fábrica en la que se anticipan los problemas de los equipos y se optimiza su potencial, basándose en un modelo de mantenimiento predictivo. Para hacer realidad esta visión, Sonae Arauco ha creado una nueva área,

Gestión de Activos y Fiabilidad. “Nuestra estrategia se basa en un trabajo conjunto de los distintos Centros de Competencia con las fábricas, se apoya en el área de la IOW y se basa en la premisa de la anticipación. Nuestro objetivo es que en el futuro seamos capaces de actuar

en lugar de reaccionar, evitando las averías de los equipos y aumentando su vida útil. La normativa a seguir, será realizar paradas programadas. Todo ello en una plataforma común para todas las fábricas y siguiendo la arquitectura tecnológica de Fábricas 4.0.”, concluye la responsable.



## La planta digital: una fábrica inteligente en la palma de la mano

Desde finales del año pasado, el funcionamiento de nuestra unidad industrial en Linares (España) cabe en la palma de la mano. ¿Qué significa esto? "Hay un gemelo digital de la planta, que permite conocer al minuto, por ejemplo en dispositivos móviles, lo que está ocurriendo, desde la entrada en la línea hasta la expedición", explica el director de la planta, Sebastián Prieto. Toda la información procede de una única fuente: está centralizada en una plataforma que supervisa más de 2.000 indicadores en una lógica hacia abajo, desde los indicadores globales hasta los individuales, y se visualiza en diagramas de pareto.

Para apoyar la toma de decisiones, la plataforma se apoya en la potencia de la inteligencia artificial. Esto significa, explica el responsable, que "si hay un equipo cuyo rendimiento está fuera de los parámetros definidos, los equipos reciben una notificación en su teléfono móvil y actúan inmediatamente". Se activa una "cadena de ayuda para parámetros críticos". Esta notificación automática también es inteligente: se envía a las personas adecuadas, en función de cada situación, y puede llegar al móvil del operario o de un director industrial. "La Planta Digital ha transformado nuestra forma de trabajar. Hoy disponemos de una potente fuente de

información en tiempo real y podemos, además de reaccionar rápidamente ante los imprevistos, reducirlos actuando sobre situaciones que, sin la debida atención, podrían agravarse y dar lugar, por ejemplo, a una parada total de una línea o afectar a la calidad de la producción", concluye.

**La Planta Digital nos permite mejorar nuestro indicador de servicio OTIF (On-Time In-Full, A tiempo, por completo) y ya ha cambiado la forma de llevar a cabo las distintas reuniones diarias de las líneas de producción de la fábrica.**

"Siempre que intervienen varias áreas, se pierde menos tiempo, ya que los datos están ya preparados de manera predeterminada", subraya Sebastián Prieto, explicando que esta unidad del grupo fue la primera en implantar al completo, lo que comenzó como

proyecto piloto en la línea de melamina de la fábrica de Oliveira do Hospital, en Portugal. Las ventajas de este sistema no son únicamente a corto plazo. "Detectar las primeras señales de error permite también evitar las averías de los equipos y aumentar su vida útil actuando con

paradas programadas y estrictamente necesarias", explica Angel García Bombín, director del Centro de Competencia de Transformación Digital Industrial.

**"Se trata de la culminación de un proyecto muy grande y transversal, desarrollado en conjunto con varias áreas (IT, IOW, Transformación Digital Industrial y las Fábricas) en el que los equipos colaboraron de manera ejemplar, siendo éste el factor determinante para el éxito", dice Ana Fernandes.**

De izquierda a derecha:  
Sebastián Prieto, Blas Moreno y Juan Manuel Cortes



De izquierda a derecha: Eugenia Molino, Nicolas Olivencia, Joaquín Cabrera, Juan Manuel Cortes, Blas Moreno y Manuel García



¿Cómo hemos llegado hasta aquí? En la base, con un extraordinario trabajo en equipo (ver cuadro) y con el talento de nuestras personas.

La Planta Digital de Sonae Arauco se basa en una compleja arquitectura tecnológica, fuertemente apoyada con las herramientas en la nube de Microsoft y fue desarrollada 100% internamente de acuerdo con las necesidades, explica Pedro Costa, Director de Gestión de Procesos de Estrategia y TI del Grupo. En otras palabras, hemos creado una fábrica digital a medida. Ésta es una de las razones que diferencian a este proyecto de otros desarrollados en el ámbito de la Industria 4.0., sobre todo cuando observamos la realidad del mercado. "Lo normal es que haya dentro de las empresas un equipo dedicado a la Industria 4.0. ya que el tipo de sinergias que se consigue involucrando a las diferentes áreas no tiene precedentes. La complejidad es mayor, pero las ganancias la compensan", añade Angel García Bombín.

**El modelo de Planta Digital llegará, a lo largo de este año, a todas las líneas de Oliveira do Hospital y a las unidades de Mangualde y Valladolid. También está previsto que se aplique en fábricas de Alemania y Sudáfrica en 2023.**

## Este es el equipo que lidera el proyecto de la Planta Digital



Alberto Vicente  
Project Engineer



Angel Garcia Bombin  
Industrial Digital Transformation  
Competence Center Director



António Pereira  
SC & Industrial Bus  
Applications Manager



Carlos Gómez  
Project Engineer



Cristina Rosa Correia  
Head of Technology Architecture



Gabriela Mota  
Sonae Arauco Knowledge  
Academy Manager



Miguel Gomes  
Technology Architect



Pedro Costa  
Group Strategy Process Management  
& IT Director

"Este despliegue se ve muy facilitado por la migración que hicimos hace unos años a la nube. Toda la información está centralizada, lo que permite la configuración local", dice Pedro Costa. Mientras tanto, los equipos seguirán centrándose en el seguimiento de los proyectos que ya están en marcha, para hacerlos evolucionar y aprovechar al máximo su potencial, en una lógica de mejora continua.

## Modelo de mantenimiento predictivo: de la reacción a la anticipación

**En el futuro, serán los colaboradores de Sonae Arauco los que decidan el mejor momento para realizar el mantenimiento de sus equipos más críticos: muchos trabajos ya no se harán de forma reactiva, en respuesta a errores o averías.**

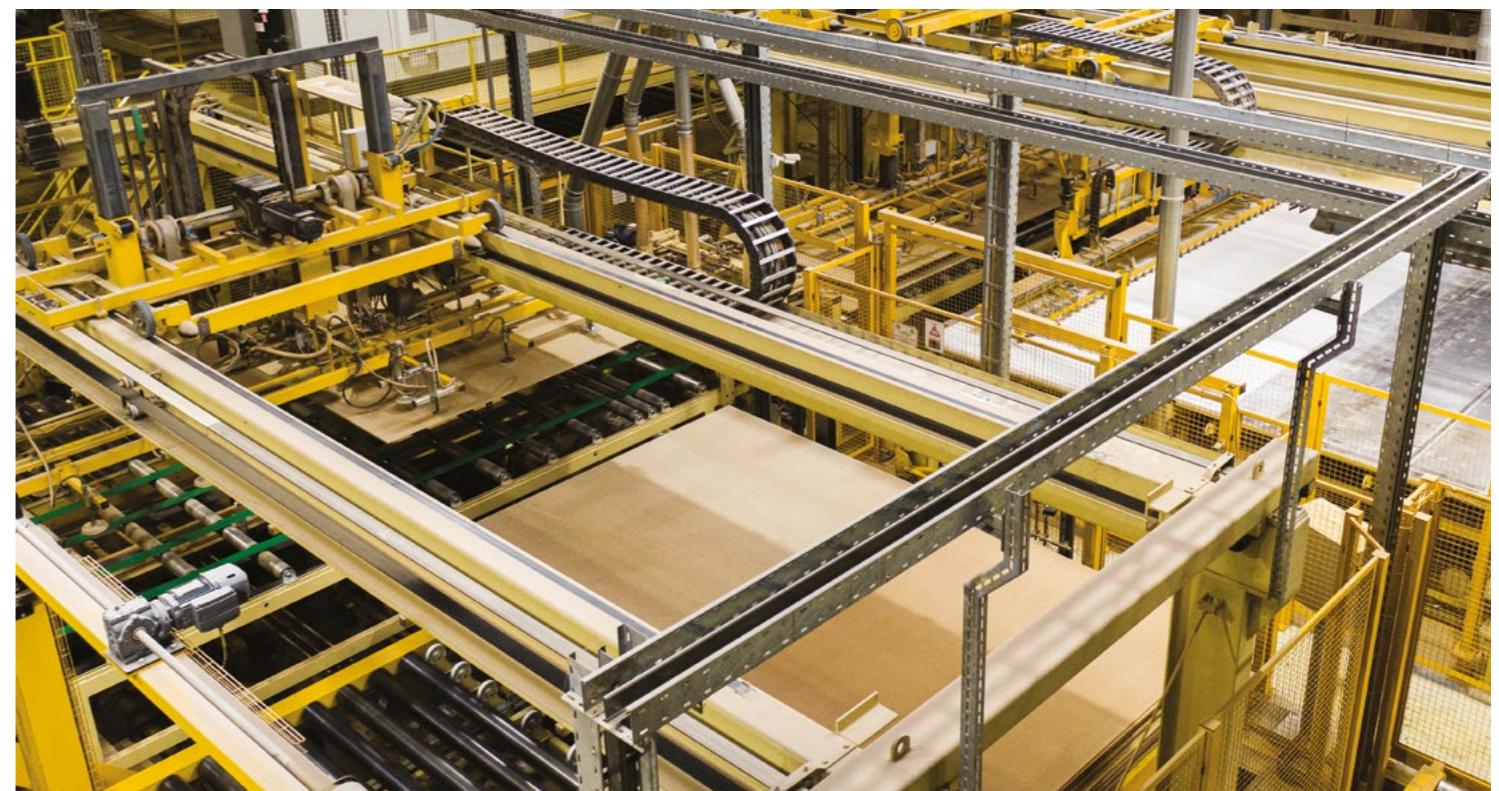
La empresa está pasando de un modelo de gestión reactiva a un modelo de gestión predictiva. Para hacer realidad esta visión, se creó la nueva Área de Gestión de Activos y Fiabilidad, que además es la primera área corporativa de Sonae Arauco centrada totalmente en el mantenimiento. Se dedicará a garantizar un servicio de mantenimiento adecuado en todas las plantas, anticipándose a los problemas y optimizando el potencial de los equipos. "Pretendemos mejorar la disponibilidad de los equipos y optimizar los costes, basándonos en la implantación

de procesos estándar de excelencia en el mantenimiento y en el riesgo, apoyados en los datos y en la transformación digital", afirma Pedro Conceição, Director de Gestión de Activos y Fiabilidad.

La digitalización desempeña un papel fundamental en este proceso: "Al supervisar todos los indicadores de rendimiento y crear un historial de información rastreable, es más fácil prever cuándo el equipo puede necesitar mantenimiento, así no hay que esperar a que se detenga por completo para ello. Uno

de nuestros objetivos es alcanzar el 90% de disponibilidad mínima de las líneas de producción (de Índice de Disponibilidad, ID) y posteriormente el 92%, en consonancia con la realidad actual de nuestro accionista Arauco", añade.

Los primeros pasos dados por este departamento hacia este cambio de paradigma (de la reacción a la anticipación) fueron la definición de una política que será la base para diseñar todos los procesos de mantenimiento.



Se divide en dos grandes grupos: gestión e ingeniería. "A partir de aquí señalamos las iniciativas prioritarias que serán rediseñadas para poder adaptarse a la realidad de cada fábrica", explica Pedro Conceição.

Avisa de que el camino será largo, pero el plan de acción está establecido. Hay seis proyectos clave identificados por este equipo (ver cuadro): implantación de procesos de Análisis de Causas Raíces (RCA), definición de un nuevo modelo organizativo de mantenimiento, definición de indicadores maestros, implantación de Maximo (Sistema Oficial de Gestión de Mantenimiento Informatizado de la empresa) en todas las plantas, gestión de activos supercríticos y la metodología para preparar y llevar a cabo las paradas.

El primer punto es un pilar para el mantenimiento, ya que para resolver un problema es necesario entender cómo se hace y cuáles son los puntos prioritarios. "Nuestro objetivo es controlar y tener acciones que eviten la repetición de los tiempos de inactividad y formar a los equipos para que hagan bien la RCA, implicando cada vez a más empleados en esta mentalidad de resolución de problemas", resume.

La implantación de estos procesos supone una mejora en la organización del mantenimiento, lo que implicará la existencia de un área de ingeniería de mantenimiento y planificación, que

denominamos Centro de Fiabilidad, que da soporte a todo el área de ejecución, con la definición y revisión de las estrategias a aplicar a los activos, así como la planificación de las tareas. "Lo lógico es tener la estrategia adecuada para cada tipo de equipo. No podemos tratarlos a todos por igual. Tenemos que tener un plan de seguimiento para medir el rendimiento del equipo", continúa. La identificación concreta de cuatro indicadores prioritarios, además de facilitarnos el Índice de Disponibilidad, también es necesaria para que estas estrategias estén bien definidas, equilibrando costes, riesgos y resultados.

La estrategia de implementación del Maximo está siendo rediseñada para generar los resultados deseados. "Hicimos un análisis, vimos los resultados, identificamos los tipos de fallo y sus causas principales, y decidimos cambiar el formato, teniendo en cuenta también, que es necesario implantar el mismo sistema en fábricas con una madurez completamente diferente", dice Marco Ferreira, Experto en Gestión de Activos, Datos Maestros y Herramientas. Así, la "nueva" estrategia de implementación del Maximo se ajustará a la realidad de cada planta y tendrá un sistema de medición más centrado en los resultados de fiabilidad.

La gestión de los activos supercríticos está relacionada con el riesgo, ya que los equipos producen diferentes tipos de impacto. Así, se creó una lógica para la identificación de cada uno, teniendo en cuenta su grado (de secundario a supercrítico). La estrategia

de mantenimiento de cada activo se ajusta en consecuencia y se empieza por los equipos que presentan mayor riesgo. "En este contexto, cabe destacar la labor de monitorización/detección de vibraciones en tiempo real de los equipos supercríticos (normalizar, medir y reaccionar es la nueva forma de actuar) que se apoya en metodologías de Industria 4.0, orientadas a aumentar su fiabilidad y evitar los tiempos de parada", señala Alfonso del Río, Experto en Ingeniería de Fiabilidad.

Por último, la metodología de preparación de las paradas y su seguimiento será un área prioritaria. "Todavía queda mucho camino por recorrer para llegar a implantar todos los procesos de excelencia en el mantenimiento", explica Pedro Conceição. "Y hay muchos retos en esta fase, como la formación de las personas, la implantación gradual y sostenible y la demostración de resultados a corto plazo, que demuestran que vamos en la dirección correcta. Es una transformación que requiere tiempo", resume.

**La fábrica del futuro se basa, entonces, en una interacción sin precedentes entre la industria, la tecnología y los big data. Sin prescindir de lo que, hasta ahora en toda la historia, ha distinguido a las empresas que perduran: visión, ambición, conocimiento y, por supuesto, trabajo en equipo.**

## Este es el equipo que lidera el reto de avanzar hacia un sistema de mantenimiento predictivo



**Alfonso del Rio**  
Reliability Engineering Expert



**Marco Ferreira**  
Asset Management,  
Master Data & Tools Expert



**Pedro Conceição**  
Asset Management  
& Reliability Director

60



**10** YEARS  
innovus®  
FULL OF **INSPIRATION**

Mira el video de los 10 años.

**Hemos conseguido llegar tan lejos gracias a TODOS VOSOTROS.**

**GRACIAS**

**SONAE > ARAUCO**  
Taking wood further