

W O O D M A D E

NÚMERO 1

STORIES

MAYO 2019

S O N A E A R A U C O W O R L D S T O R I E S



LA NOCHE EN LA QUE SE VENCÍÓ AL MIEDO

Cómo las fábricas de Sonae Arauco en Portugal resistieron a uno de los peores incendios forestales de la historia.

INNOVUS MATCHING LIFE

La nueva colección presentada por aquellos que idearon y trabajaron en el diseño y los detalles de esta marca.

DESTINO: SUDÁFRICA

Un viaje a Johannesburgo y Cape Town guiados por los trabajadores de Sonae Arauco.

KIM CARSTENSEN

El director de FSC escribe sobre la creación del valor añadido en los sectores de la construcción y mobiliario

Dirección

Joana Martins

Consejo Editorial

Joana Castro Pereira
LLYC

Editorial

Rui Correia

Participación especial

Kim Carstensen

Empleados

Alberto Alcântara
Alfonso Del Rio
António Marques Rodrigues
Cidália Vasconcelos Fernandes
Dirk Eiynek
Elisabete Cabral
Fernanda Almeida
Fernando Oliveira
Isolino Valiño
Jana Teessen
Joana Faria Resende
Jóni Lopes
Jorge Trigo
José Bernardo Lobo
Laura da Silva
Luís F. Santos
Luís Reinas
Michelle Quintão
Pedro Marújo
Sebastian Prieto

Agradecimientos

António Castro
Edite Barbosa
Jan Bergmann
João Berger
Rui Correia

Título

Wood Made Stories,
Sonae Arauco World Stories

Autoría

Sonae Arauco

Número de la edición

1.ª edición

Editor

Sonae Arauco
Lugar do Espido
Via Norte, 4470-177 Maia
www.sonaearauco.com

Fecha de la publicación

Mayo de 2019

Tirada

3.200

Design

Artur Sempere · SempereatWork

Impresión y acabado

Lidergraf · Artes Gráficas, SA

Traducciones

Letrário
Tanja Nagazi
Tips

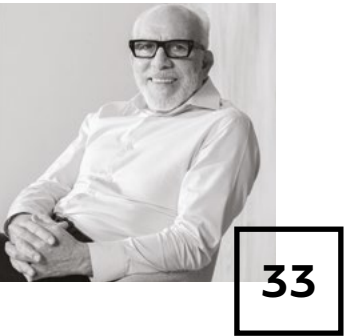
Depósito legal

455742/19

ISSN

2184-5409

Índice



04
Editorial
Hace dos años
que somos marca
Sonae Arauco

Refresh

06
Resumen
Dos años
en análisis

10
Opinión
La seguridad
no es una opción

12
Fotografía
destacada
Sala de control,
Oliveira do Hospital,
Portugal

14
Entrevista
Innovus y tu vida
una combinación
perfecta

23
Avance
Nuestra estrategia: una
empresa de referencia
centrada en el cliente

Wood Made
Stories

26
Gran
Reportaje
La noche en la que
se venció al miedo

33
Perfil
Fernando Oliveira
On time,
on budget,
on quality

38
Destino
Sudáfrica: un viaje
a Johannesburgo y
Ciudad del Cabo

Future
Made

42
Invitado
Crecimiento
sostenible

45
Tendencias
Bioeconomía Circular
Sostenible: el ejemplo
de Sonae Arauco

Editorial

Hace dos años que somos marca Sonae Arauco

Rui Correia,
CEO Sonae Arauco

Estamos todos de enhorabuena y esta revista forma parte de la conmemoración. Es una reflexión sobre lo que hemos hecho – una celebración de nuestras conquistas y un elogio a nuestra resistencia, que será el tema de esta edición de estreno – pero también una reflexión sobre el camino repleto de desafíos que tenemos por delante.

La joint venture entre Sonae Indústria y Arauco se dio en un momento crucial, con una estrategia clara: convertirnos en una referencia para clientes, empleados y proveedores. En estos dos años hemos comenzado a recorrer este camino a buen ritmo.

Cada uno de nosotros – cada uno de ustedes –, independientemente del cargo que ocupa, ha aportado una contribución muy significativa para poner en práctica el plan inicialmente trazado: hemos estado optimizando los procesos industriales, aumentando la capacidad de producción en nuestras plantas y mejorando el modelo de distribución de nuestros productos.

Hemos invertido también en nuestra gente, elemento clave en nuestro éxito, a través de los cursos de formación realizados, con

una clara apuesta en su seguridad, factor que está diariamente en el centro de nuestra atención y que no comprometeremos bajo ninguna circunstancia. La seguridad de nuestro personal es siempre nuestra máxima prioridad.

Para ser más flexibles y más capaces de responder a las necesidades de los clientes, hemos racionalizado nuestra cartera y hemos preparado la nueva colección Innovus (que será presentada oficialmente en Interzum, la mayor feria mundial del sector), con cinco acabados, dos de los cuales – por primera vez – sólo los ofrece al mercado Sonae Arauco.

Hoy en día somos más fuertes, estamos más preparados y al mismo tiempo más centrados en las ambiciones cara al futuro; un futuro que coloca a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos.

Con el beneplácito de los accionistas, hemos trazado un plan de inversiones para Alemania, España, Portugal y Sudáfrica; es decir, para todos los países donde estamos presentes con nuestras plantas industriales. Son más de 100 millones de euros (una señal clara del compromiso de la empresa con el negocio a largo plazo) para que la empresa

sea realmente competitiva en un mercado cambiante, que exige cada vez más, de todas las partes interesadas.

Nuestro enfoque está en el desarrollo de productos de calidad, innovadores, diferenciados, con mayor valor añadido, adaptados a las necesidades reales de nuestros clientes; un enfoque basado en un servicio de calidad.

Queremos situarnos a la vanguardia de la oferta de estas soluciones decorativas sostenibles en madera, con un diseño atractivo y una consistencia impecable que destaca por su valor comercial, conquistando la confianza y la fidelidad de los clientes en las industrias de la decoración de interiores y de la construcción. Queremos fortalecer nuestra posición como socio, una empresa que realmente se mueve por alianzas a largo plazo.

También vamos a trabajar para ser una referencia mundial, en un contexto donde existe una mayor demanda de soluciones sostenibles, en el que la madera se impone como una excelente alternativa a los demás materiales. Queremos contribuir a la afirmación de que la madera, como

“Hoy en día somos más fuertes, estamos más preparados y al mismo tiempo más centrados en las ambiciones cara al futuro...”

materia prima, cumple enteramente los designios del desarrollo sostenible. Entre sus ventajas ambientales, hay que destacar que éste es un material que retiene el dióxido de carbono, promueve la eficiencia energética, es renovable y reciclable, y puede ser incorporado de manera continua en el proceso industrial. En este ámbito, también nos centramos en el desarrollo de sistemas de construcción de madera, cuyo potencial para este efecto está empezando ahora a ser completamente valorado.

Agradecemos a nuestros accionistas, Sonae Indústria y Arauco, el voto de confianza en este equipo de gestión, plenamente comprometido en crear más y mejor en el futuro.

A nuestros colaboradores, nuestro más sincero agradecimiento, ya que son ustedes el principal activo de Sonae Arauco. Valoramos su compromiso, profesionalidad y ética, porque éstos también son los valores de la empresa que representamos. De esta

manera, esperamos seguir escuchándoles y trabajando con ustedes, para seguir mereciendo su dedicación.

Estamos en el buen camino – pero estamos empezando a recorrerlo. Sigán caminando con nosotros con la misma energía, todos los días. Creemos que con ustedes nuestro legado – así como la madera – perdurará.



Refresh

Overview

Premios

Mejor Iniciativa
Empresarial Big Data

España - D&S Awards

Creación de la fábrica del futuro,
el desarrollo de la industria 4.0.

Premio Ocupacional
de BGHM

Alemania

El prestigioso premio de la Asociación
de Seguros de Responsabilidad Civil
de los Empresarios de Madera y Metal
(BGHM), de Alemania, distinguió a
la unidad de Nettgau debido a una
medida de seguridad en el trabajo
única e innovadora.

Premio Innovación
en la Construcción

Portugal - Colegio de Ingenieros

En la categoría de materiales y
productos, gracias a los nuevos
acabados decorativos de la colección
Innovus: Stucco y Fusión

Premios de Innovación AVK

Alemania

Categoría de productos innovadores /
compuestos o aplicaciones: compuestos
de fibra de madera moldeable 3D,
un producto desarrollado por Sonae
Arauco y por BASF.

Sonae Arauco en números



Gestión Corporativa
de SMS Y Riesgo

BeST

significa

transformación de la
seguridad basada en el
comportamiento (Behavioural
Safety Transformation)

Todas las actividades de negocio de Sonae
Arauco se rigen por un enfoque sistemático
en la gestión de la salud y la seguridad,
concebido para:

- Reducir y controlar el riesgo, con el fin de prevenir accidentes, lesiones y enfermedades profesionales;
- Proporcionar y mantener instalaciones y equipos seguros;
- Alcanzar una mejora continua.

Para lograr este objetivo
estratégico, hemos concebido e
iniciado la aplicación global del
Programa BeST, contemplando
varias iniciativas:

1. Reglas Básicas de Seguridad

La iniciativa Reglas Básicas de Seguridad
(RBS) se creó para definir normas
de seguridad fundamentales cuyo
incumplimiento puede derivar en lesiones
graves o en la exposición a peligros que
ponen en riesgo la vida. Estas normas se
aplican a todos los trabajadores (propios y
prestadores de servicios).

2. Programa STOP

El Programa de Observación de la
Seguridad – STOP – es un programa de
formación sobre observaciones y diálogos
de seguridad para líderes (gestores,
supervisores, jefes de equipo, entre otros.)
que fomenta discusiones constructivas
con todos los trabajadores y prestadores
de servicios, acerca de prácticas laborales
seguras y poco seguras.

Objetivos:

- Aumentar la conciencia del riesgo / aprender a identificar los riesgos;
- Involucrar a toda la empresa;
- Reforzar la visión y las convicciones de forma consistente.

IOW
Significa Mejoria Continua

Nuestra trayectoria de IOW

En los últimos dos años:

- Hemos desarrollado las capacidades del equipo de IOW, promoviendo las conexiones en red y el intercambio de buenas prácticas;
- Hemos dado inicio al programa de líderes de IoW para reforzar la participación de los altos directivos;
- Ajustamos el modelo de IOW para hacerlo más flexible, más adaptado a los problemas de los equipos y más orientado a los resultados;
- Salimos de un sistema rígido de auditoría de nivel (1 a 4) de IOW diario, pasando a un modelo de autoevaluación, concentrándonos así en las herramientas que tienen mayor potencial para mejorar los resultados;
- Hemos introducido el seguimiento de los beneficios, mejorando la autonomía de los equipos y el respectivo impacto en los resultados.

En 2017, 1,3 millones de euros
de optimización de costes

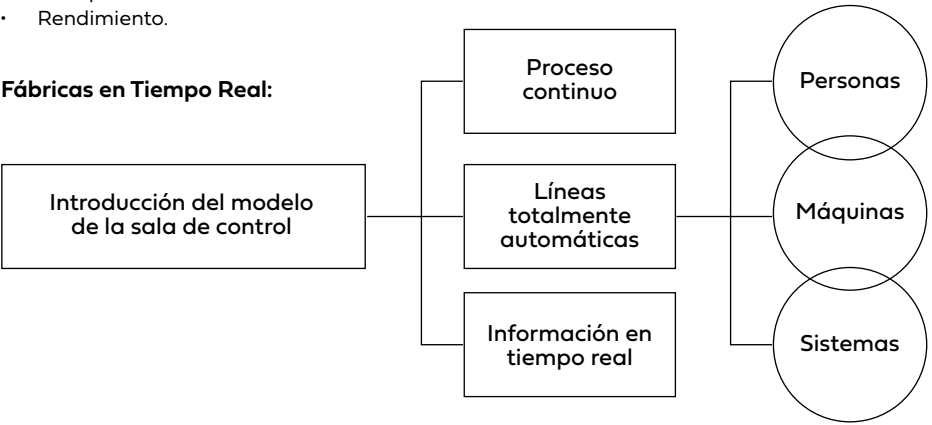
En 2018, 3,3 millones de euros
de optimización de costes

En 2019, el viaje continúa...
llevando el IOW con usted!

Industria 4.0

- Conectando las personas, las máquinas y los sistemas.
- 24 horas al día, 7 días a la semana.
- Reacción a tiempo.
- Transparencia.
- Rendimiento.

Fábricas en Tiempo Real:



Este proceso que comenzó en el 2015
en la fábrica modelo de Valladolid, será
implementado en todas las plantas de la
empresa durante este año.

En el futuro podremos trabajar de forma
predictiva; es decir, conseguiremos
anticiparnos a los problemas que
puedan surgir, gracias a la tecnología
del aprendizaje automatizado.

Proyecto BIG DATA

Este proyecto global tiene como objetivo sentar las bases de una gestión industrial más orientada a los datos.

Visualizador de big data – para visualizar cualquier variable de nuestro proceso.

Conjunto de big data – para extraer conjuntos de datos y poder aplicar análisis avanzados.

Gestor de la producción – para supervisar automáticamente todos los consumos y cierres.

Visualizador de indicadores – para definir y supervisar, en línea, los indicadores clave de rendimiento más importantes de la planta.

Notificaciones visuales e inteligentes – para alertar sobre cualquier desvío de las fichas técnicas durante la producción.

Aplicación móvil – para definir cualquier punto del rendimiento de las plantas en tiempo real, para definir alarmas de cada perfil y para seguir el concepto de “cadena de ayuda”.

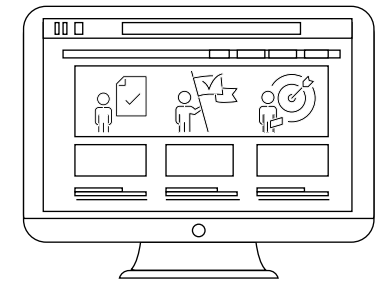
Ahora,

el reto es incorporar las herramientas de big data en la gestión diaria de las plantas y aumentar la eficiencia usando este sistema.

Un factor de éxito importante será la formación de nuestros trabajadores sobre las herramientas de big data y sobre las bases de la estadística y los análisis de datos. Actualmente, ya estamos preparando estos contenidos con el objetivo de comenzar la formación en las plantas en la segunda mitad del año.

Portal de trayectoria profesional

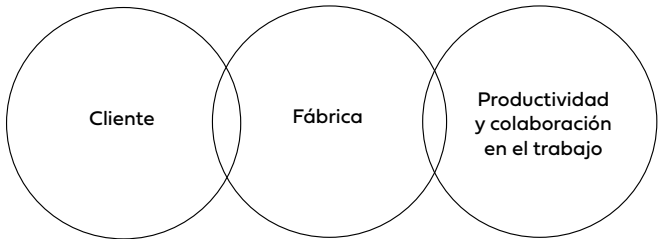
Lanzamiento: Noviembre 2018



Visualizaciones: 4.000
Candidaturas recibidas: 1.000

Agenda Digital

Nuestra estrategia nos lleva a una transformación significativa de los procesos empresariales para convertirnos en una empresa centrada en el cliente. Nuestra agenda digital se centra en tres áreas de intervención:



Nuevo lugar de trabajo digital basado en las nuevas tecnologías de la nube, proporcionando una nueva forma de trabajar – migración de usuarios a la nube Microsoft, nuevo servicio de correo electrónico, nueva versión de Office, nuevas herramientas de colaboración en equipo:

40 miembros del proyecto 11.500 km recorridos 1.400 usuarios

A finales del 2018, hemos lanzado un nuevo portal del trabajador – **4People** – el cual inicia un nuevo formato en la relación entre el trabajador y la empresa.

4PEOPLE - Success Factors

Ámbito de implementación



En números

1.300 Trabajadores (en el ámbito del proyecto) 4 Idiomas (Portugués, Inglés, Español, Alemán)
7.500 Horas de Trabajo 8 Países (Portugal, España, Alemania, Sudáfrica, Reino Unido, Francia, Holanda, Suiza)
185 Litros de café 4 Trabajadores de RR.HH. (equipo de proyecto)
25 Sesiones de formación presenciales (4 Países)

Bienestar

En Maia, Portugal
PROGRAMA TAKING ME FURTHER

Ambición

Un programa destinado al desarrollo de un ambiente de trabajo equilibrado, saludable y de alto rendimiento. El programa promueve el equilibrio entre la mente, las emociones, el cuerpo y la salud.

Resultados esperados

- Trabajadores más saludables
- Equipos más comprometidos
- Ambiente más agradable en la empresa
- Actividades deportivas para fomentar el espíritu de equipo
- Espíritu de cooperación entre los más experimentados y principiantes
- Orgullo de trabajar en Sonae Arauco

4 EQUIPOS, que involucran a decenas de colaboradores



Marketing

Optimización de los flujos de gestión de la base de datos de contactos e impacto en las acciones de marketing por correo electrónico

- Sincronización automática de las plataformas Salesforce (herramienta de gestión de la relación con el cliente) y Mailchimp (herramienta de marketing de correo electrónico).
- Comunicación con la base de datos de 24.000 interesados.
- En 2018, se realizaron 80 acciones de marketing por correo electrónico, con un total de 92.518 envíos.
- Lanzamiento de una newsletter para presentar productos, proyectos e iniciativas de Sonae Arauco (para casi 6.000 personas).
- Implementación de una encuesta anual de satisfacción para clientes.

Desmaterialización de herramientas de marketing

Implementación de un nuevo modelo de gestión de inventario de herramientas de marketing, soportados por la plataforma digital Salesforce:

- Controla la entrada de solicitudes y la salida de los elementos automáticamente.
- Informa al responsable acerca del inventario.
- Registra toda la actividad de los usuarios.

Actualmente, la plataforma tiene 51 herramientas de marketing. En el último trimestre del 2018 se realizaron 140 pedidos, enviados a siete países diferentes.

En Sudáfrica

Nuestra gama de productos decorativos se comercializa bajo la marca Novolam, contemplando elementos decorativos monocolors y de madera. En el 2018, en colaboración con el equipo de marketing global, lanzamos una nueva categoría de productos.

Por primera vez en nuestra trayectoria en Sudáfrica, presentamos al mercado una nueva línea de elementos decorativos de fantasía. Gracias a los desarrollos de la colección Innovus, hemos conseguido identificar cinco elementos decorativos, monocolors, que fueron muy bien acogidos en la prospección de mercado. También hemos invertido en el nuevo acabado en Stucco, que fue lanzado en la colección Innovus en el 2017.

novolam

NÚMEROS CLAVE

8 nuevos elementos decorativos
1 nuevo acabado
36 eventos de lanzamiento en 3 meses

Enhorabuena

Enhorabuena a nuestras unidades industriales!



20 AÑOS Valladolid
50 AÑOS Oliveira do Hospital

Opinión

La seguridad no es una opción, es una condición esencial para la sostenibilidad

Jan Bergmann
CITO

En los últimos días, hemos visto y leído noticias sobre el terrible accidente de aviación de Ethiopian Airlines. Muchas personas perdieron la vida y muchos más familiares se vieron afectados. Todavía no se conocen las causas de esta tragedia, pero se sospecha que el avión sea en parte responsable. Ahora, todos los aviones de este tipo están inactivos hasta que se esclarezcan las causas fundamentales del desastre, debido a las semejanzas con el accidente de aviación de Lion Air ocurrido hace algunos meses. El proveedor suspendió las entregas

de nuevos aviones hasta que se publiquen los resultados de la investigación del accidente. La imagen, la confianza en la empresa y en los productos que ésta comercializa, así como la situación financiera de la misma, ya se han visto seriamente afectados y habrá un largo camino por recorrer para recuperar la confianza y la reputación.

¿En qué medida es esto relevante para nosotros?
Analicemos las similitudes. Un avión de este tipo cuesta cerca de 100 millones de euros,

a semejanza de una de nuestras líneas de producción de Sonae Arauco. En caso de accidente, es muy probable que haya muertes. Si hay una explosión o un incendio en una de nuestras fábricas, también es posible que haya muertes. Reconstruir una fábrica es un proceso muy lento y costoso.

También existe el riesgo de que los clientes busquen otros proveedores y sabemos que los clientes son difíciles de recuperar. Es la imagen de nuestra empresa la que está en riesgo. Toda la gente recuerda el caso

11



“En Sonae Arauco nuestro objetivo es lograr CERO lesiones y CERO incidentes relacionados con procesos graves.”

de Knowsley, en el Reino Unido, tras las muertes y los incendios. Por último, pero no menos importante, este tipo de accidentes causa un impacto negativo en todo el personal de las fábricas, especialmente en las familias que se ven afectadas por el dolor y el sufrimiento, como por desgracia, hemos visto en los graves incidentes que hemos tenido en los dos últimos años.

Dadas las consecuencias de este tipo de accidentes, necesitamos reducir de

todas las maneras posibles la eventualidad en las que se producen. Necesitamos promover la seguridad todos los días. Sin embargo, además de las cuestiones de salud y seguridad, hoy en día, en su conducta, las empresas están obligadas a cumplir con los requisitos de conformidad. Si se producen incidentes que causan daños personales, las autoridades llevarán a cabo una investigación muy detallada de las respectivas circunstancias. Si la causa principal o factor decisivo para desencadenar el incidente ha sido una negligencia grave, las empresas y

las personas responsables serán procesadas legalmente. Hoy en día, claramente, la seguridad no es una opción, es una condición esencial para la sostenibilidad. En conjunto, pero destacando especialmente el bienestar de todo el personal de la empresa, nuestra Visión de Seguridad se basa en el siguiente principio: “En Sonae Arauco nuestro objetivo es lograr CERO lesiones y CERO incidentes relacionados con procesos graves.”

Estamos trabajando para alcanzar esta visión, sobre la base de los siguientes elementos:

- Líderes que sean un ejemplo a seguir;
- Trabajadores informados, capaces de identificar los riesgos y preparados para trabajar únicamente de forma segura;
- El compromiso de seguridad de todos los trabajadores y proveedores de servicios, como condición de contratación;
- El desarrollo de una cultura y de un sistema de gestión de seguridad que permitan una mejora continua de la seguridad.

Considerando los esfuerzos que hacemos en este sentido y los resultados obtenidos a lo largo de los años, observamos una tendencia positiva, aunque se hayan producido algunos contratiempos. El camino es largo, pero vale la pena tratar de alcanzar este objetivo, ya que la recompensa es grande para nuestros trabajadores y sus respectivas familias, así como para nuestros clientes, vecinos, proveedores y, finalmente, accionistas. Seremos persistentes. Está en nuestras manos llevar adelante esta Visión de Seguridad.

¡Protéjanse!

Fotografía destacada

La Sala de Control del Futuro ya existe – y tiene este aspecto. Esta es la de la unidad de Oliveira do Hospital, en Portugal. Desde el 2015, Sonae Arauco cuenta con fábricas en tiempo real, con personas, infraestructuras y sistemas conectados permanentemente.

Nuestras plantas están equipadas con tecnología que nos permite analizar la información del proceso de producción las 24 horas del día, los siete días de la semana. Estos recursos son indispensables para garantizar la transparencia y la rapidez en la toma de decisiones, por lo que tienen un impacto muy positivo en nuestro rendimiento y competitividad.

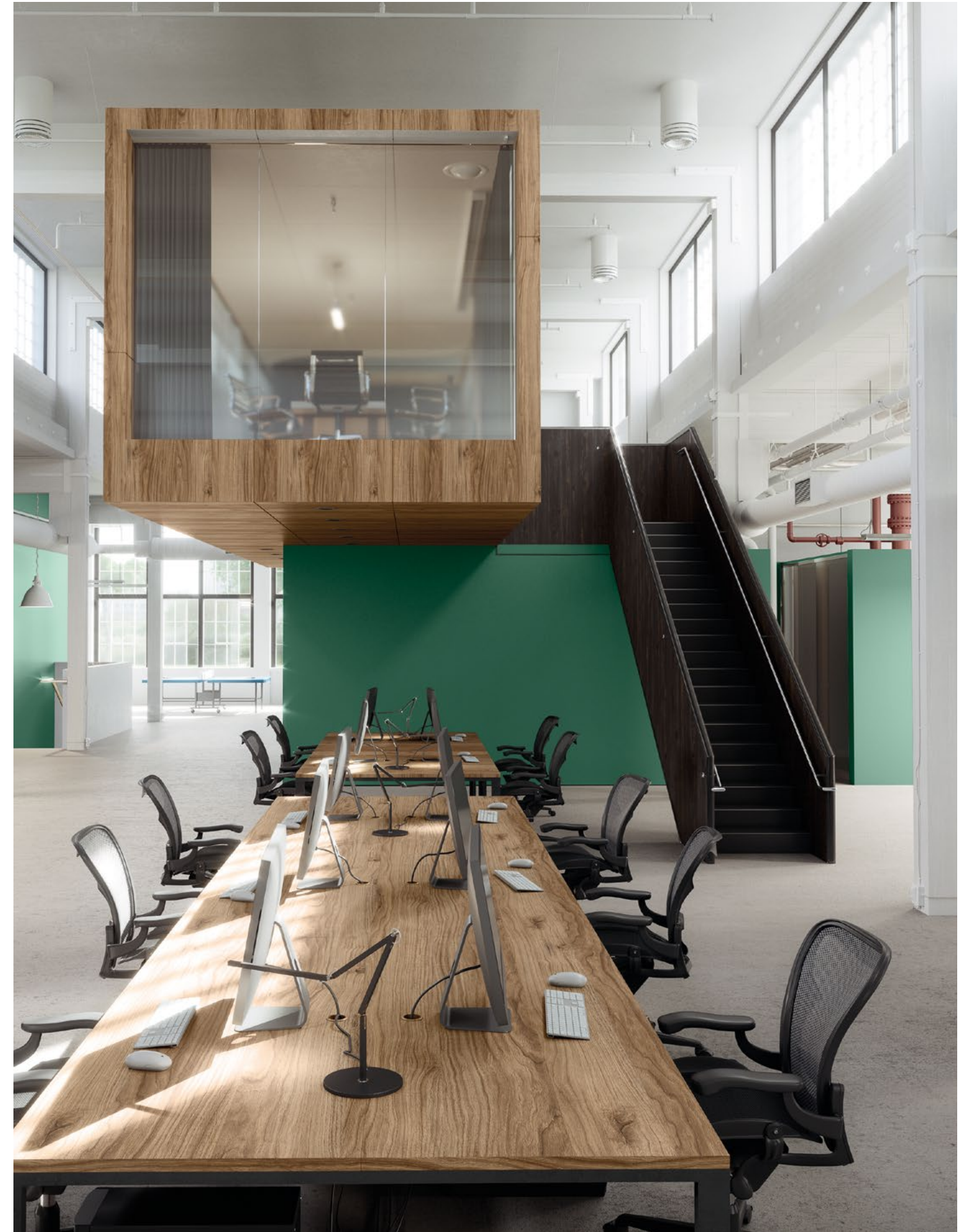
Sala de Control
Oliveira do Hospital, Portugal.

Entrevista

Innovus y tu vida: una combinación perfecta

La nueva colección Innovus es un estreno de Sonae Arauco – es la primera en ser presentada tras la constitución de la empresa. Refleja la modernidad, innovación, inspiración y audacia de la marca, sin olvidar su pasado y manteniendo el enfoque en el cliente y en las tendencias.

Presenta al mercado cinco nuevos acabados, dos de los cuales son exclusivos, resultado de la estrategia de creación de productos innovadores, sostenibles y diferenciadores que contribuyen al bienestar, ayudando a crear alianzas a largo plazo con clientes y socios. Esta nueva colección Innovus tiene como lema *matching life*. Ya que nuestro personal también es un socio de élite, decidimos charlar con los que idearon y trabajaron en los detalles de nuestras novedades.





Michelle Quintão



16



Joana Faria Resende

Michelle Quintão

Diretora de Marketing Global

¿Qué características hacen que Innovus sea una de las marcas más conocidas de Sonae Arauco?

Hoy en día, la marca Innovus es uno de los mayores activos que tenemos en la empresa. Por la calidad del producto, claro está, pero también porque la marca es fuerte – fácil de pronunciar, positiva y tiene un buen logotipo – ha tenido también una estrategia comercial muy sólida, logrando que el producto de melamina decorativa llegase a nuestro cliente y a su vez, al cliente de nuestro cliente. La marca Innovus es conocida y utilizada en varios países, dentro y fuera de Europa. Países como Marruecos, Israel, Líbano y China. Ahora, ya se hace

una asociación directa entre la marca y el producto; ya se dice “quiero Innovus”.

¿Qué define la nueva colección?

Además de ser absolutamente fantástica, Innovus es el reflejo visible y táctil de una Sonae Arauco moderna, inspiradora y con un gran enfoque en los clientes y en las tendencias del mercado. Refleja inversión en la formación de los empleados, en la mejora de las fábricas y en los elementos decorativos más modernos (que siguen las nuevas tendencias de decoración y arquitectura, especialmente madera, piedra y cemento). Tenemos cinco nuevos acabados, una renovación del 40% de la colección, una nueva estrategia de cartera del producto completa y un posicionamiento de precio adecuado a cada mercado donde operamos; una estrategia clara de la empresa para mejorar el servicio al cliente, en lo que se refiera a la calidad, innovación

y entrega del producto, y además una gran inversión en *marketing* y comunicación.

¿Cómo se refleja todo esto en la comunicación de la marca?

La colección Innovus se promociona en todos los canales donde operamos e informamos. Desde la comunicación a nuestros clientes y a los clientes finales de los productos, a través de la *web* y redes sociales, hasta folletos, publicidad o *packaging*. Cada una de las colecciones Innovus tiene una imagen y un eslogan, pero la génesis de Innovus permanece: es una herramienta para ayudar al creador, al constructor, al arquitecto o al diseñador a plasmar su imaginación, su creación.

¿Cuáles son los principales retos de la comunicación en este mercado?

El mayor reto es el hecho de no tener una relación directa con el cliente final;

vendemos a través de distribuidores que, a su vez, venden a los clientes finales. Llegamos al cliente final a través del *packaging* y principalmente a través de la prescripción, donde promovemos nuestros productos.

¿Cuáles son las macrotendencias que influirán en el negocio?

El negocio tiene una gran influencia en los ciclos macroeconómicos y sabemos que es muy importante tener una colección de calidad, con un producto de calidad para garantizar a nuestros clientes que somos sólidos incluso en los momentos de mayor retracción económica. Trabajaremos para presentar la mejor colección, el mejor producto, el mejor servicio y apoyaremos a nuestros clientes para garantizar que, a la hora de elegir, la decisión sea Innovus y Sonae Arauco.

Joana Faria Resende

Gestión de Colección, Portugal

¿Cómo empieza a trabajar Sonae Arauco en una nueva colección?

Con un análisis de las ventas, un mapeo de la colección anterior y algún estudio de referencia de la competencia. Para identificar las nuevas tendencias del mercado hacemos un trabajo continuo de exploración de macrotendencias, visitas a las principales ferias de mobiliario y decoración, reuniones con clientes y mantenemos un estrecho contacto con nuestros principales proveedores.

¿Cuáles fueron los mayores retos de este proceso?

Tener la mejor colección de elementos

decorativos del mercado – equilibrada y global, correspondiendo a las características regionales, moderna e innovadora, sin obviar los productos más vendidos – y sin perder la viabilidad industrial y la competitividad comercial.

¿Cuál fue la inspiración para la nueva Innovus?

Desde el punto de vista de las macrotendencias: el medio ambiente, la tecnología y las nuevas generaciones. El medio ambiente se relaciona con la necesidad de acercarnos a la naturaleza, en un período de vida más agitado; la tecnología, con la forma en que la integramos en nuestra vida diaria, haciéndola más sensorial, “inteligente” y con un diseño más atractivo. Y para las nuevas generaciones, con un mundo más cooperativo y tolerante, pero también más extremo y radical, donde todo es compartido y multidimensional.

En el ámbito del producto: la importancia de la estructura y textura natural de los materiales, donde el aspecto visual y el tacto se complementan; la importancia del color – los grises siguen siendo el color de base más importante, con una tendencia para los tonos más oscuros, acentuados por colores intensos pero no vibrantes (azul, verde, rojo carmín) y/o tonalidades pastel (violeta y rosa); la madera, como uno de los principales materiales naturales; el cemento y las piedras, como una tendencia confirmada en aplicaciones de mobiliario y decoración; y los metales y óxidos, en crecimiento en estas aplicaciones.

¿Qué hace que esta colección sea tan especial?
Innovus 2019 es una colección tan especial porque responde a todas las principales tendencias y necesidades del mercado,

siendo el elemento más distintivo las tres nuevas texturas – Cosmos, Spirit y Flow – y potenciar las dos texturas introducidas en 2017 – Fusión y Stucco.

Isolino Valiño

Gestión de Colección, España

¿Cuáles son las etapas que marcan los cuatro años entre cada colección?
Una colección es un ciclo de producto, pero está en renovación continua. Existen dos vías de trabajo. Por un lado, el lanzamiento y la promoción de la colección. Por otro lado, trabajamos en la renovación de la colección, tanto para la actualización que

haremos dos años después, como para la nueva colección siguiente. Para ello, tenemos dos herramientas muy útiles que son la captación y la presentación de tendencias, que realizamos a través de Impulse (como el lanzamiento de la colección Art Work - una selección anual exclusiva para industriales). Esto nos permite, mediante los comentarios de los clientes, ajustar la cartera final que se pondrá a disposición del mercado.

¿Cómo fueron desarrollados los acabados y qué evolución marcan con relación a la colección anterior?
El proceso se basó en la investigación, la innovación, el diseño (orientado a la calidad), la eficiencia y las tendencias. Por primera vez desarrollamos una textura de forma completa, creando acabados exclusivos a partir de materiales originales. Tenemos una oferta que, desde el punto de vista

cualitativo, nunca estuvo presente en nuestro catálogo. Y esto representó innumerables desafíos, viajes, adaptaciones, pruebas, modificaciones y mucho estrés [risas].

Dirk Eiynck

Gestión de Colección, Alemania

¿Qué hace que esta colección sea tan especial?
Además de los acabados de superficie vanguardistas, la nueva Innovus incluye elementos decorativos en madera muy elegantes, no tan extraordinariamente rústicos como en las colecciones anteriores, pero, incluso así, con una apariencia bastante natural. El color de la madera va de los suaves tonos nórdicos a los castaños oscuros

nobles, casi comparables con el nogal italiano. Sumado a esto, hay tonos grises que reflejan perfectamente la tendencia actual. En la gama de unicolores se apuesta por la gama de grises hasta el antracita oscuro. En el otro extremo, el blanco ya no es tan azulado, sino más cálido y combina muy bien con tonos de madera naturalmente cálidos. Éstos están unidos por tonos pastel simpáticos y colores de tonos continuos que acentúan la tendencia hacia un mayor confort en el diseño de las habitaciones y el mobiliario.

¿Qué nuevos elementos decorativos destacaría?
Los colores sólidos Anthracite L4054 y Urban Stone Graphite F2282, con acabado Cosmos, ya que expresan bien las posibilidades de la nueva superficie de acabado. Ambos pueden verse como

una nueva generación en superficies de melamina. La sensación especial del Cosmos, suave, cálida y además con la impresión de solidez, está en completa armonía con la decoración. Ya con el Spirit, el segundo acabado de superficie extraordinario, el Elegance Brown M6315 o el Exquisite Light M6314, muestran la sorprendente variedad de esta línea. En tonos oscuros, el Spirit, con su patrón natural, está en primer plano. Si el diseño queda más claro, el tono de la decoración dominará la primera impresión. A continuación, cuando el observador coloque la mano sobre el mismo, sentirá una suave ondulación y la sensación de una superficie de madera natural.



18



Isolino Valiño



Dirk Eiynck



Cidália Vasconcelos Fernandes

Cidália Vasconcelos Fernandes

Gerente de Comunicación,
SWE Markets

¿De qué forma siente que contribuyó para la construcción de esta marca?

La marca Innovus es trabajada por varios canales en la empresa, desde el equipo de Marketing y Desarrollo de Producto al de Ventas y el de Especificaciones y Contratación. Sin embargo, corresponde al equipo de marketing garantizar que el desdoblamiento de la marca en innumerables materiales desarrollados - impresos y digitales - refuerce el posicionamiento de la



20

marca junto a los objetivos preferentes. Los últimos meses también han estado marcados por la renovación de los elementos visuales de la marca, en el sentido de crear una narrativa fuerte a través de los principales elementos de la identidad visual: icono, color y firma de la marca.

¿Cómo se desarrolló el concepto Innovus Combina con la Vida?

La renovación de la marca se inspiró en nuestra vida cotidiana y en los lugares donde vivimos y trabajamos, que se convierten, en parte de quienes somos. Nuestro objetivo es comunicar modernidad, sin perder la vinculación al pasado, y transmitir el mensaje de renovación y amplitud global de Innovus, que está presente en cada momento de nuestra vida: en nuestra casa, en la oficina, en las tiendas y hoteles, entre otros. “Combinación” es una expresión

muy común en el mundo de la decoración. Cuando comparamos diferentes referencias de la colección usamos expresiones como “esta madera combina con este unicolor” o “combinación perfecta”.

La evolución de la identidad visual también incluyó la adición de color en el logotipo original, que significa vida y bienestar. Coloreamos la “O” e incorporamos la textura de la madera. Utilizamos colores primarios y optamos por la forma circular abierta, que transmite continuidad y evolución. El mensaje clave es que la colección Innovus acompaña el ciclo de la vida.

innovus®
Decorative Products

New Innovus Collection





Comisión Ejecutiva de Sonae Arauco

Avance

Nuestra estrategia: una empresa de referencia centrada en el cliente

En el 2017, Sonae Arauco definió un nuevo enfoque de la estrategia de negocio, con el objetivo de posicionarnos como la empresa preferida por nuestros clientes, empleados y proveedores, así como por todas las entidades con las que nos relacionamos. En un negocio muy competitivo y con muy pocos elementos diferenciadores, queremos ser la primera opción.

Somos conscientes del enorme reto que esto representa, pero estamos completamente enfocados en alcanzar este objetivo. Para ello, la empresa tiene que evolucionar situándose siempre por delante de nuestros competidores. Esta estrategia de desarrollo del negocio se basa en 3 pilares fundamentales:

1) **Desarrollar soluciones decorativas:**

No podemos seguir permitiendo que nos consideren como un proveedor más de tableros. Toda la competencia hace tableros. Para distinguirnos, tenemos que desarrollar una oferta integrada de soluciones decorativas que pasen por la puesta en el mercado de tableros revestidos con visuales y texturas modernas y atractivas, por la oferta de laminados de alta presión que sirvan de enlace con los tableros presentados y los respectivos bordes.

2) **Aumentar las alianzas con clientes industriales:**

La asociación con uno de los mayores productores/proveedores

de mobiliario del mundo, muchas veces es mencionada como un excelente ejemplo de relación win-win (recíprocamente vencedora). Necesitamos más alianzas a largo plazo con clientes industriales productores de mobiliario, cocinas u otras soluciones/componentes para la construcción. Creemos que podemos y debemos trabajar en el sentido de diseñar soluciones específicas para grandes clientes directos o indirectos, que den respuesta inmediata a sus necesidades.

3) **postar en nuestras propuestas de sistemas de construcción:**

Tenemos una excelente marca de soluciones de construcción en madera – AGEPAN. Por eso y por la tendencia del mundo actual para el aumento del uso de la madera en la construcción, por ser un material renovable, reutilizable, reciclable y que almacena CO₂, tenemos que trabajar en el desarrollo de una oferta que nos transforme en proveedores de soluciones integradas de construcción en madera.

Comprometidos con la puesta en práctica de esta estrategia, en Sonae Arauco estamos llevando a cabo un conjunto de inversiones muy significativo en varios frentes de actuación:

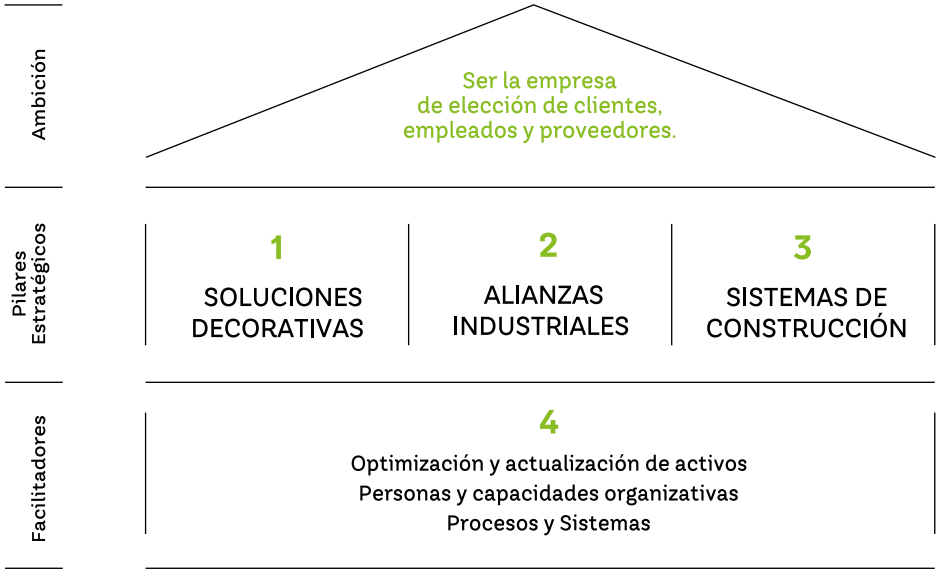
- Optimización de nuestros activos industriales (inversiones en las fábricas, nuevos equipos, mejoras de los sistemas existentes);
- Formación de nuestro personal; contratación de nuevas competencias; simplificación y mejora de nuestros procesos y sistemas de información.

Queremos ser una empresa con la que sea fácil trabajar, queremos simplificar, facilitar y mejorar la experiencia de los clientes con Sonae Arauco; queremos ser fiables (entregamos lo que prometemos, en la fecha prometida), reconocidos por nuestra oferta atractiva e innovadora. Nos mueve la ambición de crear alianzas vencedoras con nuestros clientes y proveedores, que perduren para las próximas generaciones de colaboradores. Al final, estamos trabajando para el futuro.

Este último año hemos estado trabajando en la racionalización de nuestra oferta de productos y en la mejora de nuestra estrategia de precios. También implementamos una nueva organización y procesos logísticos que nos permitirán servir a nuestros clientes con la rapidez deseada, cumpliendo los plazos de entrega establecidos.

Alineados con la estrategia definida, mejoramos nuestra organización de KAM (Key account managers) para cumplir con nuestro objetivo de incrementar las alianzas industriales. Invertimos y seguiremos invirtiendo en las fábricas – Beeskow, Meppen, Oliveira do Hospital, Mangualde, White River y Linares son algunos ejemplos de unidades que ya han sido objeto de estas fuertes inversiones industriales. Dado que las personas son esenciales en la aplicación de esta estrategia, se efectuaron inversiones en contratación, procesos de gestión de empleados, formación y sistemas de información.

Pilares Estratégicos



En los próximos meses, además de reforzar las inversiones mencionadas, vamos a apostar por la simplificación de la gestión de pedidos y reclamaciones, por la creación de centros de distribución en la Península Ibérica y en Alemania, así como por mejorar la comunicación interna y externa, optimizar los consumos industriales e invertir en procesos de automatización.

No sólo estamos trabajando en las fábricas del futuro, un área en la que somos reconocidos por liderar la industria de los tableros derivados de madera. Estamos desarrollando una empresa, una marca, con los ojos puestos en el futuro, apostando por ser siempre la primera elección de nuestros clientes, empleados y proveedores. Sabemos que esta visión tiene un largo camino por delante. Pero creemos que este es el camino: mejorar la calidad de nuestros productos, nuestro servicio a los clientes y simplificar nuestros procesos. Nunca dejaremos de creer en la mejora continua, porque sabemos que el mundo no para y tenemos que anticiparnos a los retos que éste nos traerá. Nunca comprometeremos la seguridad de nuestros trabajadores, ni nuestros valores. Juntos, llevaremos a Sonae Arauco más lejos.

VALORES SONAE ARAUCO

ESTAMOS ORGULLOSOS DE NUESTRA ALMA INDUSTRIAL

I

Especialización en derivados de madera
Visión a largo plazo del negocio
Ambición de crecimiento sólido

NUESTROS PRODUCTOS MEJORAN LA VIDA

I

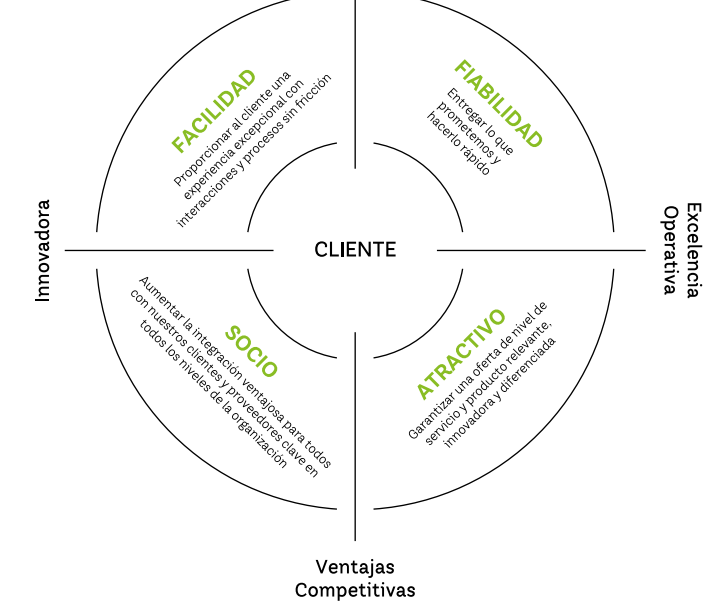
Sostenibilidad renovable
Innovación
Personalización de soluciones

CREEMOS EN ALIANZAS TAN DURADERAS COMO LA MADERA

I

Ética y transparencia
Alianzas a largo plazo
Seguridad y buena ciudadanía

Enfoque estratégico



"Cada uno de nosotros representa a Sonae Arauco. Todos debemos ser conscientes de que cada conexión y punto de contacto con nuestros clientes, proveedores y socios comerciales determina las relaciones comerciales de Sonae Arauco con ellos. Cuento con todos vosotros para ayudarnos a hacer de Sonae Arauco la Empresa de Elección de nuestros socios comerciales".

Rui Correia
CEO



"Ya hemos asegurado los recursos financieros necesarios para aplicar la estrategia definida y llevar a cabo las inversiones previstas. El enfoque ahora estará en una ejecución eficaz, respaldada por algunos cambios culturales y organizativos en curso, y en la entrega de los beneficios esperados".

António Castro
CFO



"Estamos ejecutando el mayor programa de inversiones de los últimos 12 años, en línea con nuestra dirección estratégica y valores fundamentales. Se pone especial atención en la reingeniería de nuestros procesos de producción, en la cadena de suministros y en la creación de capacidades que permitan el crecimiento de nuestras soluciones decorativas en Europa y Sudáfrica".

Jan Bergmann
CITO



"A fin de permitir una implementación exitosa y sostenible de nuestra estrategia, ya estamos trabajando en el desarrollo de las competencias de nuestro personal, incorporando a los nuevos empleados con las capacidades que necesitamos para anticipar la evolución del negocio y estamos definiendo y optimizando los procesos organizativos alineados con la estrategia. Vamos a invertir más en la formación adecuada para desarrollar nuestras fortalezas de capital humano".

Edite Barbosa
CCDO



"La estrategia es clara y existe un fuerte sentido de propósito y energía en todas las áreas de la organización. El lanzamiento de la nueva colección Innovus en Europa y los comentarios positivos unánimes, son el resultado tangible del esfuerzo colectivo de todas las áreas. Sobre todo, esto demuestra que cuando trabajamos como EQUIPO somos una fuerza formidable. Estoy orgulloso de lo que estamos logrando y confío en que el verdadero trabajo en equipo nos traiga la victoria".

João Berger
CMSO

Gran Reportaje

La noche en la que se venció al miedo

Entre la noche del 15 de octubre del 2017 y la madrugada del día siguiente, las fábricas de Sonae Arauco en Mangualde y Oliveira do Hospital se vieron afectadas por uno de los peores incendios forestales que se recuerda en Portugal. No llegaron a arder por completo porque los trabajadores decidieron desobedecer a las autoridades y combatir las llamas, arriesgando sus vidas. Durante los seis meses de recuperación, en la que todos participaron, la empresa garantizó todos los puestos de trabajo y abonó los salarios. De la reconstrucción y de los programas de mejoras operativas resultaron fábricas más modernas, eficientes y seguras, que hasta el momento han batido récords de productividad.

El amanecer mostró un escenario aterrador. El calor, ya inusual para un mes de otoño, se acentuaba debido a los focos de incendio que subsistían. El humo y las cenizas aún en el aire dificultaban la respiración. Los daños que uno de los peores días de incendios forestales que se recuerda en Portugal causó, durante la noche del 15 de octubre del 2017 y la madrugada del día siguiente, en las fábricas de Sonae Arauco en Mangualde y en Oliveira do Hospital, separadas por casi 50 kilómetros, en el centro del país, necesitarían varios días para evaluarse. Se sumarían pérdidas de decenas de millones de euros en equipos e infraestructuras, más otras tantas decenas por el tiempo que las unidades estarían sin condiciones para operar. A pesar de todo, reflexiona el Director General de Sonae Arauco, Rui Correia, la empresa fue “afortunada”. Otras fábricas de la zona ardieron por completo.

En las unidades de Mangualde y Oliveira do Hospital fue diferente. Los trabajadores decidieron quedarse, poniendo en riesgo sus

vidas. Combatieron el fuego y salvaron las fábricas a sabiendas, en muchos casos, de que sus familias y sus casas también estaban en peligro. “Les debemos eso, pero – tanto a mí, como a Paulo Azevedo [Presidente del Consejo de Administración de Sonae Arauco] – nos dejó con sentimientos contradictorios. Por un lado, estamos agradecidos por haber protegido la fábrica; por otro, estamos aterrorizados con la idea de que arriesgaron sus vidas. Tuvimos mucha suerte porque todos están sanos y salvos”, añade Rui Correia.

El fuego sorprendió a todos. “Trabajamos con material combustible. Teníamos procedimientos y recursos para responder a los incendios localizados, resultantes del proceso. Pero lo que sucedió fue diferente. Varias zonas de las fábricas ardieron al mismo tiempo. Hasta ese día nadie era consciente del riesgo que representaba el exterior. Nadie estaba preparado”, recuerda el Director General. Durante el fin de semana del 14 y 15 de octubre se registraron más de 400 incendios forestales, 33 de los cuales de gran dimensión, sobre todo en la región Centro. Hubo 49 víctimas mortales y 70 heridos. Más de 500 empresas y cerca de 1.500 casas quedaron completamente destruidas. Muchos trabajadores de Sonae Arauco en Portugal se vieron afectados, recuerda el Director General. “La vida cambió para mucha gente aquel día.

Hubo quien se quedó sólo con la ropa que llevaba puesta; algunos también perdieron familiares. Como empresa teníamos un gran reto por delante, claro, pero sólo se trataba de reconstruir activos. Todo era recuperable. Nos centramos también en ayudar a las personas a encarar el futuro, en hacerles sentir que no estaban solos”. Después de aquella noche, “Sonae Arauco cambió, pero el país también”.

La noche más larga de todas las noches.

El fuego entró en la fábrica de Mangualde a las 22:00h. del día 15; llegaría a la unidad de Oliveira do Hospital casi dos horas después, a las 23:45h. En ese momento, en Mangualde las llamas estaban fuera de control y rodeaban toda la fábrica, a pesar de la ayuda de un camión de bomberos durante media hora, entre las 22:30h. y las 23:00h., y de los esfuerzos de los casi 40 trabajadores que se encontraban en el interior de la planta, que apagaron los equipos, activaron la red de protección de incendio del parque de maderas, pusieron en marcha los aspersores y mojaron el perímetro en peligro.

Por teléfono, la Protección Civil Municipal y el alcalde habían dado la orden de evacuación de la planta a la Responsable de Salud, Seguridad y Medioambiente, Elisabete Cabral. La indicación fue reforzada ante el Director de la Fábrica, Luís Santos, a las 23:30h. y a las 00:15h. no había surtido efecto. La decisión de desobedecer la orden de evacuación fue “difícil”, recuerda Elisabete Cabral. “Temí por la vida de los compañeros, pero todos querían seguir luchando y en el fondo, aún mantenían algo de esperanza de salvar la fábrica”. El equipo creía que era posible, al menos, proteger la nave principal y lo consiguieron. Además, salir de allí también representaba peligro. “La fábrica estaba rodeada por el fuego. Había carreteras cortadas. El humo era tan intenso que era difícil respirar”, añade la responsable.



Fernanda Almeida,
Responsable de RH, Mangualde y Castelo de Paiva



José Bernardo Lobo,
Director de Ingeniería y Gestión Mecánica, Oliveira do Hospital



Luís Fernando Santos,
Director de Mantenimiento, Mangualde

António Marques Rodrigues y Carlos Silva, operadores, no estaban de servicio pero decidieron dirigirse a la fábrica cuando se dieron cuenta de lo que estaba ocurriendo, cuenta el primero. “En la puerta de entrada, donde dejé el coche, encontré a mis hermanas y mis sobrinos en pánico. No era para menos – el ruido del fuego, el viento fuerte, las llamaradas por el aire...”. Dentro de la fábrica se vivía “un verdadero caos”. António llevaba bermudas, camiseta y zapatillas. Se equipó lo mejor que pudo antes del primer contacto con las llamas: “Me puse un chaquetón de la brigada de incendios y me puse el casco, pero los torbellinos de llamas me quemaban las piernas”, recuerda. Igual que otros compañeros, dice que llegó a “temer por su vida” y pensó en desistir.

Él y su compañero Carlos volvieron a la puerta de entrada, pero se encontraron con otros compañeros y acabaron por regresar al interior de la fábrica. “Fuimos al vestuario,forcé la puerta de mi armario y saqué mis botas. Él [António José] Gouveia, [cerrajero mecánico] me prestó unos pantalones y fuimos a combatir el incendio”. El director de mantenimiento, Luís F. Santos, también estaba en el grupo. “Nadie flaqueó. Mantuvimos el ánimo y nos

involucramos con los medios que teníamos para salvar lo que fuera posible. Cada hora que pasaba, a medida que nos percatábamos de la catástrofe, mayor era la voluntad de continuar. Tuvimos mucha fuerza de voluntad”.

Algunos trabajadores tardaron en salir de la fábrica casi 24 horas después de haber entrado, “completamente agotados, con los ojos rojos y la cara tiznada por el humo”, recuerda Fernanda Almeida, responsable de RR. HH. de las fábricas de Mangualde y Castelo de Paiva. Sucedería lo mismo en Oliveira do Hospital. Luís Reinas, supervisor de turno de la unidad de Mangualde, recuerda el “espíritu de unión” en torno a la defensa de la fábrica que los trabajadores – auténticos “héroes” – defendieron “como si fuera su propia casa”, y “el desaliento al ver el rastro de destrucción que el fuego provocó”. En la unidad de Mangualde, las llamas habían dañado el edificio de la fábrica de emulsiones y destruido la vía ferroviaria interna, el parque de maderas, el descortezador y la astilladora, los sistemas de control y el cableado eléctrico de las calderas, los silos de astilla, la operación de lavado de astilla, los sistemas de transporte de astilla del parque a los silos y de los silos al lavado, los sistemas de aspiración, el contenedor de fibra y la

subestación de energía. En Oliveira do Hospital, los trabajadores – que eran aún menos que en Mangualde, poco más de una decena – combatieron solos las llamas durante más de cuatro horas. Los bomberos no daban abasto. El primer camión llegó solamente a las 04:00h. Hasta ese momento, los que se quedaron en el interior de la fábrica recogieron y usaron todos los extintores que existían.

El agua almacenada – 1 millón y 300 mil litros (que darían para llenar cerca de la mitad de una piscina olímpica) – se gastaron en menos de tres horas. En una fase inicial, los trabajadores concentraron sus esfuerzos en contener el primer y principal foco, en el parque de maderas. Después, cuando el fuego entró por el tejado y afectó a la prensa continua, esa fue la prioridad.

Alberto Francisco – al que todos tratan como Sr. Alcântara –, 54 años, estaba de turno cuando entró el fuego. “Parecía una película de terror, o una película de guerra. La fábrica está situada junto a un almacén de bombonas de gas. Eran auténticas bombas – grandes y pequeñas – cayendo aquí en los tejados”, recuerda. Jorge Trigo, Responsable de Salud, Seguridad y Medioambiente y del Parque de Maderas, de 66 años, también se acuerda de



Alberto Alcântara,
Operador de fábrica, Oliveira do Hospital



António Marques Rodrigues,
Operador de fábrica, Mangualde



Elisabete Cabral,
Responsable de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, Mangualde

los continuos fallos en las comunicaciones. “Me harté de llamar al comandante de los bomberos. Cuando finalmente lo conseguí, le dije: “¡O viene ya, o perdemos la fábrica!””. Estaban al límite. “Ya habíamos estado rodeados por varios frentes de fuego en otras ocasiones, pero nunca habíamos visto un incendio que recorriera kilómetros en unas horas”. La adrenalina era tal que el ingeniero Trigo – como todos lo llaman –, que sufre de problemas en las articulaciones de las rodillas desde hace años, sólo se percató de los dolores al día siguiente, a las 08:00h., cuando llegó a su casa y se sentó en el sofá.

Algunos trabajadores tardaron en salir de la fábrica casi 24 horas después de haber entrado...

Los daños fueron muy significativos – la reconstrucción costó decenas de millones de euros, a lo que se tuvo que sumar los perjuicios por la interrupción del negocio. El fuego destruyó tejados, la madera en rollo, pisos de los parques de maderas, la astilladora, almacenes/silos de astillas, la

partícula verde, transportadores, 100% del cableado eléctrico y los cuadros eléctricos de campo, la subestación eléctrica, el puesto de transformación número 4, las líneas de limpieza de reciclados y alimentación a los secadores, un secador y las cintas metálicas de la prensa continua, el almacén externo de papel seco, 10 máquinas de parque y carretillas elevadoras, los sistemas de incendio y el circuito de vídeo interno y vallas.

Bernardo Lobo, Responsable de la Manutención Mecánica, se unió a sus compañeros más tarde. Llegó una hora antes que los bomberos. Estuvo hasta las 03:00h. intentando garantizar la seguridad de su familia – llevó a sus hijos y a su esposa a casa de sus suegros, salvó a sus padres y la casa donde vivían, siempre pensando en la fábrica, adonde su hermano accedió a llevarlo, repitiéndole que él estaba “loco” – y no fue el único en hacerlo. Para llegar a la fábrica, Bernardo Lobo tuvo que convencer a un guardia de la GNR [Guardia Nacional Republicana] que le prohibió el paso. “Le dije: “Yo trabajo en mantenimiento y por lo que estoy viendo desde aquí, toda la fábrica está ardiendo. Por lo tanto, ni usted, ni yo estamos seguros. Entonces, o me deja pasar y puedo ir para ayudar en algo, o

usted aquí tampoco está seguro””. No hubo dudas. Dice que la fábrica es su vida. Todos los que combatieron el fuego comparten ese sentimiento. “Muchos trabajadores no pudieron venir a ayudar porque los accesos estaban cortados”. Sólo regresó a casa al día siguiente, después de las 17:00h.

A la angustia y al miedo de combatir un incendio tan violento con tan pocos medios, se añadía la angustia y el temor por la seguridad de familiares y amigos. Mientras Alberto Alcântara estaba ayudando a salvar la fábrica (y también a algunos vecinos), su casa, a 500 metros, ardió completamente. Jorge Trigo sólo supo del paradero de su esposa a las 05:30h., cuando el incendio en la fábrica ya estaba más controlado. .

Remangarse y reconstruir

Mientras se hacía una evaluación del estado de las dos fábricas (las unidades quedaron completamente libres de focos de incendio sólo una semana después), fue necesario avisar a los clientes del impacto que estos eventos causarían en las entregas que estaban previstas. “Este análisis tardó unas semanas y sólo al mes siguiente se pudo comenzar de lleno a mover material para los clientes. Reestablecimos el plan

“la gran lección que se saca de estos acontecimientos es el sentimiento de Equipo – con ‘E’ mayúscula. Hicimos un proyecto de 1 año, en 6 meses”.

Luis Reinas
Supervisor de turno, Mangualde



de producción y trasferimos material de otras fábricas. La aportación de las otras unidades de Sonae Arauco fue fundamental”, afirma el Director General.

En Mangualde se compró un poco de MDF en dimensiones estándar para continuar abasteciendo a los clientes durante la recuperación; se dio prioridad a la recuperación de los acabados, para que fuera posible procesar todo el stock en curso de fabricación en el momento del incendio y expedirlo; se alquilaron calderas y generadores de vapor que permitieron trabajar con la FEM (Fábrica de Emulsiones) y con las prensas de chapa más rápidamente; y a medida que los trabajos de recuperación se concluían zona por zona, los equipos fueron regresando al trabajo en turnos para la producción.

En Oliveira do Hospital, la máxima prioridad fue poner en marcha las líneas de melamina. Era necesario garantizar a los clientes un suministro regular. Para ello, se reactivó la caldera suplente de esta zona y se trató de recuperar el suministro de energía eléctrica a las prensadoras. Con el esfuerzo de todos – y recurriendo a la compra de aglomerado a fábricas del grupo (White River, Linares y Nettgau) y a productores externos – fue posible retomar

parte de la actividad durante el mes de diciembre.

Al mismo tiempo, y desde el primer momento, se cuidó de las personas. Fernanda Almeida destaca la “gran campaña de solidaridad que rápidamente se organizó en todo el grupo Sonae, incluyendo una recogida de bienes, para ayudar a los trabajadores que lo perdieron todo”. Se acuerda de “la sonrisa, con los ojos llenos de lágrimas, de los trabajadores que perdieron todo, al recibir los bienes para ayudar a reconstruir sus vidas”.

Alberto Alcântara no se olvida de esa ayuda (“fueron incansables conmigo”), y recuerda también lo que le vino a la cabeza – la misma pregunta que pasó por la mente de todos los que trabajaban en la fábrica –mientras combatía las llamas.

“¿Qué pasaría con los empleos de la gente?” Sonae Arauco garantizó todos los puestos de trabajo y los salarios de todos los trabajadores, incluso durante los meses de reconstrucción – y lo hizo en una fase en la que todavía no se sabía cuánto tiempo sería necesario para conseguir tener las fábricas operativas. Rui Correia fue a informar personalmente a todos los trabajadores (fue a agradecerse a todos unos meses después,

en compañía de Paulo Azevedo), y también recibieron la indicación de que debían presentarse al trabajo con normalidad, para ayudar en la reconstrucción y en la vuelta a la actividad de abastecimiento a los clientes.

En la fábrica de Mangualde se constituyeron 10 grupos de trabajo para la recuperación de equipos (cinco destinados a trabajos eléctricos y cinco a trabajos mecánicos) enfocados en las áreas más afectadas. Los trabajos en la línea de descortezamiento y el parque de maderas fueron realizados por otro grupo, atendiendo a las modificaciones que la empresa quería efectuar. Cada uno de estos grupos tenía un jefe del equipo interno de mantenimiento.

Adicionalmente, se constituyeron otros 10 grupos que trabajaban en horario diurno, enfocados en mejoras operativas. Estaban formados por elementos de producción, calidad, seguridad y otros departamentos distintos al de mantenimiento. Fue la fórmula que Sonae Arauco encontró a fin de mantener a todos los trabajadores contribuyendo positivamente a la reconstrucción de la fábrica y para la unión del equipo. La lógica fue la misma en Oliveira do Hospital – todos los trabajadores participaron. Alberto Francisco, por ejemplo, ayudó en la pintura. “Uno se moriría de

“...la máxima prioridad fue poner en marcha las líneas de melamina. Era necesario garantizar a los clientes un suministro regular.”

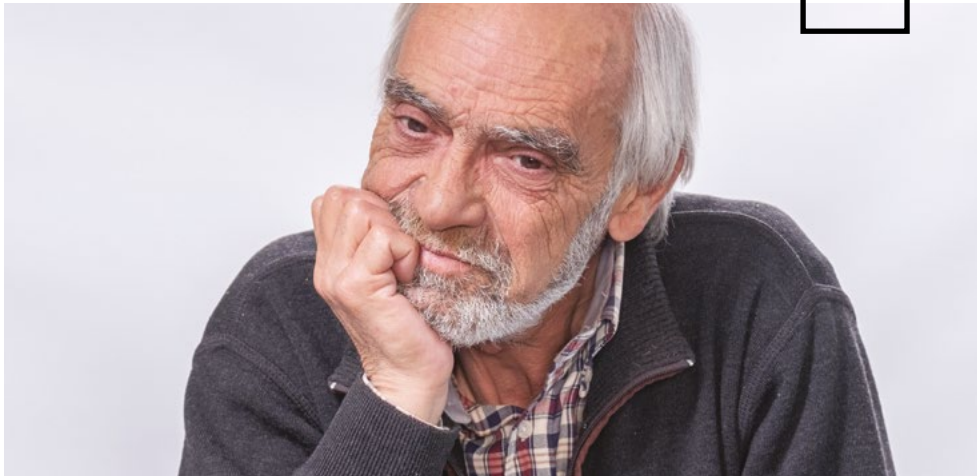
aburrimiento si no hubiera tenido algo en que ocuparse. Y esto, con la fuerza de toda la gente, se hizo en un instante. Costó medio año para reconstruirla”, dice. Para Bernardo Lobo, “la gran lección que se saca de estos acontecimientos es el sentimiento de Equipo” – con “E” mayúscula. “Hicimos un proyecto de 1 año en 6 meses. Pasados tres días del incendio, algunas partes de la fábrica

Trabajadores que combatieron los incendios

Mangualde

Alberto Ramos	Carlos Marques
Alexandre Ribeiro	Carlos Rodrigues
Amadeu Costa	Carlos Silva
António Gouveia	Eduardo Domingos
António Fonseca	Elisabete Cabral
António Francisco	Emanuel Cruz
António Maravalhas	Francisco Grilo
António Rodrigues	Hélder Albuquerque
António Santos	João Alexandre
António Silva	Jorge Amaral
Armando Polónio	Jorge Cabral

Jorge Trigo,
Director HSE, Oliveira do Hospital



seguían ardiendo y ya estábamos trabajando en la reconstrucción de otras áreas. Todavía ni teníamos una noción clara de todo lo que había que hacer. Creo que en ningún otro lado se habría hecho de esta forma”, recuerda.

Sonae Arauco aprovechó la reconstrucción para realizar mejoras en las dos unidades,

especialmente en el sistema de protección contra incendios. Rui Correia, Director General, está orgulloso de lo que se consiguió -hasta ahora, las fábricas afectadas han batido récords de producción-, pero continúa manteniendo la seguridad como una de sus máximas prioridades: “Hoy estamos mejor preparados, pero aún nos queda mucho camino por recorrer”.

Oliveira do Hospital

Alberto Alcântara
Bernardo Lobo
Bruno Peres
Carlos Peres
Fernando Correia
Fernando Tavares
José Carvalho
José Luis Bras
Jorge Trigo
Óscar Teixeira
Paulo Pinto



Perfil

Fernando Oliveira

*On time,
on budget,
on quality*

Es exigente, riguroso, perfeccionista. Su equipo lo describe como un hombre obstinado. Aunque no lo desmiente, él prefiere decir que tiene una “determinación atroz”. En los años noventa se sintió fascinado por el ingeniero Belmiro de Azevedo y quiso ser un Hombre Sonae. Desde hace un cuarto de siglo está en el Grupo. Hoy en día es Director de Tecnología Global de Sonae Arauco.

Hay una frase que, con toda probabilidad, está presente en cualquier reunión de equipo que Fernando Oliveira esté dirigiendo. “On time, on budget, on quality” – dentro del plazo, dentro del presupuesto, con calidad. El Director de Tecnología Global de Sonae Arauco, lleva 25 años en la empresa, es muy exigente y muy riguroso – palabras de quien trabaja con él. “En el departamento esa frase es ley, de tal forma que consta en los indicadores clave de evaluación individual de cada miembro del equipo”, cuenta Sebastian Prieto, Ingeniero Senior de Procesos Tecnológicos.

Hay una frase que, con toda probabilidad, está presente en cualquier reunión de equipo que Fernando Oliveira esté dirigiendo. “On time, on budget, on quality” – dentro del plazo, dentro del presupuesto, con calidad. El Director de Tecnología Global de Sonae Arauco, lleva 25 años en la empresa, es muy exigente y muy riguroso – palabras de quien trabaja con él. “En el departamento esa frase es ley, de tal forma que consta en los indicadores clave de evaluación individual de cada miembro del equipo”, cuenta Sebastian Prieto, Ingeniero Sénior de Procesos Tecnológicos.

Fernando Oliveira es tan perfeccionista que nunca se precipita con celebraciones. “Cuando salió la primera placa de la nueva línea de montaje de Mangualde – un proyecto de este equipo, que fue aprobado tras varios años de intentos y que tuvo que superar muchos contratiempos – lo llamamos por teléfono para celebrarlo. Y él respondió: “¡No se celebra la primera placa! ¡Celebren cuando salga el primer camión para el cliente!”, recuerda riéndose. Y explica: “Realmente tenía toda la razón. A veces sucede que la línea da tantos problemas después de salir la primera placa, que se llega a tardar meses para optimizar el proceso”.

El Departamento que dirige es responsable, por ejemplo, del análisis de la ingeniería de los procesos industriales, así como de la optimización y fiabilidad de los equipos de la cadena productiva. “Elaboramos diagnósticos y definimos planes de acción para poner en práctica, preparamos el plan tecnológico y los Planes Directores con un alcance de, por lo menos, cinco años para todas las fábricas”, explica Fernando Oliveira. El equipo también participa en la elaboración y ejecución de los presupuestos, planificaciones y rendimiento de todas las inversiones de mayor dimensión; de este gabinete salen los análisis y recomendaciones de aprobación o negativa de todas las inversiones solicitadas por todas las unidades industriales (ver cuadro). Pocas cosas dejan al ingeniero tan descontento como tener que corregir alguna información – y no importa si

es una actualización sobre un proyecto, un plazo o la firma de un presupuesto. “Revisa las presentaciones letra por letra, palabra por palabra”, dice Alfonso Del Río, Ingeniero de Fiabilidad y Optimización de Equipos. También es un hombre metódico y organizado. A pesar de no prescindir del iPad al empezar el día – a las 06:20h., para leer las noticias y el correo electrónico –, en las reuniones toma notas a mano, normalmente en un cuaderno por proyecto. “Lo escribe todo, siempre a mano, dividiendo el contenido por temas. Escribe en rojo, azul o verde y tiene los contenidos organizados por carpetas”, añade. Por eso es el único en la empresa con derecho a tener dos armarios. Están repletos de información confidencial, pero también guardan algunos libros a los que al ingeniero le gusta volver a leer, como Collaboration – How Leaders avoid the traps, create unity and reap Big results, de Morten T. Hansen, Good to Great, de Jim Collins, o A sense of urgency, de John Kotter.

La fascinación por el Hombre Sonae – “y de qué manera”

Fernando Oliveira no esconde su admiración por el fundador de Sonae, Belmiro de Azevedo. El empresario lo inspiraba. Todavía lo inspira. Es la única foto que tiene en su oficina. “Yo admiraba su franqueza. Antes de entrar en Sonae Indústria, guardaba algunos artículos y noticias sobre él con un poco de respeto. Leía sus mensajes para interiorizar nociones de economía y del espíritu empresarial que debemos tener si queremos ser grandes y diferentes. El lema del “Hombre Sonae”, aquel espíritu de ser los campeones de Europa, de tener que ser siempre el primero. Eso me atrajo – y de qué manera”, dice. No lo pensó dos veces antes de aceptar la propuesta de unirse al Grupo, donde desempeñó varias funciones – fue admitido como jefe de fábrica, pero tuvo más de una decena de cargos diferentes, gran parte de ellos internacionales, en Francia, Canadá y Sudáfrica.

Aunque tuvo numerosas reuniones de trabajo con Belmiro de Azevedo – tantas, que llegó a tener oportunidad de mostrarle

que tiene “el peor sentido de orientación del mundo”, cuando lo llevó en su coche a una de las fábricas donde ya había ido miles de veces y se perdió –, se acuerda bien del primero, en 1997 o 1998. Fernando Oliveira había aceptado la invitación para dirigir el mayor proyecto industrial que la empresa iba a desarrollar en Portugal, en Oliveira do Hospital, e iba a presentarlo al Consejo de Administración del Grupo. Preparó la presentación cuidadosamente – se trataría de una exposición breve y clara sobre la situación. Belmiro de Azevedo lo interrumpió por sorpresa: “Quiero que usted me responda ya a dos cosas: ¿cuándo va a arrancar la fábrica y cuál es la proyección para el presupuesto al final del proyecto?”. Fernando respondió primero a la segunda pregunta: “El proyecto finalizará dentro del presupuesto y no va a tener ninguna desviación” – quedaría un 0,3% por debajo. Dejó para el final la pregunta que no tenía respuesta: “En cuanto al arranque del proyecto, a esta distancia no puedo contemplarlo en la semana que estábamos pensando porque hemos tenido condiciones meteorológicas adversas.” El presidente ejecutivo se echó hacia atrás en la silla y puso ambas manos en la nuca. Preguntó al administrador que estaba a su lado: “¿Quién es?”. Año y medio después, al final del proyecto, habrían de hablar sobre aquel momento: “Usted hizo bien al decir la verdad”, oyó. “No me acuerdo de alguna vez haber salido de una reunión con él en la que no hubiera aprendido algo. Exigía una disciplina olímpica en la preparación de cualquier asunto. Siempre hacía preguntas difíciles”, recuerda

Una “determinación atroz”

Fernando Oliveira es descrito por su equipo como un hombre obstinado. “Está muy convencido de sus ideas y hace todo lo posible para hacer realidad todos los proyectos en los que cree”, dice Pedro Marujo, Senior Technology Process Engineer. Eso sucede aunque el tiempo (y los números) tarden más de lo esperado en darle la razón. Así fue en la adaptación de la cadena productiva de Oliveira do Hospital para el consumo de madera reciclada, que se

desarrolló entre 1995 y 1997. La entonces Sonae Indústria fue pionera en el uso de materiales reciclados (únicamente superada por Italia).

“Hoy en día, se conocen las limitaciones asociadas al consumo de madera pura, pero en esa época, a mediados de los noventa, en Portugal aún no se hablaba de eso. Fue António Esteves, un ingeniero con una creatividad enorme, al que en medio de una discusión se le ocurrió la idea de pasar a consumir madera reciclada”, cuenta. El proceso fue más lento de lo esperado. Fue necesario, por ejemplo, ayudar a los productores de los equipos para que diseñaran soluciones únicas, adaptadas. El equipo tuvo “un fuerte apoyo en la estructura de gestión” pero tuvo que

aguantar y lidiar con “la enorme presión por los bajos rendimientos obtenidos en las líneas de producción” y con “las recurrentes (y razonables) preocupaciones manifestadas por la estructura comercial”.

El ingeniero asegura que en ningún momento pensó que se podía estar equivocando. “Los saltos de gigante no se dan cuando todo es previsible, si no todo el mundo pensaría lo mismo. Creíamos que la innovación en el proceso productivo de aglomerado de partículas pasaba por el uso de madera reciclada”. Estaban en lo cierto. Dos décadas después, es indiscutible: “Es impensable no utilizarla en al menos la mitad de las necesidades. Nuestros competidores ya están haciendo lo mismo”. Los resultados operativos de la unidad acabaron por

aparecer. La fábrica de Oliveira do Hospital fue “el catalizador” de todo lo que sucedió a continuación en las otras unidades”. Fernando llama a esta obstinación su “determinación atroz”. “A veces –dice- las personas que trabajan conmigo lo ven como “mal carácter””. Descrito por su equipo como un adicto al trabajo, no lo desmiente. Pero dice que hay un momento del día que es la excepción. Siempre que está en Portugal almuerza en casa con su esposa, a quien por la mañana, antes de salir, insiste en prepararle el desayuno. “Ella hace todo lo demás”.

Fernando Oliveira es Director de Tecnología Global de Sonae Arauco. Su función es transversal al Grupo e implica dirigir y controlar el área de inversiones industriales en lo que se refiere a principios, estrategia, proyectos e ingeniería de procesos.



¿La joint-venture entre Sonae Indústria y Arauco ocurrió en 2016. La marca Sonae Arauco fue lanzada en 2017. ¿Qué balance hace de esta alianza?

La joint-venture representó una inyección de capital que facilitó la implementación de un proceso de inversiones diversas a partir del 2016/2017. En esa medida, se creó una dinámica diferente y más envolvente en la actividad del GTech. Sonae Arauco definió un Plan de Inversiones a cinco años que se ha venido actualizando y ejecutando anualmente.

¿Qué mejoras destaca?

Las nuevas líneas continuas de MDF y PB en Mangualde y Beeskow, respectivamente, la nueva línea de MFC en Sudáfrica y las renovaciones técnicas y tecnológicas operadas en las fábricas de Mangualde y Oliveira do Hospital tras los incendios forestales. Destacar también que las inversiones realizadas en los procesos

de gestión de logística interna y almacén en Linares y los equipos que acabamos de adquirir para garantizar que las emisiones contaminantes sean tratadas y controladas respondiendo a los más exigentes estándares requeridos, son excelentes ejemplos.

¿Cuáles son los principales objetivos de estas inversiones?

El aumento de la eficiencia operativa, la diversificación para tableros de mayor valor añadido, la mejora de la eficiencia y la efectividad operativa, la consolidación y mejora de la presencia en los mercados internacionales y en los sectores emergentes, la mejora en la calidad del servicio prestado a nuestros clientes y en el refuerzo de sostenibilidad ambiental.

Curiosidad

Fernando Oliveira comenzó a trabajar en Sonae Indústria un viernes, 1 de abril. Siempre ha comenzado en sus nuevos empleos ese mismo día de la semana.

El equipo

De izquierda a derecha:

Jóni Lopes
Ingeniero Júnior de Tecnología

Sebastian Prieto
Ingeniero Sénior de Procesos Tecnológicos

Pedro Marujo
Ingeniero Sénior de Procesos Tecnológicos

Alfonso Del Rio
Ingeniero de Fiabilidad y Optimización de Equipos



Números clave de inversión (2016-2019)

Portugal

Mangualde

Instalación de una línea "state-of-the-art" diseñada para descortezar madera en rollo de pino y eucalipto.

€ 4.300.000

Instalación de una línea continua de última generación tecnológica para producción de MDF con espesores a partir de 2mm.

€ 28.700.000

Reconstrucción de los equipos afectados por los incendios forestales en las plantas de Oliveira do Hospital y Mangualde.

€ 48.000.000

España

Linares

Línea desarrollada para mejorar la limpieza de madera reciclada para alcanzar un 65% de incorporación de este material en el producto final.

€ 2.500.000

Optimización de la operación logística del almacén intermedio para aumentar la capacidad de utilización de la cadena productiva en origen.

€ 2.400.000

Construcción de una nueva nave para almacenar producto acabado.

€ 1.150.000

Alemania

Beeskow

Instalación de una línea continua de última generación tecnológica para la producción de espesores entre 6mm y 40mm.

€ 53.000.000

Sudáfrica

White River

Instalación de una línea de revestimiento de papel melamínico. Instalación automática de gestión de las materias primas.

€ 14.000.000



Destino

Sudáfrica

un viaje a Johannesburg y Ciudad del Cabo

Sudáfrica es uno de los países donde Sonae Arauco está presente y hasta allí viajamos en esta edición. Algunos colaboradores reunieron un conjunto de propuestas en dos de las principales ciudades del país – Johannesburg y Ciudad del Cabo – para que podamos conocerlas mejor.

Sonae Arauco Sudáfrica

1ª unidad industrial en White River
Más de 200 Empleados

Cartera Novolam:
33 soluciones decorativas,
60 combinaciones
(elementos decorativos y acabados)
4 acabados de producto.

El equipo de Sonae Arauco
que participó en este artículo:

Johannesburgo



Jana Teessen,
Administrador
de Nómina

Ciudad del Cabo



Laura Da Silva
Gerente de Cuenta Clave
de Presupuestos
Western Cape

Red City Bus
Maboneng

Al viajar en el Red Bus, hagan una parada en el SAB, Museo de la Cerveza, para conocer todo el proceso de producción de cerveza o vaya hasta Maboneng para experimentar la esencia de la ciudad, desde el cine hasta la gastronomía.



Adolescentes /
Jóvenes Adultos



Acrobranch

El parque de diversiones Acrobranch, en Melrose, tiene cuatro recorridos adecuados para toda la familia, equipados con cuatro cuerdas, puentes colgantes y lianas como las de Tarzán.



Parejas
con niños



Johannesburgo

Johannesburgo es la segunda ciudad más grande de África. En 2016, vivían cerca de 5 millones de personas en la ciudad. Apodada cariñosamente como Joburg o Jozi, Johannesburg ofrece a los visitantes una amplia gama de experiencias, tanto si viajan por negocios como por placer.

¿Dónde ir?

Happy Island
Waterworld

Es el parque acuático más famoso del país e incluye algunos de los más exuberantes toboganes acuáticos de todo el continente africano. Además, cuenta con una piscina de olas, un río perezoso y un Spray Park (zona de diversión con agua) para los más pequeños.

Destino Público

Toda la familia



Cradle
of Humankind

Esta exhibición premiada, retrata la evolución humana a lo largo de los últimos millones de años. Podrá ver fósiles y visitar las cavernas de Sterkfontein.



Toda la familia
y grupos de amigos



Montecasino

El Montecasino, un casino de inspiración italiana, ofrece los mejores espectáculos de Johannesburg durante todo el año. Cuenta también con espacios de restauración, jardines con aves, zona de juegos, diez pistas de bolos y, por supuesto, una zona para ir de compras.



Toda la familia
y grupos de amigos



¿Dónde comer?

Moyo Zoo Lake

En este refugio situado en el centro de la ciudad podrá disfrutar de la puesta del sol africana vistas al lago y un cóctel inclusive, degustando los mejores platos de la gastronomía tradicional, como el rabo de buey estofado o el habitual kraal a la barbacoa, ideal para grupos de cuatro o más personas.

Toda la familia y grupos de amigos



Restaurante Lucky Bean

El restaurante, amplio y acogedor, cuenta con un bar y un salón. El menú ofrece una gran variedad de platos que satisface los paladares más exquisitos, como el conocido lucio asado con albaricoques o la hamburguesa de avestruz y el pudín Malva.

Toda la familia y grupos de amigos



¿Dónde alojarse?

Sun Square Montecasino

Situado en la plaza del Montecasino, el centro de entretenimiento de la ciudad, ofrece una perfecta combinación de hospitalidad y confort, con un precio bastante razonable. El acceso al Montecasino y las autopistas cercanas es fácil. El desayuno y el acceso a Internet (wi-fi) son gratuitos.

Parejas (o dos viajeros)



Da Vinci Hotel and Suits

Este hotel de 5* se encuentra en el barrio más exclusivo de Johannesburgo, adyacente a la Plaza de Nelson Mandela. El hotel tiene acceso directo al Centro Comercial Sandton City, tiene traslados a los aeropuertos, un spa y un centro de fitness.

Parejas (o dos viajeros)



Ciudad del Cabo

Conocida como “Ciudad Madre”, Ciudad del Cabo es la ciudad más antigua de Sudáfrica, con una herencia cultural de 300 años. Es allí donde se encuentran las cinco mejores atracciones que se deben incluir en el itinerario de viaje de cualquier persona que visite el país.

¿Dónde comer?

Café del Table Mountain

El menú del Table Mountain Café incluye comidas completas y aperitivos. Los más pequeños pueden elegir la Pizza Dassie, mientras los mayores pueden degustar platos típicos del país.

Toda la familia y grupos de amigos



Eventos Anuales que no debe perderse

Festival de Ostras de Knysna
A finales de Junio

Festival de Ballenas de Hermanus
A finales de Septiembre

Vuelta a Ciudad del Cabo en Bicicleta
Habitualmente el 2º domingo de Marzo

¿Dónde ir?

Table Mountain

Es el destino perfecto para las familias que desean huir del bullicio del centro de la ciudad. Los teleféricos, con capacidad para 65 personas, suben la montaña en menos de cinco minutos. Para los más aventureros, también hay tres senderos en lo alto de la montaña.

Toda la familia



Excursión en el Franschhoek Wine Tram

La excursión *hop-on hop-off* del Franschhoek Wine Tram, un tranvía estilo vintage, es una de las mejores formas para descubrir el Valle de Franschhoek – repleto de viñedos y paisajes pintorescos, la hospitalidad local, su gastronomía, sus vinos y una historia de 300 años.

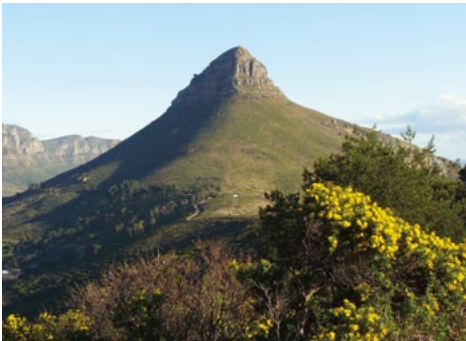
Parejas sin hijos / grupos de amigos



Lion’s Head

Situado a 669 metros por encima del nivel del mar, el pico de Lion’s Head ofrece la mejor vista panorámica de la ciudad.

Toda la familia



Excursión en el City Sightseeing

En los días de lluvia, los visitantes podrán disfrutar de las excursiones *hop-on hop-off* para conocer mejor Ciudad del Cabo. Esta experiencia de turismo a bordo de un autobús de estilo londinense de dos pisos y techo abierto incluye más de 26 paradas.

Parejas sin hijos / grupos de amigos



Chapman’s Peak Drive

La carretera de Chapman’s Peak, de 9 km y 114 curvas, es una de las rutas costeras más espectaculares del mundo. Conocida como Chappies, es uno de los escenarios internacionales de cine y anuncios televisivos más conocido del mundo

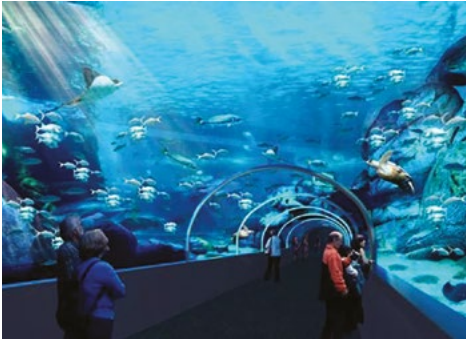
Grupos de amigos



Acuario Two Oceans

Al contar con más de 8 mil criaturas de 288 especies, este centro acuático de entretenimiento y educación, ofrece a los visitantes la oportunidad de ver de cerca los ecosistemas de los océanos Atlántico e Índico.

Toda la familia, incluyendo niños pequeños



Invitado

Crecimiento sostenible

El Forest Stewardship Council (FSC), o Consejo de Gestión Forestal, es el sistema de certificación forestal más fiable del mundo. Promueve una gestión forestal sostenible (GFS) a nivel ambiental, social y económico. Ya ha certificado 200 millones de hectáreas y más de 36.000 empresas, en 123 países.

El uso de materiales certificados por el FSC aporta beneficios significativos, tales como un mejor rendimiento ambiental y resultados de la biodiversidad. Con un buen seguimiento e investigación, amplía consulta con las partes interesadas, una mejor salud y seguridad para los trabajadores, se centra en los grupos sociales afectados por la gestión forestal, mejor planificación de la utilización de los recursos y mayor transparencia empresarial.

El FSC también aporta beneficios significativos para las empresas, incluyendo mejor acceso al mercado y credibilidad, debido a que las principales organizaciones ambientales, como el WWF, reconocieron al FSC como el mejor medio para conservar los bosques.

Un futuro de creciente preocupación con el cambio climático trae grandes oportunidades para las empresas

del sector de los productos forestales e invertir en el FSC es una solución ventajosa para todos.

• **Utilización de la madera en la construcción:** la madera maciza puede sustituir al acero y al hormigón en la construcción, reduciendo así las emisiones de carbono. Además, el uso de troncos de diámetro reducido crea un mercado potencial para los productos de recuperación forestal, pero la madera debe proceder de bosques gestionados de forma responsable.

• **Papel y embalajes:** muchos productos de plástico, especialmente los no reutilizables, pueden ser reemplazados por alternativas de papel renovable y reciclable.

Con respecto a las tendencias del mercado mundial, sabemos que:

• Las empresas están dando prioridad al medio ambiente en las decisiones de compra, y los gobiernos están desarrollando políticas y directrices en este mismo sentido. Muchas **políticas de contratos** públicos exigen la certificación de materiales de construcción y los reglamentos impiden el uso de productos forestales ilegales. De

este modo, la certificación FSC se puede usar en procedimientos de *due diligence*, especialmente porque los productos con certificación completa de la cadena de responsabilidad FSC son considerados de menor riesgo. La inversión en la construcción ecológica fue de 388 mil millones de dólares en 2015, constituyendo ésta, como mínimo, una oportunidad de 3,4 billones de dólares hasta el 2025 (Creating Markets for Climate Business, International Finance Corporation). Los sistemas de clasificación, como el sistema de Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (LEED, EE.UU.) y el Centro de Investigación de Metodología de Evaluación Ambiental en la Construcción (BREEAM) -utilizado a nivel mundial- conceden créditos, es decir, incentivos de mercado para los productos certificados por el FSC.

• La investigación en este ámbito confirma que los **consumidores** valoran la verificación independiente por terceros y quieren tener la certeza de que los productos que compran proceden de fuentes responsables (investigación FSC y GlobeScan 2017), sin impacto negativo para el medio ambiente o para las comunidades.

• Los **pequeños propietarios forestales** son una importante base de suministro para las empresas, pudiendo también beneficiarse



del FSC. Por consiguiente, el FSC se centra en enfoques progresivos y en grupos de productores para fomentar la participación de pequeños propietarios en la certificación. El aumento de la demanda de materiales de construcción de madera, papel y bioenergía también puede aumentar el valor que reciben los propietarios de tierras con bosques bien gestionados.

Según la reciente investigación del mercado mundial efectuada por el FSC y Pöyry, las tendencias del mercado en sectores específicos también son muy relevantes para el crecimiento de los materiales certificados por el FSC.

• **Sector de la construcción**
• A lo largo de los próximos cinco años, se espera que los gastos globales de la construcción aumenten alrededor de un 3 % anual. Todos los principales segmentos de la construcción crecerán, siendo el segmento de infraestructura el que, probablemente, registre el aumento más significativo.

• Los propietarios de edificios ecológicos definen un aumento medio del 7% en el valor del inmueble, en comparación con los edificios tradicionales (World Green Building Trends 2016), siendo la demanda

por parte de los clientes y del mercado un factor importante, mientras que los costes operativos más bajos y los beneficios de marca, influyen en la inversión de la construcción ecológica.

• **Sector de los tableros derivados de madera**
• Las economías emergentes impulsaron el crecimiento del sector de los tableros derivados de madera en las primeras décadas del siglo y se espera que continúe hasta el 2030.

• China es un de los motores clave, con una producción y demanda de madera contrachapada y de MDF expandiéndose a un ritmo sin precedentes. Sin embargo, la disponibilidad de madera es una preocupación central.

• La producción de MDF actualment está modernizada en China y se espera que el aumento de los costes de personal lleve a la modernización del contrachapado y transfiera parte de la producción hacia países con costes más bajos. Se prevé que la producción en China aún pueda aumentar más. Sin embargo, China debería convertirse en un importador neto de tableros derivados de madera para el 2030.

• **Sector del mobiliario**
• La demanda mundial de muebles está creciendo debido al aumento de la población y al crecimiento de la clase media y la urbanización. El principal productor es China, seguida por EE. UU., Alemania, Italia, India, Polonia, Japón, Vietnam, Reino Unido y Canadá.

• El crecimiento económico también impulsa la demanda de muebles ecológicos y de lujo. La demanda de decoración de lujo para el hogar está creciendo continuamente en los países emergentes (como por ejemplo, China y Emiratos Árabes Unidos).

Para apoyar estas tendencias, el FSC se centrará en el desarrollo y en la comercialización continua para los sectores de la construcción y del mobiliario, a fin de conservar los bosques para las generaciones futuras y aportar un valor añadido significativo a estos sectores.

Kim Carstensen
Diretor Geral de FSC International



Tendencias

Bioeconomía Circular Sostenible: El ejemplo de Sonae Arauco

Sonae Arauco apuesta por una cadena de valor que comienza con el uso de materias primas de origen sostenible. Incorpora subproductos de la industria de la madera y en un enfoque circular, cierra el ciclo con la reutilización y el reciclado de estos residuos que también se utilizan en la elaboración de los tableros derivados de madera, manteniendo así esta materia “circulando”, y evitando su quema y/o que sea depositada en vertederos. Estos principios hacen que Sonae Arauco sea una Marca pionera en estas prácticas.

El futuro también se construye con madera reciclada. Sonae Arauco ha centrado su producción en torno a ella desde hace casi dos décadas, cuando esto aún era impensable en Portugal, ya que en esa época la oferta de madera maciza en la Península Ibérica comenzaba a escasear; la cadena de valor de la madera de pino sufría alteraciones estructurales, al tiempo que la protección del medio ambiente ganaba cada vez mayor relevancia. De este modo, la Marca se dio cuenta de la urgencia de apostar por la madera reciclada, lo que actualmente es una realidad, garantizando el “desperdicio cero” a lo largo de todos los procesos productivos, en el desarrollo de una estrategia que tiene como base un modelo de economía circular:

- Implementación de modelos de producción más eficientes, con la reducción del consumo de materias primas vírgenes y de energía;
- Extensión del ciclo de vida de la madera con la promoción de redes de reciclaje;
- Valoración de los subproductos y residuos produciendo nuevos productos a partir de ellos;
- Y también la toma de conciencia y la participación social.

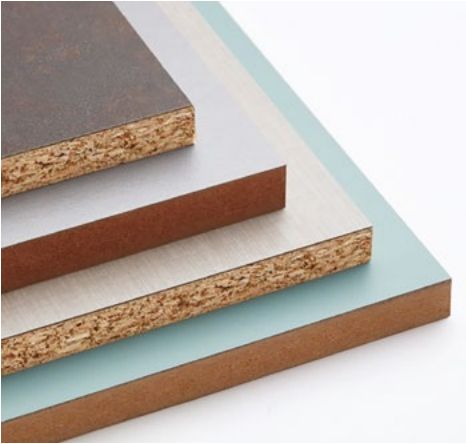
El reciclaje de madera

Desde finales de los años noventa, ésta es una de nuestras inversiones más estratégicas: tanto en origen, con los centros de reciclaje de madera, las líneas de limpieza de reciclados y la separación de materiales contaminantes, como en destino, adaptando las unidades

de aglomerado de partículas para consumir madera reciclada. Fue necesario adoptar un sistema de reciclaje de residuos de madera, desde pallets a embalajes, muebles, puertas, resquicios de construcción, desperdicios de poda y bobinas. Además, el sistema también aprovecha y valora subproductos de la industria como los costeros, el serrín o la astilla.

La Marca dio a los productores de estos residuos la posibilidad de entregarlos en sus centros de reciclaje – en Portugal y España – o de depositarlos en contenedores colocados en sus instalaciones, para recogerlos posteriormente. En Alemania, la madera reciclada se compra directamente a operadores de gestión de residuos de madera. Y no nos quedamos aquí, el reciclaje de madera en Sonae Arauco también cumple con los principios de jerarquía de residuos, es decir, damos prioridad a la reutilización, el reciclaje y la recuperación antes que al depósito en el vertedero. Esto quiere decir que ayudamos a que, por ejemplo, los desperdicios de un proyecto de reconstrucción de una casa sean menores – dándole nueva vida a maderas que de otra forma, irían al vertedero.

El objetivo final es garantizar el papel activo de Sonae Arauco, individualmente o en asociaciones, en la definición de estrategias que contribuyan a construir un mejor – y más sostenible – futuro para todos.



Una estrategia reconocida

Sonae Arauco posee la certificación PEFC™ (Programa para la Aprobación de la Certificación Forestal) y FSC® (Forest Stewardship Council®). Este último es uno de los más importantes y reconocidos sistemas de certificación forestal del mundo, cuya misión es mejorar la gestión forestal.

Además de participar en la dinámica del FSC Portugal como miembro de la Dirección, la empresa apoyó la elaboración de certificamais.pt, una plataforma que facilita información para apoyar la certificación de gestión forestal; promueve la certificación atribuyendo una prima de 2€/tonelada para la madera certificada FSC o PEFC; y divulga las ventajas de la certificación forestal a través de la participación en talleres de sensibilización, el intercambio de buenos ejemplos y la divulgación del compromiso a largo plazo para el consumo de madera FSC.

En el ámbito de Forest & Citizen Strategy, una estrategia ambiciosa, intuitiva, audaz e innovadora que Sonae Arauco desarrolló para crear una cadena de valor forestal sostenible, una de las áreas más dinámicas será la certificación forestal, que se realizará mediante un conjunto de acciones destinadas a aumentar las áreas forestales certificadas. La empresa también aumentará su compromiso ante el FSC, solicitando la adhesión al FSC International.

Cada año, Sonae Arauco es responsable de la retención de cerca de 1.700 toneladas de CO₂ eq. a través de los productos que pone en el mercado.

Una línea de productos ecológicos

Sonae Arauco es una empresa comprometida con el uso sostenible de las materias primas, que cuenta con una amplia gama de productos en aglomerado de partículas y MDF disponibles con las certificaciones CARB2 (Junta de Recursos del Aire de California), y EPA (Agencia de protección Ambiental de los EE. UU.), una norma que contempla todos productos derivados de madera en circulación en los EE. UU.

Las soluciones de la Marca también han sido desarrolladas para dar respuesta a las exigencias de la certificación LEED®, del U.S Green Building Council (Consejo de la Construcción Ecológica de EE. UU.), que certifica la sostenibilidad de los edificios y la forma en que se planifican, construyen y mantienen.

Crecer sin comprometer el futuro

Sonae Arauco está comprometida con la explotación sostenible de las materias primas y, en este sentido, apuesta por la producción de tableros derivados de madera los cuales:

- Son una valiosa alternativa a la madera maciza;
- Por su flexibilidad dimensional, permiten fabricar productos hechos a medida;
- Tienen un efecto positivo sobre el calentamiento global mediante la mejora de la eficiencia energética;
- Funcionan como almacenadores de carbono cuando se utilizan en la construcción, ayudando a mitigar las emisiones de CO₂;
- Al final de su vida útil pueden ser reciclados y transformados en nuevos productos.



3DF

THREE DIMENSIONAL FIBERBOARD



www.sonaearauco.com

SONAE ARAUCO 
Taking wood further