

NÚMERO 3

WOOD MADE

# STORIES

JUNIO 2021

SONAE ARAUCO WORLD STORIES



## SOSTENIBILIDAD

Nuestra inversión en el fomento forestal y contribución a la reinención del sector de la construcción

## DIVERSIDAD

A 2.000km, dos empleados hablan de sus trayectorias profesionales, motivaciones y desafíos

## PEDRO GADANHO

El arquitecto que está creando una casa-laboratorio para promover soluciones constructivas y de rehabilitación respetuosas con el medioambiente

## TENDENCIAS

La casa se transformó y se convirtió (también) en una oficina

**Dirección**  
Joana Martins  
**Consejo Editorial**  
Carolina Pinto  
LLYC  
**Editorial**  
Rui Correia  
**Participación especial**  
Pedro Gadanho  
**Empleados**  
Adelaide Alves  
Ana Bara  
Andreas Schmitt  
Camilo Morais  
Daniela Celiher  
Domingo Rodriguez  
Frans Arnoldi  
Gavin Burnhams  
Hans-Robert Holzer  
Inés Ribeiro  
Jacqueline Flükiger  
Jan Van Leperen  
Joanne Ashton  
Johan Engelbrecht  
José António Rocha  
Khuselo Makaula  
Leonardo Porto  
Lisa Main  
Luís Baptista  
Martin Loeks  
Michelle Quintão  
Nuno Calado  
Nuno Carneiro  
Nuno João Pinto  
Steffen Körner  
Susana Teixeira Cunha

**Agradecimientos**  
Ana Fernandes  
António Castro  
Edite Barbosa  
João Berger  
Rui Correia  
**Título**  
Wood Made Stories  
Sonae Arauco World Stories  
**Autoría**  
Sonae Arauco  
**Número de la edición**  
3.<sup>a</sup> edición

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

**Fecha de la publicación**  
Junio 2021

**Tirada**  
3.300

**Design**  
Artur Sempere · SempereatWork

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

**Traducciones**  
Lingfy

**Depósito legal:**  
xxxxxxxxxxxx

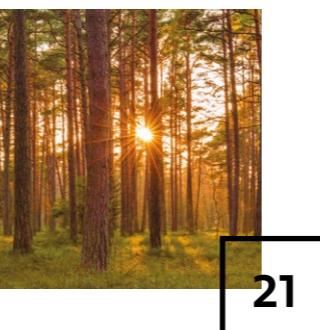
**ISSN:**  
2184-5409

**SONAE**  
**ARAUCO**  
Taking wood further

## Índice



10



21



31



37

04

### Editorial

La importancia de la reinención en el año de todos los cambios

15

### Entrevista

Inés Ribeiro y Steffen Körner  
Una conversación improbable

## Future Made

43

### Invitado

Pedro Gadanho  
La búsqueda de la sostenibilidad en arquitectura

## Refresh

06

### Overview

Un año sin precedentes: qué hicimos y dónde invertimos

21

### Gran Reportaje

Valorar el bosque para reinventar la construcción

48

### Tendencias

Soluciones para que el hogar se convierta en la mejor oficina

10

### Opinión

Edite Barbosa  
El mundo cambió. Al igual que los modelos tradicionales de trabajo también

31

### Perfil

Frans Arnoldi  
El líder siempre sereno

12

### Fotografía destacada

Una fábrica, dos oficinas

37

### Destino (versión interior)

Viajar sin levantarse del sofá



Editorial

# La importancia de la reinención en el año de todos los cambios

**Rui Correia,**  
CEO Sonae Arauco

Conmemoramos el quinto aniversario de Sonae Arauco, y lo hacemos mirando al año que ha pasado. ¡Y qué año! La pandemia de la Covid-19 cogió al mundo por sorpresa, poniendo en duda todo lo que dábamos por sentado. Nos vimos obligados a quedarnos en casa, alejados físicamente de los que más queremos, aprendimos a vivir en una realidad que seguramente no desaparecerá del todo por el momento. Confieso que nunca pensé que pudiéramos enfrentarnos a una crisis similar. Sin embargo, creo que nuestra respuesta —la de cada uno de vosotros— ha sido ejemplar. Muchas gracias por vuestra confianza y dedicación.

Agradezco a todos los equipos, reconociendo el duro trabajo realizado en un periodo de tanta incertidumbre. Gracias a los que se mantuvieron en primera línea en todas nuestras unidades industriales, arriesgando de alguna manera su salud y seguridad por un bien colectivo. Gracias a los que están

en teletrabajo, y que han sido capaces de readaptar rutinas, procesos y relaciones en tan poco tiempo. Gracias a todos por el esfuerzo adicional ante un escenario de reducción provisional de nuestra actividad. Fue vuestra persistencia, vuestra resistencia, vuestro espíritu de equipo lo que permitió a nuestra empresa adaptarse a cada momento, reinventarse, sin perder de vista el sentido colectivo, continuando, a pesar de las dificultades, su camino para ser la empresa de referencia en nuestro sector.

Por eso, la reinención es el tema de la tercera edición de esta revista nuestra.

Desde el inicio de la pandemia, las principales prioridades de Sonae Arauco han sido garantizar la salud y la seguridad de todas nuestras personas —siempre nuestra principal prioridad— y la sostenibilidad de nuestro negocio. Desarrollamos un plan de contingencia, que incluyó la adopción plena de las medidas recomendadas por las autoridades

sanitarias mundiales y locales. De hecho, fuimos más exigentes de lo que se propuso. Hemos puesto en marcha numerosas medidas preventivas, como la definición de una nueva política de viajes, el fomento del trabajo a distancia para las funciones que pueden realizarse remotamente y la creación de nuevas normas y procedimientos, incluido el refuerzo de los equipos de protección individual, para mitigar el riesgo de infección. Y seguimos centrados en nuestra visión: crear soluciones basadas en la madera para una vida mejor, un futuro mejor y un planeta mejor.

La sostenibilidad está implícita en nuestra visión, misión y estrategia. Para conseguirlo explícitamente, iniciamos un proyecto con el objetivo de medir nuestra huella de carbono para después elaborar un plan con el objetivo de conseguir la neutralidad en carbono antes de 2040. Seguimos aspirando a ser la empresa elegida por clientes, empleados, proveedores y otras partes interesadas.



Fotografía: Fernando Veludo/NFACTOS

**"Gracias. Fue vuestra persistencia, vuestra resistencia, vuestro espíritu de equipo lo que permitió a nuestra empresa adaptarse a cada momento."**

En la base, sigue la madera, una materia prima natural, renovable y reciclable, que cumple toda su función cuando se valora y se incorpora continuamente al proceso industrial.

Mantendremos nuestro camino para convertirnos —mucho más que en un simple proveedor de tableros— en un socio de soluciones basadas en la madera, con valor añadido, a través de una estrategia basada en soluciones decorativas, con el desarrollo de una oferta decorativa integrada y diferenciada y en sistemas constructivos, con especial atención al Sistema Agepan®.

Cuento también con vosotros para reforzar este año nuestra contribución al cambio del paradigma de la construcción, para que se reconozca el valor de la madera como alternativa a los materiales de origen fósil, para que sea un elemento clave en la afirmación de Europa como primer continente en alcanzar la neutralidad climática en 2050.

Esta experiencia nos ha obligado a dar por sentada la incertidumbre. Creo que la mejor respuesta a este contexto volátil es centrarse en lo que depende de nosotros mismos, lo que marcará la diferencia en el futuro, y seguir haciendo

lo que mejor sabemos hacer: producir soluciones basadas en la madera con un gran rendimiento técnico, con una calidad constante, prestar el mejor servicio, valorar las asociaciones que tenemos con nuestros clientes, trabajar en equipo, con la ambición de mejorar continuamente. De esta forma, garantizaremos la sostenibilidad de la empresa y del mundo en el que vivimos, reinventándonos juntos para llegar más lejos.

Refresh

# Overview

## UN AÑO SIN PRECEDENTES

**La pandemia de la Covid-19 fue definitivamente el evento más significativo para nuestra empresa el año pasado: nos puso a prueba, nos obligó a reinventarnos y aún sigue siendo un desafío, profesional y personal, en nuestra vida diaria. Desde el principio, Sonae Arauco creó un equipo de gestión de crisis, que estudió e implementó un plan de acción integral para garantizar la seguridad de sus empleados y operaciones, en particular a través de:**

- La **detección coordinada** de todos los casos sospechosos de infección para garantizar **criterios estandarizados para la toma de decisiones y la prevención**, permitiendo también la adopción de medidas para mantener la producción industrial;
- La puesta a disposición de materiales en las unidades industriales e implementación de diversas normas y procedimientos con el fin de **mitigar el riesgo de infección**: entre otros cambios, se realizaron ajustes en la distribución de las fábricas para asegurar la distancia entre los empleados, se definieron equipos espejo, se aseguraron **horarios de trabajo escalonados** y se desarrollaron **protocolos internos** para regular diferentes actividades durante la situación de pandemia;
- La implementación de un **modelo de trabajo a distancia** para todas las funciones donde esto era posible, junto con la **provisión de equipos, soporte técnico y campañas de sensibilización sobre ciberseguridad** y mejores prácticas, con un canal dedicado a la temática creada en Our Portal;
- El **refuerzo de la proximidad** del comité ejecutivo a los empleados, concretamente mediante momentos de comunicación del CEO en directo por videoconferencia, sobre la evolución de la pandemia y su impacto en el negocio.

**700** empleados trabajan a distancia

Los equipos de nuestro departamento de TI se enfrentaron al importante desafío de proporcionar los medios necesarios para que todos los empleados trabajasen de forma segura desde sus casas en tiempo récord. La transformación digital de la empresa, que comenzó en 2018, jugó un papel crucial en la adopción y el uso de tecnologías colaborativas que se generalizaron para que pudiéramos estar a la altura de este desafío y poder convertirlo en un éxito.

Más del **80%**

de los ordenadores asignados en 2020 fueron ordenadores portátiles, lo que representa un cambio en la estrategia de TI que refuerza nuestra movilidad.

## Más inversión, más mejoras

### Mejora de la Gestión del Mantenimiento y de los Activos

Se está implementando en cuatro unidades industriales —Oliveira do Hospital y Mangualde (Portugal), Beeskow (Alemania) y Linares (España)— un proyecto que prevé la intervención en los procesos gestión del mantenimiento y de los activos. El objetivo es estandarizar métodos, invertir en planificación y pasar del mantenimiento reactivo al mantenimiento predictivo, lo que se traduce en una mayor fiabilidad y una mayor vida útil del equipo.



### Finalización de la renovación de calderas de gas natural EuroResinas

La renovación de las calderas de EuroResinas durante 2020 aseguró un riesgo reducido de intervenciones en la zona y garantizó niveles de operación que permitieron importantes mejoras en los niveles de servicio brindados a nuestros clientes. Fue un cambio disruptivo que impactó en la vida diaria de varios equipos.

### Un año completo de noticias en nuestros productos

- Lanzamiento de las marcas **Core & Technical®** y **Ecoboard®**
- Ampliación de la red de distribuidores **Innovus®**
- Propiedades antibacterianas de **Innovus®**
- Llegada de **Innovus® a Sudáfrica**
- Lanzamiento del libro electrónico «**La nueva normalidad con Innovus®: soluciones para reformas de oficinas**»
- Nueva herramienta en el sitio web: **Dónde comprar**
- **Digitalización** de herramientas de marketing
- Presencia en **EuroShop**.

### Inicio de la nueva línea continua de PB en Beeskow

En julio de 2020, se lanzó la nueva Línea de Producción Continua de Partículas (PB) en la unidad industrial de Beeskow en Alemania. La inversión, que superó los cincuenta millones de euros, se realizó en el marco del proyecto Beeskow 50+ y aportará importantes ganancias en términos de eficiencia productiva, permitiendo la producción de soluciones más ligeras y con una superficie más homogénea, al tiempo que asegura la reducción de emisiones de carbono.

### Mejoras en el servicio de la planta de Sudáfrica

A finales de 2019, para convertir a Sonae Arauco en una empresa con la que fuese fácil hacer negocios en Sudáfrica, el equipo de la cadena de suministro (Supply Chain) inició una serie de cambios, que incluyeron:

- La definición de estándares de gestión de pedidos;
- La catalogación de existencias e identificación de las antiguas y/u obsoletas;
- La organización de reuniones diarias de participación y formación continua, algo que se mantuvo durante el confinamiento, permitiendo el desarrollo de una nueva manera de trabajar.

## UNA NUEVA CHIEF INDUSTRIAL AND TECHNOLOGY OFFICER



Ana Fernandes fue nombrada Chief Industrial and Technology Officer (directora industrial y tecnológica) de Sonae Arauco a mediados de 2020. La nueva directora ejecutiva de la empresa tiene 44 años y es licenciada en Ingeniería Mecánica por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Oporto, y también tiene un doble grado en Gestión e Ingeniería Industrial por el Instituto Nacional de Ciencias Aplicadas de Lyon (Francia). Su carrera profesional incluye empresas como L'Oréal, PSA, OGMA y Amazon France, de donde se fue para incorporarse a Sonae Arauco.

**Resultado:****85%**

del valor actual del nivel de servicio (OTIF, entrega completa a tiempo, por sus siglas en inglés), anteriormente entre el 20% y el 25%

**400 m³**

valor de devolución del pedido actual, que era de 6 - 8000 m³

**94%**

volumen de stock útil (productos en almacén con facturación y ventas), frente al 65% anterior

## Premios y distinciones

### ZERO DEFECTS

El proyecto Zero Defects 4.0, que tiene como objetivo utilizar sistemas avanzados de análisis predictivo para anticipar defectos en la producción de tableros de madera y reducir el desperdicio de materias primas y el consumo de energía asociado a los procesos, fue nominado a los premios EIT 2020 (Instituto Europeo de Innovación y Tecnología), en la categoría de «Innovadores», que reconoce el desarrollo de productos y servicios con un impacto significativo para un futuro sostenible.

### IMPROVEMENT AWARDS

El Comité Ejecutivo de Sonae Arauco reconoció y premió a los equipos que se destacaron por las mejoras realizadas durante el año. Por primera vez, y dadas las circunstancias, el evento se desarrolló cien por cien digitalmente.

**Calidad:** Oliveira do Hospital  
**Productividad:** Meppen  
**Ahorro de costes:** Linares  
**Participación del equipo:** Oliveira do Hospital  
**Servicio:** White River/Woodmead SCS  
**Innovación:** Beeskow  
**Seguridad:** Valladolid

### PREMIO DOCOMOMO

El Colegio de Arquitectos de Valladolid entregó la placa Docomomo al edificio de la unidad industrial de Sonae Arauco en Valladolid como reconocimiento a su valor patrimonial, considerándolo oficialmente como uno de los máximos exponentes de la arquitectura industrial de la ciudad española.

### BRONCE PARA NUESTRA REVISTA

La segunda edición de la revista Wood Made Stories: Sonae Arauco World Stories recibió la medalla de bronce en los Lusophone Creativity Awards en la categoría de «Comunicación interna».

### CUÉLLAR ES UNA HISTORIA DE ÉXITO

El Grupo Asesor IoW – Improving Our Work (Mejoramiento de Nuestro Trabajo) de Sonae reconoció a la unidad industrial de Cuéllar como una historia de éxito en la aplicación de la cultura y herramientas de IoW. Los resultados han sido significativos, tanto en eficiencia como en tiempos de cambio y reducción de riesgos.



Sonae Arauco  
Knowledge Academy

### SAKA ES UN ESTUDIO DE CASO

La academia de Sonae Arauco, Sonae Arauco Knowledge Academy, fue seleccionada por la European Round Table for Industry como un estudio de caso sobre Inclusión y Diversidad.

### INNOVUS® COSMOS GANA DOS PREMIOS

El acabado mate y tridimensional Cosmos de la colección Innovus® fue elegido por los jueces del German Design Council como ganador de los «ICONIC AWARDS 2021», en la categoría «Interior innovador». La combinación particularmente impresionante con el decorativo Feel Light Grey, inspirado en el fieltro textil, también ganó en la categoría «Excelente diseño de productos y elementos» del «German Design Award 2021».

### ALEMANIA: PREMIO DE MEJOR PROVEEDOR POR ASSMANN

Sonae Arauco Alemania fue considerada por el fabricante de muebles alemán ASSMANN Büromöbel como el mejor proveedor de 2019. Las áreas consideradas para la concesión del premio fueron la fiabilidad, la calidad, la relación calidad-precio y la compatibilidad y sostenibilidad medioambiental.

## UNA NUEVA HOJA DE RUTA DE SEGURIDAD 2021-2024

### Estandarización, formación, seguimiento

La seguridad es un tema cada vez más importante para Sonae Arauco, un valor esencial e inherente que no se puede comprometer. La creación de una nueva hoja de ruta de seguridad fue un paso natural, éste encuadra y materializa importantes iniciativas y procesos que deben ser implementados o reforzados para lograr una verdadera cultura de seguridad.

### Tres ejes principales:



#### REDUCIR LOS COMPORTAMIENTOS INSEGUROS



#### REDUCIR LAS CONDICIONES INSEGURAS



#### MANTENER LOS CAMBIOS

### Para cada eje principal, habrá tres principios:

- 1) estandarización;
- 2) formación;
- 3) seguimiento.

### ¿Cuándo?

Entre 2021 y 2024.

### ¿Dónde?

Áreas donde existe mayor potencial de lesiones: el suelo de la fábrica de operaciones industriales y de servicios de proveedores, comenzando en una primera fase con unidades industriales piloto.

## 2040

### NUESTRO OBJETIVO ES LOGRAR LA NEUTRALIDAD DEL CARBONO

Sonae Arauco apuesta por convertirse en una empresa neutra en carbono en menos de dos décadas, en la misma línea que el resto de las empresas del grupo Sonae, por delante de los objetivos europeos en al menos diez años, y haciendo aún más sostenible su actividad.

### Qué estamos haciendo:

Un inventario de las emisiones de gases de efecto invernadero en toda la empresa, siguiendo los principios del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol), para establecer una línea de base y evaluar los desafíos y oportunidades. A partir de este análisis, se elaborará una hoja de ruta con los pasos y proyectos necesarios para lograr este ambicioso objetivo.

### Digitalizar, Digitalizar, Digitalizar.

### GESTIÓN DE PRECIOS MÁS EFICAZ

En 2020 se lanzó la plataforma PRICE FX en los principales mercados de Sonae Arauco, que permite una mejor y más rápida gestión de precios. El 2021 verá la implementación de la solución en los mercados regulares restantes, proporcionando características para definir listas de precios, políticas de descuento y flujos de aprobación, lo que a su vez permitirá una gestión integrada de todo el proceso, con beneficios en términos de productividad, agilidad y control.

### UN NUEVO PORTAL INTERNO

Acelerado por la necesidad de asegurar una comunicación adecuada y actualizada sobre la Covid-19, Our Portal ha sido diseñado para recopilar contenido relevante relacionado con la vida y actividad diaria de nuestra empresa en una sola plataforma. Además de información sobre la pandemia, el portal incluye otros temas, como noticias, actualizaciones del CEO, presentación de resultados, (i)Talks, información comercial diversa y, más recientemente, contenido sobre sostenibilidad.

### VISTA ESTANDARIZADA DEL CLIENTE

La nueva aplicación Customer Single View (CSV, por sus siglas en inglés) en Salesforce combina procesos predecibles y simplificados para crear una vista de 360º del cliente. Al mismo tiempo, garantiza que todos los empleados tengan acceso a la misma información de los clientes, tanto histórica como prospectiva, para responder mejor a sus solicitudes. Con el CSV, Sonae Arauco ahora tiene una visión única y estandarizada del cliente, con información oportuna y fiable, brindando así un servicio de atención al cliente mejor y más completo.

### COMUNICACIÓN DIRECTA CON EL CLIENTE

Después de un periodo de prueba en 2020, el nuevo Portal del Cliente se ha puesto a disposición de todos nuestros clientes europeos. La versión final del portal responde mejor a las necesidades de los clientes, ofreciendo la opción de asignar diferentes perfiles a los usuarios, información sobre albaranes y stocks, gestión de pedidos con fechas flexibles y más funcionalidades.

Opinión

# El mundo cambió. Al igual que los modelos tradicionales de trabajo también.

**Edite Barbosa**  
Chief Corporate Development Officer

Me siento de nuevo frente al ordenador, secretamente aliviada por no tener otra reunión a través de Teams, preparada para escribir en nuestra Wood Made Stories. Pensé que sería fácil escribir sobre las tendencias en los modelos de trabajo en las organizaciones. Y es fácil. Se ha dicho tanto, he estado pensando en ello yo misma, pero las palabras no fluyen tan rápido como imaginaba, porque siempre me perturba el mismo pensamiento: «¿Cómo ha pasado esto?», «¿Cómo estamos hoy aquí?»

En primer lugar, permítanme compartir una pequeña historia. En lo que respecta al trabajo, pertenezco a la «vieja escuela», de una época en la que solo existía el trabajo presencial. Y siempre he sido contraria a lo que tantas veces he llamado «modernidades» en cuanto a modelos de trabajo flexibles, con mi incredulidad en dichos modelos basada en el hecho de que creo que se perdería el espíritu de equipo, que la gente en casa no trabajaría tan bien como en la oficina, y en tantos otros prejuicios que he acumulado a lo largo de varios años de trabajo. Bueno, a finales de 2019, alrededor de noviembre o diciembre, una persona de mi equipo me envió una propuesta «Modelo de trabajo flexible», donde se propuso, entre otras

cosas, que los empleados pudieran combinar la jornada laboral entre la oficina y sus casas con trabajo a distancia. Gentilmente le expuse que esto no era una prioridad y que ya lo hablaríamos más tarde. En Portugal, tenemos una expresión que dice algo como «Todo cae sobre nuestras cabezas».

Poco después, empecé a oír hablar sobre un virus extraño que estaba asustando a algunas partes del mundo. Unas semanas después, fue un virus que preocupó al mundo entero y, en poco tiempo, incluso antes de que tuviera la oportunidad de evolucionar como profesional en lo que respecta a la flexibilidad del trabajo en las organizaciones, a principios de marzo, junto a un equipo fantástico e inmejorable, me estaba preparando para anunciar el teletrabajo para toda la organización, siempre que fuera posible. Repentinamente, los trabajadores se marcharon a casa a trabajar desde allí, sin acceso siquiera a la oficina y aprender cada uno, sobre la marcha, a conciliar simultáneamente con hijos y con compañeros y jefes, sin horarios marcados y diferenciados entre la vida personal y profesional. El resto ya lo conocéis de primera mano, cada uno a su manera, con todo el dolor que nos ha

acompañado —a las personas y a nuestra organización— y aun así, conseguimos evolucionar.

¿Y el futuro? ¿Cómo serán los nuevos modelos de organización del trabajo?

No creo que todo vuelva a ser igual que antes de la pandemia de la Covid-19. Pero esta es mi opinión, y este artículo, siendo un artículo de opinión, no es vinculante para la empresa. De hecho, el tema está siendo estudiado por la Comisión Ejecutiva; hablaré de esto más adelante.

Las personas y las organizaciones aprendieron a teletrabajar, aprendieron a realizar reuniones virtuales, aprendieron a estar cerca del «gembä», ese lugar donde todo sucede, sin estar ahí físicamente. Sin casi darnos cuenta, nuestras habilidades digitales habían evolucionado, nuestros mecanismos de ejecución y seguimiento de tareas también se han adaptado a la nueva realidad. Y no quedaba casi nada por hacer, al menos, como consecuencia directa del trabajo a distancia.

Pero si es cierto que hemos evolucionado en ciertas competencias, también es cierto que

muchos de nosotros sufrimos física y emocionalmente de esa claustrofobia que transformó las paredes de la casa en las paredes de la oficina y por tanto, tuvimos que tomarnos nuestro tiempo para cada cosa.

Muchas empresas ya han anunciado que ya no tendrán ubicaciones físicas (oficinas), otras han anunciado que darán a sus empleados libertad de elección, y otros han anunciado que construirán nuevas oficinas. No hay reglas en la nueva normalidad. Cada empresa es libre de decidir el modelo de organización de trabajo que mejor se adapte a su negocio y cultura.

La precipitación y las prisas son las enemigas de las cosas bien hechas. Hay varias cuestiones que es necesario analizar antes de tomar una decisión: ¿cuáles son los efectos de la pandemia y del trabajo a distancia sobre la salud física y mental de los empleados?, ¿cuáles son los límites del tiempo de trabajo?, ¿cómo serán los diferentes marcos legales que regularán el trabajo a distancia? y, lo que es igual de importante, ¿qué posicionamiento de valor quieren tener las empresas como empleadores?

¿Y en Sonae Arauco?

Como hemos ido demostrando a lo largo de esta gestión de crisis de la Covid-19, hemos sido proactivos en todo lo que concierne a la protección de nuestra gente y a la gestión del trabajo.

Sobre el tema de los nuevos modelos de trabajo, no esperamos a que el mundo



esta intensa experiencia. Pronto toda esta información se consolidará y se transformará en la imagen de la organización. Buscamos hechos, la estadística que respalda las decisiones bien tomadas.

Obviamente el mundo y la vida son más inciertos que nunca y por eso tenemos que hacer un seguimiento de la evolución de la Covid-19 a diario, especialmente en las regiones donde estamos presentes. Es posible que tengamos que cambiarnos en cualquier momento. Volver a pensar todo de nuevo.

Pero hoy por hoy, mientras escribo sobre este tema, esta organización tiene la intención de construir a finales de septiembre un modelo de trabajo que represente nuestro valor como empresa: porque somos una multinacional industrial, porque valoramos a nuestros empleados y porque sabemos que todos podemos aprovechar esta supuesta «nueva normalidad».

Seremos capaces de promover un equilibrio entre la vida personal y profesional, podremos contratar de forma más flexible y en más geografías, porque el mundo ha crecido,

y todo se ha vuelto sorprendentemente más cerca, seguiremos las nuevas tendencias en movilidad geográfica, porque todos hemos aprendido que la oficina, como la conocíamos, no es el centro del mundo.

Y ese modelo arcaico de liderazgo con empleados sentados a su lado ya no existe. El trabajo debe realizarse donde se obtengan los mejores y más rápidos resultados en beneficio de las personas y las organizaciones. Y ahí es a donde vamos.

## Fotografía destacada

La llegada de la pandemia Covid-19 impuso una reinvención del modelo de trabajo en todos los países donde estamos presentes. Cientos de empleados de Sonae Arauco, en pocos días, convirtieron sus casas en oficinas, un nuevo tipo de trabajo con nuevos retos de gestión y de relaciones interpersonales. Dada la naturaleza de nuestra actividad, la mayoría de los empleados siguieron trabajando en las fábricas, pero también tuvieron que volver a aprender a trabajar, teniendo en cuenta las nuevas directrices, y manteniendo siempre la seguridad en primer lugar. La capacidad de trabajar en equipo —a pesar de la distancia— fue crucial para mantener la empresa en funcionamiento y, juntos, superar este reto.

Actualmente, alrededor del 20 % de nuestro personal trabaja a distancia. Este es el caso de Susana Teixeira Cunha, Iberia HSE Coordinator, que en la imagen está en una reunión por videollamada con Leonardo Porto, Business Data Analytics Engineer, en la sala de control de la unidad industrial de Mangualde, Portugal.

Fotografía: Pedro Sadio



Entrevista

# Inês Ribeiro y Steffen Körner, una conversación improbable

|

Steffen asistió a la caída del Muro de Berlín; Inês es una milenial. Él, que tiene ahora 60 años y lleva más de veinte en Sonae Arauco, se hizo ingeniero dentro de un abanico de posibilidades de carrera muy limitado. Ella, que tiene 29 años, y lleva tres en Sonae Arauco, dejó a sus padres para estudiar psicología en un país en crisis, donde todos los días emigraban los de su generación al no tener empleo.

Se conocieron para dar forma a esta sección de Wood Made Stories. En una conversación a más de dos mil kilómetros de distancia, entre Aveiro, en Portugal, y Meppen, en Alemania, hablaron durante casi dos horas, sobre los mayores obstáculos que encontraron en la vida —y se contaron cómo debían reinventarse para superarlos—, sobre su pasión por trabajar con personas, sobre cómo la cultura de Sonae Arauco les motiva y orienta su propósito, y se dieron cuenta de que tienen mucho más en común de lo que esperaban.



## Inês Ribeiro

### HR Operational Manager

Inês Ribeiro tiene 29 años y nació en Aveiro, Portugal. Terminó el Máster en Psicología Clínica y de la Salud en la Universidad de Oporto, así como el posgrado en Gestión de Recursos Humanos en el Instituto CRIAP. Entró en Sonae Arauco en 2018 como técnica de RR. HH.

**Inês, es hoy HR Operational Manager (gerente de operaciones de RRHH) y nació en Portugal en los años noventa. Y Steffen, es Managing Director (director General), y nació en la Alemania de los años sesenta. ¿Cómo fueron vuestras infancias?**

**Steffen Körner (SK)** – Nací en Dresden, en Alemania Oriental, y viví allí hasta la caída de Muro de Berlín, en 1989. Crecí con los niños del barrio y acompañaba a mi padre a los trabajos de construcción y jardinería. Mis padres eran ingenieros, lo que supuso un obstáculo para mi educación: el sistema limitaba las opciones de los que no pertenecían a la clase trabajadora. Acabé encontrando una forma de superar esta limitación, pero no tuve mucha libertad para elegir la especialización. Opté por la madera y las fibras.

**Inês Ribeiro (IR)** – Crecí en Aveiro... -Steffen, cuando vengas a Portugal, ¡tienes que venir a Aveiro para probar nuestros «ovos moles» (huevos confitados)! [Risas]

- Como decía, crecí con mi hermana y mis primas, teníamos más o menos la misma edad y estábamos siempre juntas. Solía montar a caballo cuando era adolescente en una finca. Es curioso porque estaba escuchando a Steffen y estaba pensando que, de hecho, crecí en una sociedad libre, sin embargo, cuando entré en la universidad, en 2009, Portugal atravesaba una gran crisis económica. Me acuerdo de que mis padres intentaron ver conmigo cuál sería el área que más oportunidades me daría, y acabé eligiendo Ciencias Sociales, ¡una opción totalmente opuesta! Me gradué en Psicología. Aunque con toda la libertad, de alguna manera sentí cierta presión. Mi opción tenía que dar resultados.

SK – También es cierto que no es fácil tener todas las opciones disponibles. Lo pude ver con mi propia hija y con otros jóvenes, se esfuerzan por intentar entender qué camino elegir. No obstante, ¡me parece mucho mejor, a no tener ninguna opción! [risas]!

**¿Qué momentos de la vida cotidiana y profesional destacarías como aquellos en los que tuvisteis que reinventaros para superar retos?**

SK – Innumerables. Uno de los primeros fue después de la caída del muro. La vida acabaría siendo mejor, pero en aquel momento vivimos tiempos muy difíciles. No había empleo, la parte occidental de Alemania desconfiaba de la parte oriental. Decidí emigrar a Escocia. El otro fue hace nueve años. Cuando era *Chief Technical Officer* (Director Técnico), se hizo una reorganización y pasé a ser *Wood*

*Procurement Manager* (director de compras de madera). Fue un momento en el que tuve que parar para poder pensar en lo que significaba esto, y si este cambio estaba en la dirección correcta. Decidí buscar un asesor para que me ayudara en la definición –en la reinención de este camino–, para reflexionar sobre mis expectativas, para aprender a lidiar mejor con mis compañeros y superiores. Fue muy importante para mí, porque empecé a pensar de una forma diferente en mi vida, a concentrarme en áreas importantes, como mi familia y yo mismo. Y, con esta apertura de horizontes, surgieron otras oportunidades. La pandemia también ha sido un momento que me ha marcado, pero con lo que más me ha exigido la vida, ha sido con el nacimiento de mi hijo, que padece una discapacidad mental. Todo cambió: los sueños de mi mujer, los míos, nuestra vida. Tardamos algunos años en intentar entender, aceptar, y permitirnos

pensar que lo que nos había pasado, enriquecería nuestra vida. Hoy estamos agradecidos.

**IR** – La pandemia ha sido la situación que más me ha obligado a reinventarme. Fue un cambio total en la forma de trabajar y de vivir. Al principio, pasé por un periodo de ERTE, en el que el reto era reflexionar sobre cómo podía seguir activa y aprovechar de alguna manera el tiempo para potenciar mis competencias. Después cuando volví, necesité, de hecho, reinventarme: las reglas cambian todos los días y las personas se ponen en contacto con el Departamento de Recursos Humanos para encontrar respuestas, ayuda y soluciones para seguir trabajando, ya sea en la fábrica o en casa. Yo también tuve que adaptarme a una nueva realidad de trabajo. Surgieron nuevos desafíos en la separación de la vida personal y

profesional. Nuestro espacio en casa tuvo que transformarse en un nuevo espacio de trabajo y vimos condicionando nuestra libertad, sin duda estos tiempos han sido los que me han exigido una mayor capacidad de adaptación.

**¿Qué ha cambiado en la práctica de vuestra rutina profesional con la pandemia?**

**IR** – ¡Casi todo! Trabajo en la estructura corporativa de Maia, en el equipo corporativo trabajamos juntos los unos con los otros, en el mismo edificio. Cuando llegamos a casa, el desafío era continuar cerca, sin estar en el mismo espacio físico. Fue un cambio total en la forma de trabajar. Desde que asumí esta función, comencé a ir mensualmente a la fábrica, me di cuenta de que esta visita mensual era muy importante para la construcción de una relación con

los trabajadores, porque la mayoría de los operarios no trabaja con ordenadores y necesita vernos en persona para aclarar dudas y generar confianza. Siento que siempre que visitaba la fábrica estaba más involucrada, más cerca de las personas. Ahora necesito seguir cerca, pero con las visitas reducidas a lo estrictamente necesario. Es un desafío. Pero, en realidad, lo que más me gusta de mi trabajo es la oportunidad de superarme y el hecho de no tener dos días iguales.

**SK** – Cuando llegó la pandemia, los clientes redujeron sus pedidos muy rápidamente. Para decidir cómo gestionar la situación, formamos un pequeño equipo con todos los departamentos y, durante algunos meses, nos reunimos todos los días por videoconferencia. Se celebraron reuniones muy cortas, de una hora, sólo para entender la situación que se estaba produciendo cada día, y debatir lo que íbamos a hacer en las 24 horas siguientes. Y lo que aprendí fue que, incluso en una situación de crisis, con el equipo adecuado y un objetivo concreto conseguimos tener éxito. Acabamos de tener uno de los mejores años de la historia en cuanto a resultados en Alemania. Cumplimos casi todos los objetivos y estoy muy orgulloso de ello.

**Ambos trabajan con personas, aunque en ámbitos diferentes. ¿Qué es lo que os apasiona en este trabajo?**

**SK** – Soy ingeniero, pero aprendí pronto, cuando emigré a Escocia, en el inicio de mi carrera, que en ambientes complejos nada se hace individualmente. Todo está conectado. En esa época también aprendí que, antes de todo, es preciso comprender la situación y, solo después, dejar que las personas actúen de determinada manera. Y aunque yo, por tener mucha experiencia, puedo indicar cómo deben ser las cosas, opto por hacer preguntas y tratar de involucrar a las personas para encuentren ellas mismas una solución. Y así tomamos juntos la decisión, aunque después tenga

que corregirse. Me veo más como un asesor, un consejero, en lugar de ser el jefe que dice lo que hay que hacer.

**IR** – Tengo mucha curiosidad por el comportamiento humano. Cuando trabajamos con personas, trabajamos con comportamientos. Es interesante tratar de comprender cuáles son los comportamientos que llevan a una determinada situación. Y, a partir de ahí, pensar en cómo se puede mejorar la motivación de la persona, cómo se pueden mostrar las diversas opciones que tiene, o incluso intentar cambiar la forma en que la persona ve las cosas.

**¿Cómo os motiva la cultura de Sonae Arauco en vuestro trabajo diario?**

**IR** – Para mí es muy importante trabajar en una empresa que se preocupa por el bienestar de los trabajadores y que tiene un buen —y divertido— ambiente de trabajo. Parece un pequeño detalle, pero para mí es muy importante saber que nadie espera que yo atienda una llamada de teléfono fuera de mi horario de trabajo, pero lo hago (cojo la llamada). Sentir que en mi equipo hay preocupación y respeto por la separación entre lo personal y lo profesional. También me motiva la flexibilidad y la creación de relaciones cercanas entre compañeros, incluso entre los que son nuestros superiores. Y Sonae Arauco es un gran ejemplo de ello. También es una organización que acepta la diversidad como un compromiso, y la pone en práctica. Valoro mucho el ambiente de diálogo. Repito: estamos aquí, dos personas de nacionalidades y edades diferentes, con pasados y experiencias distintas, y tenemos la oportunidad de hablar sobre nuestras visiones en el trabajo y en la vida.

**SK** – Trabajamos en este área para mejorar la vida de las personas, para hacer accesibles a todos las mejores

soluciones. Siento que trabajo en una empresa en cuyo propósito me identifico. Creamos a partir de un material natural y, en comparación con otros, accesible a la mayoría de las personas. Si esto no existiera, nuestros ambientes —en casa, en la oficina— serían completamente diferentes y la mayor parte de nosotros no conseguiría tener ni siquiera tanta movilidad, porque es bastante cara. También valoro el papel que se da a la diversidad. Para mí, es un requisito previo para la sostenibilidad. Si no somos diversos en personas, en productos, en modelos de negocio, no conseguiremos tener un negocio estable y sostenible.

**¿Y qué consejo daría a la generación del otro?**

**IR** – Es un poquito difícil dar consejos de este tipo [risas]. Si pudiera dar un consejo a Steffen, sería que se mantuviera abierto a las ideas de los milenials, y que continúe dándonos la oportunidad de aprender con él y con su experiencia. Es bueno tener espacio y oportunidad para ser creativos y poner nuestras ideas en práctica.

**SK** – Acepto el consejo [risas]. Los consejos son siempre difíciles de dar, pero un aprendizaje que puedo compartir, relacionado con mi experiencia y mis errores, es que los niños nunca nos perdonarán si no les dedicamos tiempo por culpa del trabajo. Quizás esto haya sido algo que no he hecho muy bien. Otra cosa que tengo siempre en mente es mantenernos siempre interesados en nuestra carrera, independientemente del siguiente paso. Es esencial en estos tiempos de cambio.

## CURIO-SIDADES

### Comida favorita

**IR** – Nuestro bacalao, sin importar la receta.

**SK** – Bistec cocinado a fuego lento en vino tinto.

### Destino favorito

**IR** – Camboya. Fui justo antes de la pandemia.

**SK** – Escocia, especialmente la isla de Skye.

### Guilty pleasure

**IR** – Chocolate y ver series mientras me como un helado de brownie.

**SK** – Conducir sin destino.

Steffen Körner en la unidad industrial de Meppen. Inês Ribeiro en las oficinas de Maia, en una foto hecha antes de la pandemia, en conversación con Ana Pais da Silva, Group HR Processes Design y Susana Barros, SWE Talent & Organizational Development.

19





Gran Reportaje

# Valorar el bosque para reinventar la construcción

A principios de 2021, la Organización Meteorológica Mundial, una agencia especializada de las Naciones Unidas (ONU), reveló que 2020 fue uno de los años más calurosos de la historia, lo que confirma «una tendencia persistente de cambio climático a largo plazo». La lista de consecuencias de la inacción pinta un panorama desolador, aunque sólo analicemos el impacto en la Unión Europea (UE) y el horizonte de un año: 400.000 muertes prematuras por contaminación atmosférica, 90.000 muertes resultantes de las olas de calor, por cada 5°C de aumento de temperatura, 660.000 solicitudes adicionales de asilo y un 16% más de especies en peligro de extinción, una reducción del 40% en el volumen de agua disponible en las regiones del sur de este continente. Los efectos se extienden a la economía, que podría perder 190.000 millones de euros cada año, junto con 40.000 millones de euros en costes debido al aumento de la mortalidad relacionada con el calor, más un aumento del 20% en el precio de los alimentos para 2050.

La presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, resumió el tema de una manera muy pragmática: «El coste de la transición será alto, pero el coste de la inacción será mucho mayor». Es por eso, que Europa planea movilizar un billón de euros para esta transición durante la próxima década, y confía en un esfuerzo conjunto entre los sectores público y privado para transformar la UE en un continente climáticamente neutro en menos de tres décadas. «Las empresas que actúen primero y más rápido, serán también las que aprovechen las oportunidades de la transición ecológica», enfatizó.

## «Estamos en la industria adecuada en el momento adecuado».

«Estamos en la industria adecuada en el momento adecuado», expresa Rui Correia, CEO de Sonae Arauco. Hoy en día, los edificios son responsables de más del 40% de la energía que consumimos y de más del 36% de las emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas con el consumo de energía.

«Los desafíos son extraordinarios, pero desde la perspectiva de nuestra empresa, también lo son las oportunidades. El sector de la construcción es uno de los ejes de este cambio de paradigma: hay que reinventarlo. Y la madera, el ADN de Sonae Arauco, puede jugar un papel central en esta reinvención».

## Todo comienza en la semilla

Sólo teniendo en cuenta los bosques europeos, se estima un efecto positivo general de aproximadamente 806 millones de toneladas de carbono que se capturan anualmente, lo que corresponde al 20% de todas las emisiones de origen fósil en la Unión Europea. Desde una perspectiva global, y según un análisis publicado recientemente en la revista

Science: si se plantaran mil millones de hectáreas más de bosque, cerca de dos tercios de las casi trescientas gigatoneladas de carbono producidas en los últimos dos siglos podrían eliminarse de la atmósfera, lo que evitaría un aumento de la temperatura de 1,5°C para 2030.

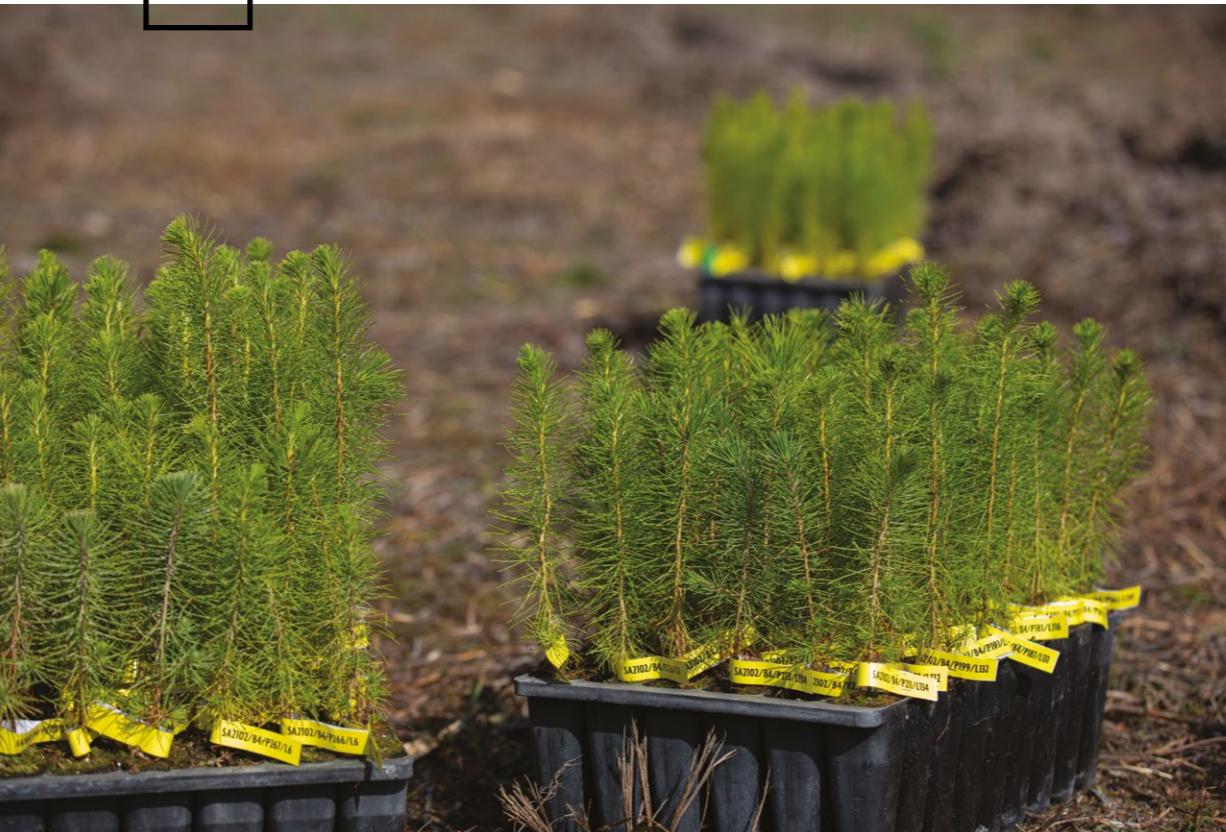
Por lo tanto, los bosques son un activo esencial para mitigar el calentamiento global y, aunque Sonae Arauco no posee un área forestal, la empresa trabaja con estos números en mente todos los días.

«Creemos que no se puede crear valor económico sin sostenibilidad ambiental y social. Como tal, la sostenibilidad está plenamente integrada en la estrategia de Sonae Arauco y la explotación sostenible de los bosques es una prioridad para nosotros, es un principio que respaldamos activamente en todas las prácticas comerciales, asegurando, por ejemplo, el uso exclusivo de madera proveniente de orígenes gestionados de forma sostenible y cuidadosamente controlados», explica Rui Correia.

**«Creemos que no se puede crear valor económico sin sostenibilidad ambiental y social».**

El compromiso de Sonae Arauco con la valorización del bosque se traduce también en una estrategia ambiciosa e innovadora para los bosques, ya sea a través del liderazgo de proyectos de investigación y desarrollo (I + D), o mediante la integración de grupos de trabajo cuyo propósito es desarrollar y asegurar la transferencia de conocimiento para la gestión de este bien natural, para asegurar su desarrollo sostenible. «Es una estrategia basada en nuestro conocimiento sobre el bosque, el potencial de este activo natural y su completa valorización», añade el CEO.

22



Entre marzo y abril de este año, Sonae Arauco plantó 21.600 pinos en un área de aproximadamente 24 hectáreas como parte de su proyecto de I + D forestal.

## La importancia de la certificación

De los dos principales sistemas globales de certificación forestal, cuya misión es promover la gestión forestal sostenible, Sonae Arauco cuenta con la certificación PEFC™ de la cadena de custodia de productos forestales (Programa para el Reconocimiento de la Certificación Forestal) y FSC® (Forest Stewardship Council®, Consejo de Manejo Forestal) (FSC®C104607), que en este caso cubren todas las operaciones industriales. Además de participar en la promoción de FSC® Portugal como miembro de la junta, y FSC® Alemania, Sonae Arauco también es miembro del Forest Stewardship Council® internacional.

## Un proyecto de I+D pionero y sin precedentes para hacer el bosque portugués más rentable

Desde Portugal, la empresa puso en marcha un proyecto de I + D pionero destinado a ayudar a los productores forestales a incrementar significativamente su producción, contribuyendo a revertir la tendencia descendente de la superficie plantada en el país, así como a alinear la disponibilidad de materias primas con el incremento previsto de la demanda del mercado de soluciones sostenibles como la madera. Nuno Calado, Wood Regulation & Sustainability Manager, resume el problema: «Entre 2005 y 2019, el creciente volumen de pino marítimo en Portugal registró una disminución del 37%. Entre 1995 y 2015 se perdió el 27% de la superficie plantada, lo que equivale a más de 13.000 campos de fútbol cada año. En cierta medida, estas cifras fueron el resultado de la baja productividad y la falta de gestión, lo que



Nuno Calado  
Wood Regulation & Sustainability Manager

genera una menor rentabilidad, impactando en toda la cadena de valor». El proyecto de I + D forestal de Sonae Arauco tiene como objetivo revertir esta tendencia, aumentando el conocimiento disponible, empoderando a los productores y permitiéndoles convertir al bosque portugués en un activo más rentable.

**«Sonae Arauco puso en marcha un proyecto destinado a ayudar a los productores forestales a incrementar significativamente su producción, contribuyendo a revertir la tendencia descendente de la superficie plantada en Portugal».**

«Utilizamos más de 100.000 semillas de pino marítimo y pino radiata de diferentes familias (136 en total) y orígenes (Portugal, España, Francia y Chile). Todas estas semillas

fueron mejoradas genéticamente, es decir, de especies con una alta productividad probada», explica. La idea ahora es «probar y comparar el comportamiento de las plantas en diferentes condiciones de suelo y clima en Portugal». Hasta ahora se ha realizado una inversión de 150.000€, pero se prevé que esta cifra aumente en los próximos años. Durante la primera etapa, que se desarrolló desde octubre de 2020 hasta febrero de 2021, las plantas se cultivaron en idénticas condiciones en un vivero forestal. Entre marzo y abril de este año se plantaron 21.600 pinos en un área de alrededor de 24 hectáreas. El proceso se repetirá en 2022 para eliminar el efecto del clima en los resultados y garantizar que se planten las semillas adecuadas en el lugar correcto. «La sostenibilidad de los bosques portugueses también depende de esta correcta combinación de árboles, condiciones atmosféricas y condiciones del suelo», resume el especialista. En una etapa posterior, las zonas de prueba también servirán como áreas de demostración.

## rePLANT: Seis millones de euros de inversión y un esfuerzo colaborativo sin precedentes

En 2021, la compañía se unió a otras veinte entidades, incluidas otras empresas líderes del sector y entidades no empresariales de investigación e innovación (I+I), en un proyecto colaborativo sin precedentes en Portugal –rePLANT–, que introducirá nuevas tecnologías para desarrollar el bosque portugués y hacerlo más seguro, con una inversión de alrededor de seis millones de euros (cofinanciados por fondos europeos), en los que participarán más de setenta investigadores y técnicos especializados durante los próximos tres años. «Las estrategias que vamos a desarrollar darán lugar a nuevos productos, procesos y servicios que contribuirán a reducir el riesgo de incendio e introducirán un alto grado de innovación, con impactos positivos a lo largo de toda la cadena, especialmente en términos de sus proveedores de servicios y productores forestales», explica Nuno Calado. Sonae Arauco y el Instituto Superior de Agronomía, la Escuela de Agricultura, son responsables de la estrategia colaborativa para la gestión de bosques e incendios. La idea, explica, es «darse cuenta de que las especies/orígenes de pino son más productivas y se adaptan mejor al cambio climático, así como encontrar nuevos modelos de gestión forestal sostenible para las principales especies forestales portuguesas con el fin de aumentar su productividad, resiliencia al fuego y la adaptación al cambio climático». Además, «se llevarán a cabo trabajos de investigación en tecnologías digitales y de teledetección para avanzar en el nivel de conocimiento de los bosques y la biomasa forestal, y a un coste menor que los métodos utilizados actualmente».

## Sonae Arauco participa en uno de los mayores proyectos de compensación de carbono del ecosistema empresarial

Durante los próximos treinta años, Sonae Arauco también asumirá un papel central en uno de los proyectos de compensación de carbono más ambiciosos que se han desarrollado hasta el momento en Portugal. El bosque de Sonae (ver recuadro) ha sido diseñado para mitigar el impacto ambiental de la flota de vehículos y de los vehículos de servicio de los empleados, y evidencia el compromiso del grupo con la neutralidad de carbono. «Vamos a plantar un millón de árboles en una mezcla de pino marítimo (80%) y roble común (20%). Sólo en los primeros once años, y se espera que el proyecto compense unas 161kt de CO<sub>2</sub> y ocasiona la forestación de 1.189 hectáreas, lo que corresponde a una inversión de tres millones de euros únicamente en actividades de forestación», expresa Nuno Calado. La inversión en el proyecto también contempla 16 millones de euros para la gestión del ciclo forestal, que se compartirán con todas las empresas participantes: además de Sonae Arauco, Sonae, Sonae MC, Worten, Sonae Fashion, Sonae FS, Sonae Sierra, Sonae IM, NOS, Sonae Capital, Sonae Indústria y Fundação Belmiro de Azevedo.

El proyecto también tiene como objetivo ayudar a minimizar los altos impactos económicos, ambientales y sociales de los incendios de 2017, donde se quemaron alrededor de medio millón de hectáreas, siendo la zona elegida, Mangualde, en el centro de Portugal, una de las más afectadas. Sonae Arauco integrará la materia prima en su proceso productivo y, a largo plazo, utilizará el área como laboratorio forestal para trabajar con sus socios, demostrando mejores prácticas, innovaciones y pruebas piloto, entre otras cosas.

### Los tres pilares del bosque de Sonae

1. Compensación de emisiones de la flota de vehículos del Grupo impulsados por combustibles fósiles, hasta su sustitución por vehículos eléctricos, idealmente en los próximos diez años.
2. Constitución de un bosque gestionado en el tiempo, que permita aprovechar la capacidad de retención de carbono de los árboles y, una vez que alcancen la etapa de madurez máxima de absorción, utilizarlos para producir madera.
3. Promoción de la biodiversidad y resistencia al impacto de los incendios forestales, a través de la gestión forestal, la plantación de varias especies autóctonas a lo largo de líneas de agua y corredores ecológicos.

## Un compromiso en todas las geografías

La apuesta por el bosque se refleja en los restantes mercados donde está presente Sonae Arauco. Martin Loeks, Head of Wood Procurement NEE, lo resume así: «Sabemos que los bosques gestionados de forma sostenible crean puestos de trabajo sostenibles, crean riqueza y no consumen ingresos fiscales. Por esta razón, utilizamos sólo madera producida de manera sostenible, y generalmente de bosques locales (ubicados a menos de 200km de las unidades industriales, de media). Los bosques bien gestionados aquí, protegen los bosques primarios de otros lugares de la destrucción», comenta, hablando desde Alemania. Gavin Burnhams, Timber Procurement Manager en la

**«Los bosques gestionados de forma sostenible crean puestos de trabajo sostenibles, crean riqueza y no consumen ingresos fiscales».**

unidad de White River, en Sudáfrica, explica que la certificación también es un requisito esencial para el suministro de madera en ese mercado. «Tenemos la ventaja adicional de poder ayudar a los productores forestales en situaciones donde la madera está dañada por incendios, insectos o enfermedades, ya que nuestro proceso nos permite utilizar madera que, por estándares convencionales, no es apta para otros procesos formales, e integramos esta materia prima en la cadena de valor, por lo que prevenimos el desperdicio», declara. Domingo Rodríguez, Wood Supply South Europe, explica que, en España, la empresa también se ha centrado en la necesidad de sensibilizar a todos los implicados —en este sentido, pero también en otras industrias, en concreto la de producción de energía— con el fin de «asegurar el principio de jerarquía de uso, racionalizando el uso de la madera, reciclando sucesivamente y sólo quemándola como último recurso».

25



Gavin Burnhams  
Timber Procurement  
South Africa



Domingo Rodriguez  
Wood Supply South Europe



Martin Loeks  
Wood Procurement NEE

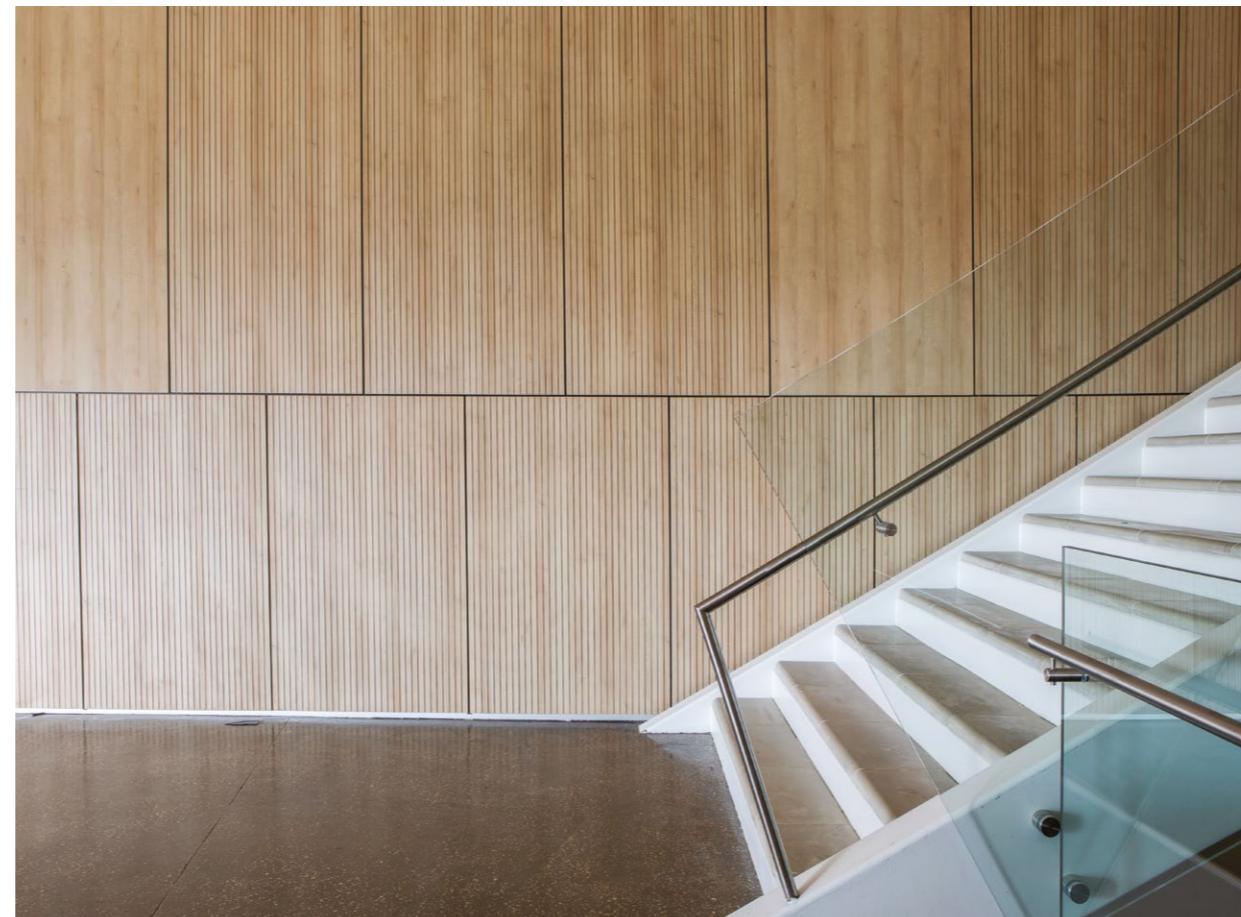
# Reinventar la construcción

Al presentar la Estrategia de la Comisión Europea para una Ola de Renovación, que tiene como objetivo modernizar treinta y cinco millones de edificios ineficientes para 2030, Ursula von der Leyen subrayó el papel que puede desempeñar la madera en el cumplimiento de los objetivos del programa como parte del Pacto Verde, explicando que el sector de la construcción necesita evolucionar de una fuente de emisión a una fuente de retención de CO<sub>2</sub>, principal causa del cambio climático.

Las materias primas sostenibles, como la madera, combinadas con tecnologías inteligentes, se han identificado como factores determinantes para el éxito de esta estrategia, cuyas prioridades incluyen la expansión del mercado de productos y servicios de construcción sostenible, con la integración de nuevos materiales y soluciones basadas en la naturaleza. «Sabemos que, además de ser una materia prima natural, renovable y reciclable, y ser un material confiable, seguro y versátil, la madera tiene una notable capacidad para almacenar dióxido de carbono, presentándose como una

valiosa alternativa a los materiales de origen fósil», explica João Berger, Chief Marketing & Sales Officer de Sonae Arauco. Por ejemplo, una tonelada de cemento emite aproximadamente una tonelada de CO<sub>2</sub>. Una tonelada de aluminio emite dieciséis veces más. Por el contrario, cada tonelada de madera se traduce en la captación de dos toneladas de CO<sub>2</sub>, «y éste es un aspecto cada vez más relevante, el cual ya está dictando cuáles serán los materiales prioritarios para impulsar la evolución hacia un verdadero paradigma de construcción sostenible».

**«Esta concienciación ya está provocando cambios muy relevantes en el sector, que necesita responder al desafío de la superpoblación, construir estructuras más accesibles y a las que se puedan acceder de forma más rápida y, al mismo tiempo, hacerlo sin liberar CO<sub>2</sub>, incluida la búsqueda de una forma de absorber el carbono».**



El campus de la Nova School of Business and Economics en Carcavelos, Portugal, es un proyecto inédito y destacado a escala europea, y cuenta con varios materiales de la colección decorativa Innovus®.

«Esta concienciación ya está provocando cambios muy relevantes en el sector, que necesita responder al desafío de la superpoblación, construir estructuras más accesibles y a las que se puedan acceder de forma más rápida y, al mismo tiempo, hacerlo sin liberar CO<sub>2</sub>, incluida la búsqueda de una forma de absorber el carbono», añade. João Berger cita como ejemplo la evolución hacia modelos constructivos cada vez más modulares, «en los que las obras tradicionales se transforman en espacios de montaje, con ganancias muy significativas en términos de productividad». Sin embargo, enfatiza que será necesaria la participación de todas las partes implicadas para responder a esta ambición, especialmente en el contexto de urgencia: «Los gobiernos deberían centrarse en otorgar incentivos capaces de conseguir mayores efectos multiplicadores de las empresas constructoras, las cuales, deben estar abiertas a la innovación y a la disruptión, también la industria, a través

del desarrollo de soluciones innovadoras y adecuadas, y los arquitectos, que tienen que implicarse en este cambio para conocer mejor la madera y su potencial», explica.

En este maratón mundial, Sonae Arauco está dando un gran paso: este año, la empresa se ha comprometido a convertirse en una empresa neutra en carbono para 2040, fecha que incluso pretende adelantar en diez años al objetivo europeo. Es, en esencia, una continuación del viaje. Durante décadas, la empresa ha estado operando en una lógica de economía circular, utilizando materias primas de origen sostenible e incorporando subproductos de la industria de la madera que se utilizan en la producción de tableros a base de madera o, cuando esto no es posible, se convierten en fuente de energía para las naves industriales.

**La oferta de valor de Sonae Arauco en materia de sostenibilidad es transversal:**



**João Berger**  
Chief Marketing & Sales Officer

**«Nuestro modelo de negocio y nuestros productos forman la base de una economía del futuro, por lo que tenemos el deber de aprovechar todo su potencial».**

una materia prima natural, un proceso productivo que cumple plenamente con los principios de la economía circular y una cartera integral de productos ecológicos. En este contexto, las soluciones de la empresa responden a las necesidades de los sectores del mueble y del diseño de interiores (a través de la gama Innovus® y Core & Technical®) y del sector de la construcción, a través de las soluciones del Sistema Agepan®, cuyo objetivo es contribuir activamente al cambio de paradigma en la construcción, con oportunidades de crecimiento futuro

que deberán evaluarse (ver páginas 28 y 29).

Cada año, Sonae Arauco es responsable de la retención de alrededor de 2,1 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> a través de los productos que comercializa. «Nuestro modelo de negocio y nuestros productos forman la base de una economía del futuro, por lo que tenemos el deber de aprovechar todo su potencial. En este sentido, permanecemos atentos, investigando y trabajando para innovar, para reinventarnos permanentemente, como la madera», concluye João Berger.

## Nuestro grupo de trabajo para un sector de la construcción más ecológico

En vista de la ambición de Sonae Arauco de evolucionar de un proveedor de tableros estructurales y aislantes a un socio en sistemas de construcción, a principios de año la empresa creó un grupo de trabajo compuesto por miembros de los equipos de Marketing, Market Intelligence, Desarrollo de Producto y Ventas.

El objetivo de este grupo de trabajo es aprovechar las oportunidades de

construcción sostenible con materias primas de valor natural y añadido, desarrollar estrategias para el crecimiento de soluciones de construcción, ampliar la oferta del Sistema Agepan®, mientras que, al mismo tiempo, se contribuye a la promoción y al crecimiento de la construcción con madera en países donde tradicionalmente es menos común.



**Michelle Quintão**  
Group Marketing



**Luís Baptista**  
Product Development & Technical Support



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



**Camilo Moraes**  
Market Intelligence & Pricing



**Hans-Robert Holzer**  
Sales and Marketing  
Agepan® System



**Andreas Schmitt**  
NEE Market Intelligence

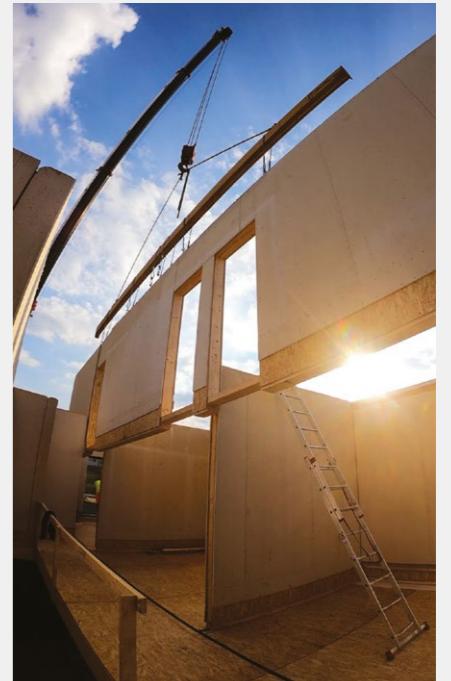


**Nuno Carneiro**  
Brand

## Nuestra alternativa sostenible

El Sistema Agepan® es el sistema integrado de soluciones sostenibles basadas en la madera de Sonae Arauco, que se basa en tableros de fibra de madera de alta calidad, funcionales y fiables para su uso en techos, paredes y suelos. Además de la ventaja medioambiental, estas soluciones tienen un impacto positivo en términos de seguridad (las construcciones de resistencia al fuego probadas son posibles), salud (los tableros aislantes de fibra de madera alcanzan las clases A y A+ para la evaluación de la calidad del

aire interior de conformidad con la normativa francesa sobre COV y el aislamiento acústico es de alta calidad) y la economía (los períodos de construcción son más cortos y las condiciones de aislamiento térmico reducen los costes de energía, principalmente debido a la capacidad de protección contra el calor del verano de los tableros de fibra de madera). Al final de su vida útil, estas soluciones pueden reciclarse y transformarse en nuevos productos, integrando un ciclo de reciclaje continuo.



El complejo residencial El Sol, en Rumania, es un gran ejemplo de construcción inteligente y eficiente, energéticamente hablando, ya que utiliza soluciones basadas en madera de Agepan® System. consta de ocho viviendas de diseño minimalista, líneas limpias y espacios abiertos, que utilizan Agepan® THD T+G, Agepan® DWD y Agepan® OSB Ecoboard®.



Frans Arnoldi, de 54 años, es Technical Manager (Director Técnico) de Sonae Arauco en White River, Sudáfrica. Lleva 26 años en la empresa. En la actualidad, es responsable de importantes proyectos de desarrollo, eficiencia operativa, acciones de benchmark y soporte técnico, entre otros.

## Perfil

# Frans Arnoldi

*El líder siempre sereno*

*Es un jefe que siempre mantiene la puerta abierta para que otros, como él, puedan cuestionar el mundo y su funcionamiento. En la empresa, es racional y reflexivo. Delega, empodera y confía, sin embargo, cuando es necesario, es capaz de encontrar soluciones cuando otros dan por perdida la situación. Cuando no está en el trabajo, podemos encontrarlo en la Naturaleza, capturando con su cámara lo que ve.*

Frans tenía unos 15 años cuando estuvo a punto de electrocutarse mientras reparaba un aparato eléctrico. «Tuve suerte. El disyuntor hizo su trabajo», recuerda riéndose. Desde que era un niño, le ha fascinado comprender cómo funcionan las cosas: tenía la costumbre de coger objetos cotidianos y desmontarlos para analizar lo que había dentro y luego volver a montarlos. Reconoce que en ese momento era poco consciente del peligro, pero incluso ahora, echando la vista atrás, todavía considera, con buen humor, que el conocimiento que obtuvo de aquellas vivencias, claramente superó los riesgos. «Esta experiencia le da un verdadero significado a las normas de seguridad para salvar vidas implementadas en la empresa», dice.

Sin embargo, el camino hacia la ingeniería y la resolución de problemas se retrasó o, como él dice, «se complementó», por dos años debido al servicio militar obligatorio en su país de origen, Sudáfrica. «Aprendí la importancia de la disciplina en lo que haces», expresa. «Cuando llegué, recién salido de la escuela, pensé que lo sabía todo y que mi perspectiva a cerca del mundo era la correcta. Y en las Fuerzas Armadas estás obligado a abandonar estas idiosincrasias e implementar la disciplina en todo lo que haces».

El deseo de adquirir más conocimiento y disciplina siguen siendo dos de las mejores características para describir a Frans Arnoldi y su trayectoria en Sonae Arauco. Después de terminar su Máster en Ingeniería Mecánica, se unió a Sappi Mining Timber and Sawmills, donde comenzó desarrollando estándares ISO (descripciones informativas y mejores prácticas) para el proceso de producción de soportes de madera utilizados en minería. Se cruzó por casualidad con la empresa de la que ahora es parte fundamental: «soy una de las pocas personas que no acudió a Sonae para una entrevista. Fue Sonae quien me encontró cuando trataba de ser la propietaria de Sappi», recuerda. Actualmente ocupa el cargo de Technical Manager en la unidad industrial en White River, y lleva 26 años en la empresa. «He ocupado varios puestos: desde Section Manager hasta Engineering Manager en las plantas de George y White River, y la empresa ha tenido tantos equipos de gestión durante estos años, que siento que he trabajado en múltiples empresas», añade Frans, siendo esta también su respuesta a cualquiera que le pregunte cómo se las arregla para permanecer tanto tiempo en la misma empresa. «Probablemente es uno de los secretos mejor guardados de Sonae Arauco», como lo expresa Gavin Burnhams, Timber Procurement Manager y su colega en las instalaciones de White River.



33

#### **La puerta siempre está abierta**

Con la gestión de tres ingenieros y el apoyo a cuatro líneas de producción, Frans afirma que su equipo nunca tiene un día aburrido, ni siquiera uno de rutina. «Cada semana hay diferentes desafíos y mi objetivo es hacer que la empresa sea más eficiente en sus operaciones y tenga una visión para avanzar hacia la neutralidad de carbono, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social», destaca el Technical Manager. Fue el encargado del proyecto de ampliación de capacidad de la unidad industrial en 2006, que permitió el lanzamiento de una nueva

línea de producción de tableros de partículas, pero no sin antes reconstruir la mitad de un edificio que aún estaba activo en producción, y quien, en el 2012, después de mucha perseverancia, logró que la estructura de la tarifa eléctrica de la fábrica se fijara a un indicador nacional publicado, un paso importante para reducir los costes de la planta.

Aún así, ningún otro periodo ha exigido mayor adaptación y flexibilidad por parte de Frans y su equipo que los primeros meses de la pandemia de la Covid-19. Y no fue sólo porque nos obligó a todos a salir de nuestra zona de confort. La

planta se preparaba para dar un paso muy importante. «Teníamos las pruebas de rendimiento de puesta en marcha para la nueva línea, las cuales son obligatorias para poder operar la línea sin la supervisión del proveedor, programadas para la última semana de marzo de 2020. El presidente del país anunció el confinamiento el domingo anterior», recuerda. Ya había técnicos del proveedor en la unidad industrial listos para avanzar y otros estaban en camino, pero se vieron obligados a posponer todo. «Nos pusieron en una posición complicada porque, según nuestro contrato, sólo pudimos asumir la responsabilidad de la línea, después de realizar esa prueba».

La situación obligó a Frans y al equipo a pensar en soluciones alternativas: desmontar el problema para volver a montarlo. «Logramos llegar a un acuerdo adicional con el proveedor, en el que aceptamos cualquier daño, pero fue nuestro equipo el que gestionó la línea. En ese momento, también nos sentíamos bastante cómodos con eso», continúa. Como resultado, mientras el país permanecía paralizado y los clientes tradicionales cancelaban pedidos, la planta de Sonae Arauco pudo seguir funcionando: «Nos consideraban un servicio imprescindible», explica. Posteriormente, la unidad industrial terminaría interrumpiendo la producción debido al confinamiento, aprovechando para adelantar los trabajos anuales de mantenimiento de las líneas.

La forma racional, analítica y empática en la que se abordaron todos estos desafíos es característica de Frans Arnoldi. «Es un verdadero caballero en todo momento, y muestra un alto nivel de intuición e inteligencia emocional, combinado con un profundo conocimiento sobre diversos temas. Demuestra una habilidad astuta y racional más allá de lo obvio y se ha convertido en la persona a quien acudir siempre que necesitamos consejos sobre temas complejos», enfatiza Gavin Burnhams. Khuselo Makaula, Project Engineer, agrega que, además de la naturaleza reflexiva y crítica de Frans, también anima a las personas que le rodean: «Siempre que le hacemos una pregunta, generalmente nos vuelve a hacer esa pregunta para ver si hemos pensado en ciertos aspectos del tema antes de dar su opinión».

Como él mismo dice, tiene una política de «puertas siempre abiertas», donde «la gente es libre de contar con el apoyo necesario para que todo siga funcionando». El objetivo es eliminar

barreras entre equipos, facilitando la resolución de problemas, el trabajo autónomo y el crecimiento individual. «Es un gran oyente y siempre arregla tiempo para estar disponible. Quiere un equipo basado en la confianza y el respeto. Él confía en nosotros para llevar a cabo el trabajo y respeta nuestras contribuciones e ideas», destaca Khuselo Makaula. «Quiere que la gente trabaje de forma independiente y que sus mentes funcionen», añade Lisa Main, Process Technologist. También es una persona que no pierde los estribos. Ni siquiera en tiempos de crisis. Gavin Burnhams recuerda dos eventos ilustrativos en la fábrica de George, la implosión de una máquina y un incendio. «Me impresionó mucho el enfoque tranquilo y calculado que adoptó. Mientras todos a su alrededor estaban perdiendo la cabeza, él nunca perdió los nervios. Nunca reacciona sin una respuesta cauta y medida». Lisa Main también destaca el sentido del humor del jefe como una de sus cualidades más fuertes.

#### **Amor por la naturaleza**

El cuarto de siglo que ya ha pasado en la empresa lo convierte en una de las personas que mejor conoce la situación de la industria en Sudáfrica. José António Rocha, Group HSE & Risk Management Director Industrial Operations, lo garantiza: «Si tiene alguna pregunta sobre Sonae Arauco en Sudáfrica e incluso sobre la industria en general, la mejor persona para preguntar es Frans. Lo conoce todo como la palma de su mano». Dado que dedica tanto tiempo a los datos, enfatiza la importancia de la precisión. Los compañeros dicen que, en las reuniones, Frans es quien toma todas las notas para futuras referencias. «Podemos preguntarle sobre algo mencionado en una reunión el año pasado y, si no lo recuerda en



34

ese momento, revisa sus notas y nos responde», dice Khuselo Makaula. Johan Engelbrecht, IOW Country Coordinator, añade que «cuando él habla, todos escuchan».

Para Frans, la disciplina no se aplica únicamente a las tareas y los plazos. Para él, los principios son algo que no se puede pasar por alto. «No hay muchas cosas que me incomoden, pero me molestan las situaciones de injusticia en la forma en que se trata a nuestra gente. Cuando diferentes personas son tratadas de diferentes formas, por razones equivocadas», señala. José António Rocha recuerda una situación en la que hubo un problema con un vecino de la fábrica, quien, en una reunión, atacó injustamente a la empresa. «Conozco a Frans desde 2009 y esa fue la única vez que lo vi salir de esa postura completamente tranquila. Y, sin embargo, nunca se puso nervioso. Logró argumentar de forma lógica que la persona se equivocó al usar los datos que él había organizado».

La separación entre la vida personal y profesional es otra área en el que Frans siempre tiene sentido de la razón. Sus compañeros lo describen como un gerente empático, que se preocupa por el bienestar de su gente. Cuando se trata de sí mismo, a Frans le gusta pasar tiempo explorando la naturaleza. Posee un ticket que le permite entrar al Parque Nacional Kruger, uno de los más famosos del mundo por su diversidad —y que se encuentra a menos de 50km de la unidad industrial White River— sin restricciones, practica la fotografía de vida silvestre y siempre está pensando en su próximo destino. «Sabe decir el nombre de la mayoría de las aves que encuentra», señala José António Rocha. En un año dominado por la pandemia, también necesitó reinventarse fuera de la planta: «Sin poder viajar, siempre estoy arreglando cosas en casa, o disfrutando de un buen braai, la barbacoa sudafricana».

## El equipo

De izquierda a derecha:

**Johan Engelbrecht**  
IOW South Africa

**Lisa Main**  
Process Technologist

**Khuselo Makaula**  
Project Engineer

## La unidad industrial mejor equipada en el continente africano

El año 2020 estuvo marcado por el inicio de la nueva línea de revestimiento continuo de melamina en la planta de White River, un proyecto liderado por Frans Arnoldi, que representa una inversión de trece millones de euros y refleja el compromiso de Sonae Arauco con Sudáfrica.

A pesar de los desafíos impuestos por la pandemia, el equipo logró poner la línea en marcha. En términos prácticos, esto significa que la unidad industrial duplicó su capacidad en la producción de tableros revestidos de melamina, mediante la automatización en el manejo de paneles y tableros.

Este equipo, que se instaló cerca de la línea de melamina existente, convirtió la unidad industrial de Sonae Arauco en la mejor equipada del continente africano y la alineó con las mejores a escala mundial, lo que le permitió dar respuesta a las necesidades actuales y futuras de acabados decorativos a disposición de los clientes locales que, hasta entonces, sólo había estado disponible en el mercado europeo y cuya capacidad era restringida.

«La tecnología instalada ahora permite producir un producto de calidad superior, con mayor eficiencia. Tenemos la flexibilidad tecnológica al alcance de la mano, lo que nos permite ampliar nuestra oferta de productos decorativos, y en particular productos de nicho, que tienen que responder a requerimientos específicos de un cliente concreto. Esta inversión en la capacidad productiva de la planta nos permite crecer en este mercado de forma sostenible, diversificando cada vez más la base de clientes», destaca Frans.

Bongani Mbele  
Process Controller





El equipo de Sonae Arauco que participó en este artículo:



**Abulele Madasa**  
Brand and Communication



**Ana Bara**  
Commercial Area



**Daniela Celiker**  
Corporate Assistant/  
Data Protection



**Jacqueline Flükiger**  
Commercial Mandate  
Holder, Sales -  
Marketing - Quality -  
Administration



**Jan Van Ieperen**  
Keyuser - Local IT & Logistic



**Joanne Ashton**  
Sales



**Nuno João Pinto**  
IT - Collaboration & IM

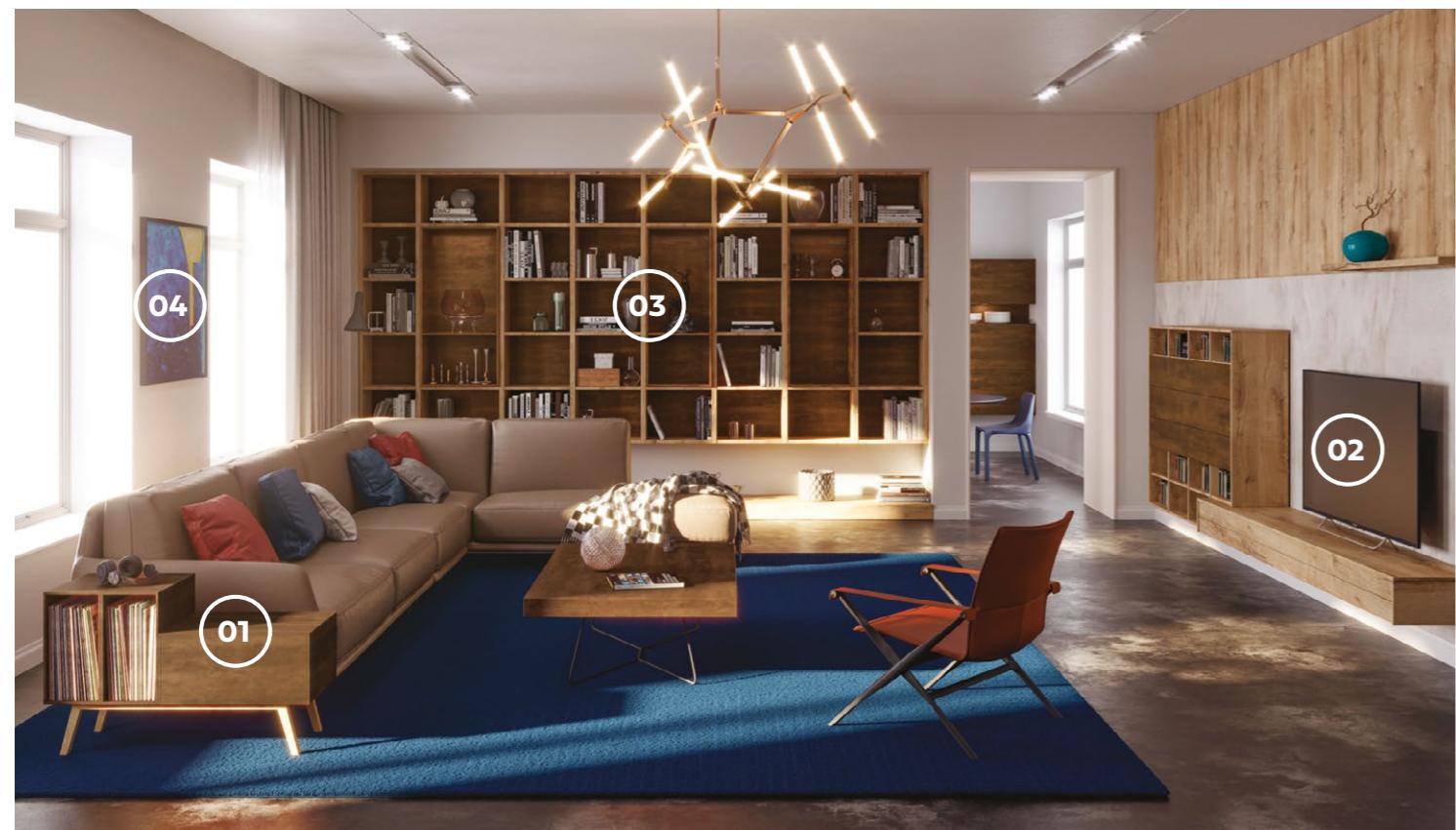


## Destino VERSIÓN INTERIOR

# Viajar sin levantarse del sofá

En el último año, las oportunidades para viajar y descubrir nuevos paisajes y culturas han sido escasas. Sin embargo, las nuevas tecnologías a menudo nos han permitido salir de casa sin levantarnos del sofá y descubrir

nuevas realidades, bien sea a través de películas, series y documentales, o a través de la música, los libros e incluso la gastronomía. En esta edición, desafiamos a los empleados de algunos de los países donde está presente Sonae Arauco para que guíen a sus colegas en un tipo de viaje diferente, hacia el interior. También compartieron algunos consejos para cuando volvamos a la «vieja normalidad».



## 01 #ParaEscuchar



PEGASUS



Guitarricadelafuente



Floor Jansen y Henk Poort

Para descubrir lo mejor de la música suiza, la recomendación es profundizar en las cuentas de YouTube de algunos de los artistas más importantes del país, como la banda **PEGASUS** y su tema **Streets of My Hometown**, o **Douleur d' Avion**, con la **pacha mama** (para un ritmo más enérgico). Además, tomen nota del artista **Jonas Zahnd** y el tema **Red 'n' Jones**, y **DJ Cee-Roo** con **Nowhere to Run** (sin duda, una buena manera de relajarse después del trabajo).

La música española está hecha de tradición e innovación, los ritmos de las guitarras y los sonidos de los sintetizadores. El guitarrista **Paco de Lucía** y su canción **Entre Dos Aguas** es el símbolo del flamenco del pasado, mientras que el artista **Guitarricadelafuente** muestra lo que las nuevas generaciones pueden aportar a la tradición, especialmente en los temas **Agua Y Mezcal** y **abc**. Finalmente, Carlos Sadness demuestra que también hay espacio para la música pop en España con su tema **Qué Electricidad**.

Holanda vio el nacimiento del famoso formato de concurso de talentos **La voz**. Y si bien varios cantantes holandeses tuvieron su primera experiencia profesional en este programa, hay otros, como **Beste Zangers**, que reúnen en el escenario a las mejores voces del país. Un ejemplo es la interpretación de **El fantasma de la ópera**, de **Floor Jansen** y **Henk Poort**.

## 02 #ParaVer

Los paisajes de la ciudad de Oporto, en Portugal, se pueden visitar a través de la película internacional **Porto**, la historia de dos desconocidos que se encuentran en la ciudad y comparten varios momentos inolvidables. Un drama romántico que se puede ver en la plataforma de streaming de **HBO**.

La historia y la cultura sudafricanas se han retratado en varias series y películas. La serie policial **Queen Sono** nos brinda una curiosa perspectiva de la realidad después del apartheid, a través de los ojos de ciudadanos de primera y segunda generación. En **Serious Single**, una comedia romántica inusual, podemos sumergirnos en el humor sudafricano.



HBO - "Porto"



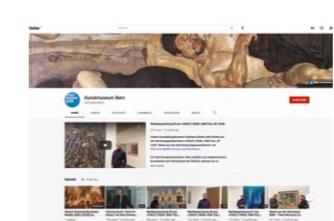
Queen Sono

## 03 #ParaLeer

Los alemanes dicen que su país tiene todos los paisajes y destinos turísticos que necesitan, desde las montañas hasta los lagos, sin olvidar las playas. Es por eso que una de las recomendaciones de lectura para conocer este destino sin levantarse del sofá (y para iniciar la preparación del próximo viaje definitivo) es una recopilación de estos lugares, con notas sobre dónde comer, dónde alojarse y qué hacer. Se llama **Hiergeblieben - 55 fantastische Reiseziele in Deutschland**.



## 04 #ParaVisitar (online)

Museo de Bellas Artes de Berna  
[www.youtube.com/user/KunstmuseumBern](http://www.youtube.com/user/KunstmuseumBern)Rijksmuseum  
[www.rijksmuseum.nl](http://www.rijksmuseum.nl)Museos de Liverpool  
[www.liverpoolmuseums.org.uk](http://www.liverpoolmuseums.org.uk)

Los museos suizos están abiertos online. En el **Kunstmuseum Bern** (Museo de Bellas Artes de Berna) se encuentran disponibles varias obras de **Ferdinand Hodler**, un pintor de esta región, mientras que en el (heterodoxo) **H.R. Giger Museum** (Museo HR Giger), en Gruyères, se pueden ver las obras del pintor que da nombre al espacio y que recibió un Óscar por desarrollar un extraterrestre para la película Alien, de 1980.

En Liverpool, y a través de la web de los **Museos de Liverpool**, es posible «visitar» el **Museum of the World** (Museo del Mundo), que alberga varias reliquias de todos los rincones del planeta que llegaron por mar a la ciudad.

Durante el siglo XVIII, Liverpool se conocía como «la puerta al Nuevo Mundo», ya que es uno de los puertos más importantes del Reino Unido, a través del cual más de nueve millones de personas emigraron a los Estados Unidos y Canadá. El Museo de Liverpool también está «abierto», con colecciones más contemporáneas.

En los Países Bajos, el **Rijksmuseum** permanece abierto a los visitantes a través de [www.rijksmuseum.nl](http://www.rijksmuseum.nl), donde se pueden ver más de cien obras maestras, con énfasis en las obras de los pintores holandeses Rembrandt y Vermeer.



**innovus®**

Decorative Products

Matching life.

**SONAE**  **ARAUCO**

Taking wood further

[www.sonaeauruco.com](http://www.sonaeauruco.com)

## 05 #ParaCocinar

A pesar de ser más conocido por su equipo de fútbol y los Beatles, Liverpool tiene mucho que mostrar. La gastronomía de la ciudad refleja la diversidad de personas que llegaron a su puerto. **Scouse** es el plato más famoso, una receta con influencia noruega. Es un guiso abundante, elaborado con cordero o

ternera y diversas verduras, acompañado de encurtidos de remolacha o col y una rebanada de pan. La receta se hace fácilmente en casa.

Otra receta que puede ayudarle a viajar es una de las más populares en Alemania. Y si estás pensando en salchichas, casi has

acertado, porque es la receta de la pasta que suele acompañar a esta comida: el **spätzle**. También es uno de los ingredientes principales de la ensalada fría alemana. Para hacerlo desde cero, solo necesitas harina, huevos, agua y sal. Luego se sirve con queso de montaña (bergkäse) y verduras.



### Receta del estofado scouse

Compartida por el jefe de cocina de The Boot Room Café @ Liverpool Football Club:

#### Ingredientes (4 Personas)

4 cucharadas de aceite de oliva  
700 g de bistec cortado en cubitos  
2 hojas de laurel  
1 ramita de tomillo  
400 g de cebolla (cortada en cubitos de 1 cm)  
350 g de colinabo o nabo (cortado en cubitos de 1,5 cm)  
350 g de zanahorias (cortadas en cubos de 1,5 cm)  
600 g de patatas peladas (cortadas en cubos de 1,5 cm)  
500 ml de bitter  
1,2 litros de caldo de carne

#### Preparación

- Caliente un poco de aceite en una cacerola grande a fuego medio durante aproximadamente 1 minuto.
- Añada el bistec y remueva para evitar que se pegue. Cocine hasta que la carne se dore uniformemente. Condimente con sal y pimienta.
- Añada las cebollas y cocínelas hasta que estén tiernas.
- Añada el bitter y hierva hasta que el líquido se haya reducido a la mitad.
- Añada la zanahoria, el colinabo y la mitad de las patatas, seguido de las hojas de laurel y la ramita de tomillo.
- Luego añada el caldo y cocine a fuego lento durante 30 minutos.
- Eche el resto de las patatas y deje hervir durante una hora y media hasta que la carne esté tierna. Corrija el condimento y sirva.





Fotografía: Pedro Guimaraes

Invitado

«Decir que la madera es el nuevo hormigón es un lema atractivo para una construcción más sostenible»

*Pedro Gadanho*

*Pedro Gadanho trabaja centrándose en un futuro sostenible. Como arquitecto, asume la responsabilidad de ayudar a evitar la repetición de los errores que, en el pasado, transformaron la construcción en uno de los sectores con mayor huella de carbono. Actualmente, el también comisario, crítico, profesor universitario e investigador, dedica todo su esfuerzo profesional a la investigación de alternativas a los materiales más habituales en el sector. Está en marcha un proyecto pionero para promover soluciones constructivas y de rehabilitación respetuosas con el medioambiente. Y quiere cada vez más ser parte del cambio. Es que esta reinención, dice, necesita que muchos otros deseos se sumen al de los arquitectos.*

## Biografía

**Pedro Gadanho** es arquitecto, comisario y escritor. Becario Loeb 2020 de la Universidad de Harvard, fue comisario de arquitectura contemporánea en el Museo de Arte Moderno de Nueva York. En el MoMA, coordinó el Programa de Jóvenes Arquitectos y ha organizado exposiciones como 9+1 Ways of Being Political («9 + 1 formas de ser político»), Uneven Growth («Crecimiento desigual») y A Japanese Constellation («Una constelación japonesa»). Entre 2015 y 2019, fue director fundador del MAAT, el Museo de Arte, Arquitectura y Tecnología, en Lisboa, donde inició más de cincuenta proyectos de exposiciones, comisariando nuevos encargos de artistas como Dominique Gonzalez-Foerster, Carlos Garaicoa, Tomás Saraceno o Jesper Just, así como importantes programas y publicaciones interdisciplinares, como Utopía/Distopía, Tensión y conflicto y Eco-visionarios. Actualmente es el director ejecutivo de una candidatura a Capital Europea de la Cultura 2027 por una coalición de 16 regiones en el centro de Portugal. Gadanho tiene un máster en Arte y Arquitectura y un doctorado en Arquitectura y Medios de Comunicación. Escribió Arquitectura em Público (Arquitectura en público) y Climax Change! (Cambio Climático).

Fue galardonado con el premio FAD de Pensamiento y Crítica en 2012. Ha editado el bookazine BEYOND, Short-Stories on the Post-Contemporary (Cuentos cortos sobre el post-contemporáneo), el blog Shrapnel Contemporary y colabora regularmente con publicaciones internacionales.

**¿Cómo ve el papel que juega la arquitectura en el desafío de hacer que la construcción —y, por extensión, las ciudades— sea más sostenible?**

Veo el problema como un gran desafío. No será fácil. A pesar del optimismo de ciertos sectores, muchas de las tecnologías que nos permiten alcanzar estos objetivos aún no están disponibles, son espejismos. Y no serán sólo las empresas las que tengan que asumir esta responsabilidad, ni sólo los gobiernos, para dictar políticas que condicione la evolución de estos sectores. Aquí es donde veo el papel de los arquitectos: además de diseñar los materiales que se aplicarán en las especificaciones, son fundamentales para indicar qué materiales deberían utilizarse preferiblemente. Estos profesionales tienen un papel de investigación importante para comprender qué materiales cumplen con el objetivo de descarbonización. Pero no pueden ser los únicos en competir por este objetivo: los arquitectos son responsables de solo el 5% de la construcción en todo el mundo.

**Pero inspiran, influyen.**

Exactamente. Son personas influyentes, en el sentido de que las recomendaciones que hacen se vuelven más atractivas en cuanto al mercado, y luego se difunden a través de los medios, revistas de estilo de vida, y acaban teniendo un impacto más generalizado. Este cambio no sólo debe ser práctico y profesional, también debe ser estético. En mi libro [Climax Change! (Actar, 2021)], incluso equiparo

la idea de «ecocidio» inconsciente desde el punto de vista de los arquitectos. Pasaron cien años definiendo una estrategia de construcción que resultaría profundamente desestabilizadora. Sólo ahora lo estamos reconociendo. Sin embargo, desde el momento en que lo sabemos, tenemos una responsabilidad diferente.

**Si en el campo de la tecnología todavía estamos en el campo del espejismo, como dije, ¿podemos considerar a algunos materiales que existen hoy como parte de la solución?**

Evidentemente. La madera es un ejemplo. Es una materia prima natural y, al mismo tiempo, un depósito de carbono muy duradero. El hecho de que pensemos cada vez más en la economía circular hace que este material sea cada vez más relevante. Se puede reutilizar permanentemente, ya sea mediante el reciclaje o mediante lo que hace Sonae Arauco: tratar productos de madera para generar nuevos productos. Aun así, cuando se dice que la madera es el nuevo hormigón, es un pensamiento aspiracional. Es un lema muy atractivo para que podamos llegar a un punto en el que tengamos una construcción más sostenible.

Apenas estamos empezando a comprender cómo pueden tomar forma estas soluciones. Obviamente, esta solución tiene obstáculos. Esta madera debe cultivarse de forma sostenible. Si, de repente, el sector de la construcción a escala mundial dejase de usar hormigón y comenzara a usar madera, tendríamos un problema. Tiene que haber una planificación, como se hace en los países nórdicos, donde se sabe que, por

**“La madera es un ejemplo. Es una materia prima natural y, al mismo tiempo, un depósito de carbono muy duradero. El hecho de que pensemos cada vez más en la economía circular hace que este material sea cada vez más relevante. Se puede reutilizar permanentemente, ya sea mediante el reciclaje o mediante lo que hace Sonae Arauco: tratar productos de madera para generar nuevos productos.”**



La exposición “Eco-Visionarios: Arte, arquitectura después del Antropoceno” se llevó a cabo en el MAAT, exponiendo visiones críticas creativas de más de 35 artistas y arquitectos, a cerca de las transformaciones medio-ambientales que afectaron al planeta.

cada árbol que se corta, se están plantando diez que estarán disponibles dentro de veinte o treinta años. Existe una opción complementaria, aún más ecológica que en los países nórdicos, y ya está funcionando: la posibilidad de utilizar madera recuperada de las tormentas. Podría ser la práctica dentro de diez a veinte años. El último capítulo del libro resume mi opinión sobre el tema. Lo llamé «Los mil caminos», porque creo que sólo a través de la acumulación y combinación de soluciones, estaremos cerca de alcanzar los objetivos de descarbonización.

**¿Cuándo se hizo evidente la necesidad de este cambio de paradigma en su viaje?**

Llegué relativamente tarde al tema. Fue en 2017, cuando estaba preparando la exposición «Eco-visionarios» en el

MAAT (Museo de Arte, Arquitectura y Tecnología de Lisboa), y tuve que leer e investigar mucho sobre el tema en poco tiempo. Es muy diferente tener acceso a cierta información diariamente, de forma gradual, o leer en el espacio de tres meses toda la literatura sobre el tema. Fue un golpe en el estómago. Me di cuenta de lo avanzado que está el problema y de lo lejos que estamos de comenzar a resolverlo. Esta preparación funcionó casi como una advertencia, como un despertar personal. Decidi que todo lo que hiciera a partir de ahí tendría que estar relacionado con ese tema (ver recuadro).

**Está trabajando en un proyecto piloto de rehabilitación en el que se concentrarán todas las posibilidades disponibles para la construcción ecológica. ¿Qué nos puede decir?**

Fotografía: Bruno Lopes

45

La idea surgió cuando escribí Climax Change! que, con un enfoque más teórico, reunió las soluciones que están surgiendo, enmarcándolas en la lógica de la transformación del campo arquitectónico. Sentí la necesidad de pasar a la práctica, de probar los modelos que allí se teorizan. En esta hipótesis de renovación del sector —porque el cambio va más allá de la nueva construcción— me pareció interesante llevar a cabo un proyecto piloto que permitiera probar tecnologías emergentes y materiales innovadores desarrollados en Portugal, tanto a nivel industrial como universitario, y que incluso funcionase como una especie de centro de interpretación para la reconstrucción ecológica. Sonae Arauco, por ejemplo, estaba interesada en ser el socio que lidera la presencia de las industrias en el proyecto. Y en la Universidad de



Fotografía Atelier Schwimmer / v2com

Esta casa fue diseñada por el estudio de arquitectura canadiense Schwimmer y está ubicada al este de Montreal, cerca del lago Brome. Los arquitectos utilizaron madera carbonizada, una técnica de Japón cada vez más popular, principalmente porque refuerza la impermeabilización del revestimiento y repele los insectos.



Fotografía BoysPlayNice

El estudio Mjölk Architekti, de la República Checa, es el responsable de este chalet, ubicado cerca del pueblo de Jiřetín pod Bukovou, al este de la ciudad de Liberec y a más de 100 km. de Praga. La fachada de la casa de campo está hecha de madera carbonizada.

Beira Interior, descubrí a un ingeniero que está trabajando en alternativas al hormigón utilizando desechos, el residuo de la extracción de minerales. Integra los desechos en un hormigón muy resistente, que utiliza menos cemento y, por tanto, es más elástico y además también se está investigando para hacer absorción de carbono. Básicamente, queremos mostrar nuevos modelos para que las personas, cuando decidan construir o rehabilitar una vivienda, tengan referencias a las buenas prácticas. No tienen que aplicar todas estas recomendaciones u opciones, pero pueden aplicar algunas, o pueden tener conocimiento de otras que no conocían.

**¿Qué se necesita para que el cambio ocurra realmente?**

**En esta hipótesis de renovación del sector —porque el cambio va más allá de la nueva construcción— me pareció interesante llevar a cabo un proyecto piloto que permitiera probar tecnologías emergentes y materiales innovadores desarrollados en Portugal, tanto a nivel industrial como universitario, y que incluso funcionase como una especie de centro de interpretación para la reconstrucción ecológica. Sonae Arauco, por ejemplo, estaba interesada en ser el socio que lidera la presencia de las industrias en el proyecto.**

Tenía alguna esperanza de que la pandemia fuera el detonante. El problema es que el cambio climático pertenece a una categoría que el pensador Rob Nixon definió como lenta violencia. Es una violencia tan discreta que nunca la sentimos de una manera que nos

lleve a actuar. Tenía la esperanza de que la pandemia fuera una especie de muestra de lo que estaba por venir. De hecho, hubo pensadores que lo denominaron «un ensayo general» para lidiar con las consecuencias de la emergencia climática, creyendo que obligaría a los líderes políticos

a actuar. Esto sucedió en Estados Unidos, con el lanzamiento del Green New Deal (el Nuevo Pacto Verde), que representa una impresionante inversión de 1,9 billones de dólares. Pero todavía no sabemos si sucederá. Creo, sin embargo, que antes de llegar al cambio en el sector, necesitamos un cambio de paradigma más amplio, en el sentido social y en la forma en que vemos la economía y el desarrollo económico. El modelo económico que tenemos en este momento, una idea de desarrollo basado en el crecimiento permanente no es compatible con la descarbonización. Desde el punto de vista de la urgencia de este cambio, el momento de crisis global que vivimos es un momento difícil y crucial.

## Arquitectura de transición

Pedro Gadanho prepara una exposición sobre los cambios que está atravesando la arquitectura, en el sentido de buscar soluciones para utilizar recursos sostenibles. Al viajar por seis regiones climáticas de Europa, identificará en cada una de ellas a los protagonistas de esta transformación. El resultado final será un catálogo extenso, con cerca de cien estudios de arquitectura que están abordando este tema. Se espera que la exposición llegue a la Península Ibérica en 2027, año en el que la Capital Europea de la Cultura estará en Portugal.

Tendencias

# LA NUEVA OFICINA

Trabajar desde casa es ahora más que una tendencia, es una necesidad!

Las soluciones inteligentes que maximizan el espacio, que son cómodas y flexibles, y que ayudan a facilitar mejores interacciones digitales entre los trabajadores serán clave para mantener la concentración y la productividad, así como un sentido de equilibrio y bienestar en la vida diaria.



Los muebles de oficina que ocupan áreas más pequeñas o no utilizadas, maximizando así el espacio, los escritorios de pared que se pliegan y ahorran espacio en el suelo o los escritorios que se ajustan fácilmente entre las posiciones de pie y sentado pueden ser buenas soluciones para tener un área de trabajo dedicada pero sin comprometer el espacio y el estilo del hogar.

Tener una oficina de trabajo en casa, en el espacio donde vivimos es fundamental, por lo que el enfoque debe ser la creación de soluciones ergonómicas asequibles con elementos que se mezclen en los interiores de las casas.

Los muebles que no son de oficina también se utilizan muchas veces para crear un espacio de trabajo integrado en otra habitación, como una cocina o una sala de estar, lo que permite utilizar diferentes estilos, accesorios y materiales.

Las paredes también pueden convertirse en un lugar importante para organizar los espacios de la oficina en casa, con soluciones inteligentes como colgadores, compartimentos y pequeñas estanterías, creando al mismo tiempo atractivos fondos para las conferencias virtuales.



Para la construcción de muebles y la renovación de espacios se considerarán cada vez más los materiales con propiedades antimicrobianas y los materiales higiénicos que puedan ser fácilmente desinfectados.

**core&TECHNICAL®**  
Products

**innovus®**  
Decorative Products





**innovus®**

Decorative Products



[www.sonaearauco.com](http://www.sonaearauco.com)

**SONAE**   
**ARAUCO**

Taking wood further