

EL DESARROLLO DE ARAUCO



Patricia Huerta Riveros
Universidad del Bío-Bío (Chile)

Índice

1. Introducción
2. Los negocios de Arauco
 - 2.1. Negocio forestal
 - 2.2. Negocio de celulosa
 - 2.3. Negocio de madera aserrada
 - 2.4. Negocio de paneles

Resumen del caso

Arauco es una de las mayores empresas forestales de América Latina en términos de superficie y rendimiento de sus plantaciones, fabricación de celulosa kraft de mercado y producción de madera aserrada y paneles. Sus oficinas comerciales y su amplia red de agentes a nivel mundial permiten comercializar sus productos en más de 50 países. Tradicionalmente, ha adoptado una organización interna por unidades de negocio y a lo largo del tiempo ha seguido diversos métodos de desarrollo.

Objetivos del caso

- Analizar las estrategias corporativas, así como su lógica dominante y sus posibles sinergias
- Observar la organización mediante las unidades estratégicas de negocio
- Analizar los métodos de desarrollo, así como sus ventajas e inconvenientes

Palabras clave

Estrategias corporativas, sinergias, unidades de negocio, dirección de empresas diversificadas

Referencia teórica para la preparación del caso

GUERRAS MARTÍN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): *“La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”*, Thomson-Civitas, Madrid, 4ª edición.

Capítulo 11: Direcciones de desarrollo: el campo de actividad y la expansión

Capítulo 12: Direcciones de desarrollo: diversificación, integración vertical y reestructuración

Capítulo 14: Métodos de desarrollo: externo e interno

1. INTRODUCCIÓN: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa tiene su origen en la ciudad chilena de Constitución, a partir de la creación en diciembre de 1968 de la Sociedad Celulosa Constitución, con el objetivo de construir y explotar una planta de celulosa, que finalmente empieza a operar en septiembre de 1976.

A fines de la década de los setenta del siglo pasado, la Compañía de Petróleos de Chile, (Copec) adquiere Industrias de Celulosa Arauco y Celulosa Constitución estableciendo el cambio de nombre de la empresa por Celulosa Arauco y Constitución. En 1987 se aprobó el proyecto de construcción de una segunda línea de producción de celulosa en Arauco, denominado Proyecto Arauco II, que fue puesto en marcha en 1991.

En la década de los noventa Arauco realizó importantes inversiones destinadas a poner en marcha nuevos negocios. Así, en 1990 se creó la empresa de investigaciones forestales Bioforest S.A. En 1993, se dio un paso muy importante con la fundación de Aserraderos Arauco S.A. En 1994 se constituyó la filial Arauco Generación S.A. con el objetivo de producir y comercializar energía eléctrica y dentro de sus plantas de celulosa de Arauco y Constitución, lográndose en un corto plazo el autoabastecimiento e incluso aportando sus excedentes al sistema interconectado central. En 1995 se creó la filial Paneles Arauco S.A. para la producción de paneles terciados, cuya planta ubicada en el Complejo Horcones, entró en operaciones en 1998. En 1999 se adquirió la planta de celulosa Licancel a la empresa Suiza Attizhold Holding.

Ya en el siglo actual, en junio de 2000 se compró Aserraderos Cholguán S.A. Posteriormente, en 2003 se dio inicio a la construcción del Complejo Forestal e Industrial Nueva Aldea, cuya planta de paneles terciados entró en funcionamiento al año siguiente, mientras Aserraderos Nueva Aldea y Celulosa Nueva Aldea iniciaron sus operaciones en 2005 y 2006, respectivamente.

El proceso de internacionalización productiva de la compañía se inició en diciembre de 1996 cuando Arauco compró en Argentina la empresa Alto Paraná S.A. Esta operación se continuó con la entrada en funcionamiento, en mayo de 2000, de Aserraderos Misiones, en Argentina. Posteriormente, en marzo de 2005 se llegó a un acuerdo con el grupo francés Louis Dreyfus para el traspaso de todas sus inversiones en el área forestal en Argentina y Brasil.

Con todas estas operaciones, en 2006, la compañía alcanzó una capacidad de producción de paneles de 2,32 millones de metros cúbicos, a través de sus cuatro plantas en Chile, dos en Argentina y dos en Brasil. En ese mismo año, Arauco poseía 16 aserraderos y 6 plantas de remanufactura, con una capacidad de aserrío de 3.842.400 metros cúbicos al año y una producción de remanufacturados de 503.000 metros cúbicos al año.

En junio de 2007 Arauco se convirtió en la primera empresa forestal chilena que emite bonos de carbono a partir de biomasa forestal, utilizando el mecanismo de desarrollo limpio del protocolo de Kyoto. Los bonos de carbono son un mecanismo internacional de descontaminación para reducir las emisiones contaminantes y causantes del calentamiento global o efecto invernadero.

En octubre de 2007, Arauco suscribió una alianza estratégica con Stora Enso en Brasil, operación que involucró 208 millones de dólares y que permitió duplicar los activos en ese país abriendo grandes oportunidades de negocio en un país que presenta un significativo potencial de crecimiento forestal.

En 2008, Arauco es una de las mayores empresas forestales de América Latina en términos de superficie y rendimiento de sus plantaciones, fabricación de celulosa kraft de mercado y producción de madera aserrada y paneles. Su negocio es maximizar el valor de los bosques de manera sustentable, integrando producción forestal de excelencia con transformación industrial eficiente en productos de valor agregado para su comercialización en el mercado mundial de acuerdo con las necesidades de los clientes. Prueba de su eficiente gestión se aprecia en la figura 1.

Sin embargo, 2008 no estuvo exento de problemas, debido a que el escenario económico mundial se fue deteriorando gradualmente, contrayendo la demanda y el precio de los productos ofrecidos por Arauco. Para hacer frente a esa crisis la empresa recolocó sus productos en nuevos mercados, ajustó la capacidad de producción, al igual que las jornadas y turnos en algunas instalaciones. Gracias a esas medidas la empresa alcanzó ventas consolidadas por 3.689 millones de dólares, un 3,2% más que el año anterior, las utilidades consolidadas netas del ejercicio llegaron a 479 millones de dólares, lo que implica una caída del 31,2% respecto al ejercicio anterior. Asimismo, el EBITDA alcanzó 1.138 millones de dólares, lo que constituye una disminución del 16,3% respecto al año 2007. Además, durante este ejercicio Arauco realizó inversiones por 525 millones de dólares, mostrando el firme compromiso de seguir invirtiendo para crecer en plantaciones, innovación y nuevos proyectos.

Figura 1: Datos de la empresa en los últimos años

Item (Millones de dólares)	2005	2006	2007	2008
Ventas	2.347	2.850	3.576	3.689
Resultado Operacional	667	865	1.008	782
Utilidad	438	619	696	479
EBITDA	894	1.123	1.360	1.138
CAPEX	910	733	803	525
Activos Totales	7.093	7.815	8.634	8.854
Activos Fijos	5.491	6.112	6.578	6.790
Patrimonio	4.249	4.832	5.414	5.623
Razones Financieras				
Deuda/Capitalización	35,50%	33,40%	31,85%	30,8%
Ratio Circulante	3,39	1,96	3,07	2,86
Comerciales				
Mercados de destino (países)	50	50	69	65
Oficinas Comerciales	8	8	9	9
Patrimonio Forestal (miles de hectáreas)				
Terrenos forestales	1.346	1.410	1.478	1.509
Plantaciones	851	884	932	935*
Bosques Nativos	258	281	302	309
Otros Usos	237	245	244	265*

* cifras aproximadas

Fuente: www.arauco.cl

Para ello, definen su visión en los siguientes términos: ser un referente mundial en el desarrollo sustentable de productos forestales. Para cumplir con esta visión plantean los siguientes compromisos: Garantizar el máximo retorno a los accionistas, promover el uso sustentable de los recursos naturales del entorno, entregar a todos los clientes productos y servicios de calidad, velar por la seguridad y la salud ocupacional, generar las condiciones para el desarrollo de todos los integrantes de la compañía, construir relaciones permanentes y de mutua colaboración con las comunidades en donde se encuentran las

operaciones, mantener una comunicación transparente y honesta, cumplir todos los requisitos legales vigentes y otros compromisos que regulan el negocio, disponer y aplicar los sistemas y procedimientos que permitan administrar los riesgos del negocio, difundir, capacitar e involucrar en el cumplimiento de estos compromisos a los trabajadores, contratistas y proveedores.

2. LOS NEGOCIOS DE ARAUCO

Arauco está organizada en cuatro áreas estratégicas de negocios: Forestal, Celulosa, Madera Aserrada y Paneles. Además, sus oficinas comerciales y su amplia red de agentes a nivel mundial permiten comercializar sus productos en más de 50 países.

2.1. Negocio forestal

Forestal Arauco S.A. formada en 1969, como subsidiaria forestal de Industrias de Celulosa Arauco S.A. Posteriormente, en 1989, se constituyó en la empresa matriz de las filiales forestales de Arauco. Sus principales funciones son coordinar las actividades operaciones y definir las políticas de desarrollo de Forestal Celco, S.A., Bosques Arauco, S.A., Forestal Valdivia S.A. y Forestal Cholgúan S.A.

ARAUCO cuenta con un patrimonio forestal distribuido en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay. Éste alcanzaba en 2009 un total de 1,51 millones de hectáreas, de las cuales 935.000 hectáreas se destinan a plantaciones, 265.000 hectáreas tienen otros usos y 309.000 hectáreas corresponden a bosques nativos, el cual es protegido y conservado activamente para asegurar una plena armonía con las distintas faenas que se desarrollan en el resto del patrimonio. Este patrimonio forestal (1,51 millones de hectáreas) se encuentra distribuido en un 72% en Chile, un 17% en Argentina, un 8% en Brasil y un 3% en Uruguay.

Más del 20% de este patrimonio corresponde a bosque nativo, el cual ARAUCO protege y conserva bajo estrictos controles basados en investigación científica y cooperación con la comunidad, organizaciones ambientales y autoridades sectoriales. Parte de este patrimonio se administra como parques privados abiertos al público o como Áreas de Alto Valor Ambiental y zonas protegidas dedicadas a la preservación de la biodiversidad.

El patrimonio forestal de ARAUCO constituye la base de su competitividad y sobre él es que la compañía planifica su industrialización y su cadena de abastecimiento. Así transforma un recurso natural renovable, proveniente en un 100% de plantaciones forestales, en productos de alto valor agregado bajo estándares de la mayor excelencia, y dirigirlos a mercados globalizados.

El año 2007 fue un año de intensa actividad producto de la mayor demanda por madera de parte de las nuevas instalaciones industriales, la mayor competencia en el mercado y una necesidad de continuar mejorando la eficiencia y productividad para mantener la competitividad. La producción forestal alcanzó los 15,3 millones de m³ de rollizos cosechados y 3,8 millones de m³ de astillas y madera para combustible. Además, se compraron 6,7 millones de m³ de rollizos y astillas a terceros. Del total disponible, 24,9 millones de m³ fueron destinados a la producción de celulosa, madera aserrada y paneles de la empresa, y 1,8 millones de m³ fueron vendidos a terceros. Además, se realizaron inversiones en terrenos, plantaciones, silvicultura y otras adquisiciones en Chile, Argentina y Uruguay, que totalizaron US\$ 391,6 millones. Entre ellas, cabe destacar la alianza firmada con Stora Enso, que considera la adquisición en Brasil del 80% de Stora Enso Arapoti Empreendimentos Agrícolas S.A., la que posee 50.000 hectáreas totales de suelo, que incluyen 30.000 hectáreas de plantaciones, principalmente de pino.

En cambio, el año 2008 la cosecha de plantaciones efectuada por el área forestal en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay (37.700 hectáreas) generó 26,6 millones de m³ de materia prima para la producción de celulosa, madera aserrada y paneles de la empresa. Por su parte, las ventas a terceros alcanzaron los 2,2 millones de m³ equivalentes a 102 millones de dólares, un 3% de las ventas consolidadas de la compañía. Además, nuevas inversiones en terrenos, plantaciones, silvicultura y otras adquisiciones en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay por 223 millones de dólares hechas durante el año 2008, le permitirán a la compañía seguir potenciando su crecimiento.

Consciente de que su recurso forestal constituye la base de la competitividad de todas sus áreas de negocios, ARAUCO realiza investigaciones bio-tecnológicas a través de su propio centro de investigación científico-tecnológica, Bioforest S.A. Éste fue creado hace 18 años para apoyar a la empresa en la búsqueda de procedimientos de vanguardia destinados a incrementar la calidad, productividad y rendimiento de sus plantaciones. Las principales áreas de investigación de Bioforest son Genética, Productividad de Sitios, Protección Fitosanitaria, Propiedades de la Madera, Biodiversidad y Bosques Nativos.

Comprometida con los recursos naturales de su entorno, ARAUCO aplica una política de manejo forestal sustentable en todas sus operaciones forestales en Chile y Argentina, las cuales cuentan con certificación ambiental ISO 14001. En Chile, además, poseen la certificación de Manejo Forestal Sustentable CERTFOR, estándar chileno homologado por el estándar europeo PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes). En Brasil poseen certificación FSC (Forest Stewardship Council). De hecho, la compañía cuenta con sistemas certificados de gestión ambiental y manejo forestal sustentable, los cuales fueron exitosamente renovados durante el año 2008. Además, desde 2008 Arauco cuenta con la primera certificación de Cadena de Custodia y Maderas Controladas FSC en Chile para su filial forestal Celco S.A., la que le permite a la planta de celulosa Nueva Aldea, sumado a su certificación de Cadena de Custodia ofrecer celulosa de fibra corta controlada FSC.

Con el objetivo de contribuir a optimizar la actividad comercial de venta de rollizos y compra de madera en Chile, hace seis años se creó Arauco Trading. Entre sus funciones está la venta de rollizos a pequeños y medianos productores, la transferencia tecnológica y la comercialización de parte de su producción en los mercados de ARAUCO. Esto ha permitido crear una red de aproximadamente 60 productores locales que acceden a nuevos mercados, tecnologías y materias primas en forma sostenible, incorporándose a la cadena de valor de la compañía.

ARAUCO apoya el desarrollo de las comunidades agrícolas vecinas a sus predios, entregándoles árboles, asistencia técnica y apoyo en la protección contra plagas e incendios. Esto fomenta el desarrollo forestal como una alternativa rentable para suelos degradados o de baja productividad.

2.2. Negocio de celulosa

Las seis plantas que posee Arauco, 5 en Chile y una en Argentina, tienen una capacidad total de producción de aproximadamente 3 millones de toneladas al año, lo cual ubica a la empresa entre los principales productores a nivel mundial. Este producto es comercializado en más de 40 países, principalmente en Europa y Asia, donde ha logrado una sólida posición competitiva gracias a la excelente y estable calidad del producto y a su capacidad logística para responder a los requerimientos de los clientes, lo que le ha valido un ventajoso posicionamiento en el mercado mundial.

La celulosa que produce ARAUCO es reconocida internacionalmente por sus excelentes propiedades que le permiten una amplia variedad de usos. Entre otros, la celulosa blanqueada se utiliza

como materia prima en la fabricación de papeles de impresión y escritura y en la elaboración de papeles sanitarios, papeles industriales y papeles de envolver de alta calidad. La celulosa sin blanquear se utiliza en la fabricación de papeles para embalaje, filtros, papeles dieléctricos y productos de fibrocemento.

En términos comerciales, 2007 fue muy positivo para el mercado internacional de la celulosa. La empresa celebró 30 años de presencia en el mercado chino, el cual representa más del 28% de las exportaciones de ARAUCO. Por otra parte, el precio se mantuvo alto como consecuencia de la fuerte demanda proveniente de países asiáticos y por diversos problemas que afectaron a otros proveedores. Esta favorable situación permitió colocar toda la producción de las diferentes plantas, manteniéndose niveles de stock muy bajos, tanto en Chile como en el extranjero.

Durante el año 2008, las ventas de celulosa alcanzaron los 1.793 millones de dólares representando el 49% de las ventas consolidadas de la compañía. El 31% de las ventas se destinaron a China, 26% a Europa, 23% al Resto de Asia, 18% a América y 2% a África. Si bien durante el primer semestre de 2008 la situación del mercado de celulosa se mostró favorable, a partir del segundo semestre comenzó a percibirse un deterioro de la demanda, especialmente en los mercados europeos y asiáticos, originada por la contracción de la economía mundial, lo que afecta el precio de la celulosa junto al de otros *commodities*.

Comprometida con la protección del medio ambiente, todas las plantas de celulosa de ARAUCO utilizan tecnologías de vanguardia a nivel internacional que aseguran el mínimo impacto ambiental. Los nuevos sistemas de tratamiento de efluentes de las plantas Constitución y Licancel, los avances en el emisario de la planta Nueva Aldea y las mejoras a los sistemas de control de olores en las plantas han permitido el cumplimiento de estándares internacionales que van más allá de las normativas de cada país donde la compañía opera. De hecho, la producción de celulosa de Arauco es reconocida debido a sus altos estándares, los que se derivan de la utilización en todas sus plantas de tecnologías de punta. Lo anterior se complementa con sistemas de gestión ambiental y cadena de custodia certificados y sistema de tratamientos de efluentes, control de olores y emisiones atmosféricas de última generación. Todo esto le permite cumplir con estándares internacionales y con las normas vigentes en los distintos países en que la compañía opera.

En consonancia con lo anterior, en enero de 2008 la planta Licancel reinició su producción con un nuevo sistema de tratamiento de efluentes, a la vez que la planta Valdivia recibió la autorización para recuperar su producción hasta alcanzar su capacidad de diseño. Asimismo, durante este año se completó la construcción del ducto de la planta Nueva Aldea.

Se debe consignar, además, que toda la celulosa que produce ARAUCO en Chile y Argentina, se elabora con materia prima proveniente de plantaciones. En Chile, se utiliza pino radiata y eucalipto; en Argentina, se fabrica a partir de pino taeda. Los sistemas de cadena de custodia que las plantas de celulosa poseen en Chile, aseguran la trazabilidad del producto en cada etapa del proceso productivo y permiten verificar que la fuente original de abastecimiento de materia prima es adecuada. Esto garantiza que no proviene de especies amenazadas, en peligro de extinción y tampoco corresponde a árboles cosechados ilegalmente.

2.3. Negocio de madera aserrada

ARAUCO posee 14 aserraderos -12 en Chile y 2 en Argentina- y 6 plantas de remanufactura -5 en Chile y 1 en Argentina- las cuales reprocessan la madera aserrada, elaborando productos remanufacturados de alta calidad, tales como molduras fingerjoint y sólidas, así como piezas precortadas.

Durante 2007, se realizó la primera incursión en Brasil con la compra de un aserradero. Esta inversión permitió a ARAUCO ingresar a un mercado con una alta capacidad de demanda de productos forestales, aunque se requiere de un trabajo comercial para aumentar el consumo de madera de pino. Este aserradero fue adquirido a Stora Enso y tiene una capacidad de producción de 250.000 m³ al año en dos turnos. Con esta nueva unidad, ARAUCO consolida su posición como el principal productor de maderas del hemisferio sur, con una capacidad de producción total de 3,6 millones de m³ al año: 463.000 m³ de maderas remanufacturadas, 11.200 m³/año de vigas laminadas y una capacidad de secado de 2,8 millones de m³.

En marzo de 2007, se inició el funcionamiento del aserradero Coronel ubicado en las instalaciones compradas a Norwood durante 2006, el cual fue sometido a inversiones para mejorar y modificar su tecnología. Este proceso de incorporación de tecnología a las diferentes plantas se mantendrá durante 2008.

Actualmente Arauco posee una capacidad de producción de 3,4 millones de m³ de madera aserrada, lo que posiciona a la empresa como el principal productor de maderas del hemisferio sur. Todos estos productos son comercializados en más de 28 países, alcanzando los 709 millones de dólares en 2008, lo que representa el 19% de las ventas consolidadas de la compañía y se distribuyen en un 31% en EEUU y Canadá, 30% Resto de América, 21% Asia y Oceanía, 15% África y Medio Oriente y 3% Europa. Debido a la contracción experimentada en la economía mundial durante 2008 y la consiguiente disminución en la demanda de productos de madera aserrada y remanufacturada, Arauco debió reducir su volumen de producción y redireccionar sus productos hacia nuevos mercados, como los asiáticos y del medio oriente. Esto llevó al ajuste de jornadas y turnos de producción y al cierre temporal de tres aserraderos en Chile y uno en Brasil.

Decofaz, Hilam, MSD, Masterplac y Truchoice son las marcas de ARAUCO detrás de una amplia variedad de productos de madera y manufacturados destinados a la industria del mueble, el mercado de la construcción y el embalaje. A su vez, las plantas de manufactura elaboran molduras finger-joint y sólidas, molduras y paneles encolados y productos laminados. Esta amplia oferta de productos es resultado del esfuerzo sostenido de la empresa por valorizar sus productos forestales y responder con innovación a la demanda de un mercado crecientemente exigente. Sus productos cumplen las normas de calidad y sanitarias exigidas por los diferentes mercados y gobiernos.

La internacionalización, a través de más de 50 países, cerca de 900 clientes y aproximadamente 12.000 productos, y una sólida y eficiente red de distribución, han permitido minimizar los efectos de bajas de demanda puntuales en algunos mercados. Un ejemplo de lo anterior es lo ocurrido durante el año 2007 en el mercado de Estados Unidos, donde una fuerte contracción del sector de la construcción hizo que los precios de los productos de madera, en especial las molduras, cayeran fuertemente.

Desde el punto de vista de la gestión ambiental, el mantenimiento de las certificaciones ISO 14001, CERTFOR (cadena de custodia), OHSAS 18001 e ISO 9001 avalan la preocupación permanente por el medio ambiente, la seguridad y la calidad, lo que otorga a los productos una cualidad diferenciadora y una ventaja competitiva. Además, ARAUCO participa en el Acuerdo de Producción Limpia del sector.

Las instalaciones en Argentina cuentan también con las certificaciones ISO 14001, ISO 9001, de salud y seguridad ocupacional OHSAS 18001. Este trabajo ha permitido seguir mejorando los indicadores de seguridad de las plantas. Asimismo, durante el año 2007 se dio un nuevo impulso al programa de Excelencia Operacional, cuyo fin es el perfeccionamiento de la gestión y el entrenamiento de trabajadores y colaboradores en los negocios de celulosa y paneles. Y durante 2008 la empresa ha continuado con su

proceso de renovación y mejoramiento de activos y de productividad y rendimiento tanto operacional como de seguridad, con el objeto de sobreponerse a las actuales dificultades y aumentar su competitividad en el largo plazo. Para ello, en 2008 se presentaron ante la autoridad los proyectos de ampliación del aserradero Viñales y de una nueva planta térmica de biomasa para la generación de energía eléctrica y vapor para este complejo. Una vez obtenida las aprobaciones ambientales correspondientes, la Administración de Arauco definirá, de acuerdo a las condiciones de mercado, la fecha de su implementación. Además, se realizó la ampliación y modernización de las plantas de secado de Valdivia, Viñales y Horcones I.

2.4. Negocio de paneles

ARAUCO es reconocido en el mercado mundial como un atractivo proveedor para clientes con demandas diversificadas de paneles gracias a la calidad, variedad y amplitud de su gama de productos. Estos clientes, además, valoran la capacidad que tiene la compañía para garantizarles una oferta constante y creciente en el tiempo para los mercados de la construcción, mueblería, decoración y molduras.

Con sus marcas Araucopy, Trupán, Cholguán, Faplac y Truchoice, ARAUCO se ha posicionado en el mercado de paneles terciados, MDF (Medium Density Fiberboard), HB (Hardboard), aglomerados y molduras. Los productos son fabricados en cuatro plantas ubicadas en Chile, dos plantas en Argentina y dos plantas en Brasil. Con la puesta en marcha de la segunda línea de terciados de la planta Nueva Aldea, a fines de 2007 se alcanzó una capacidad de producción total anual de 2,6 millones de m³: 805.000 m³ de paneles terciados, 1,13 millones de m³ de MDF, 560.000 m³ de paneles aglomerados y 60.000 m³ de hardboard. De hecho, desde el punto de vista comercial, 2007 estuvo marcado por un aumento en la demanda en casi todos los mercados. En Europa, se reforzó la tendencia a privilegiar productos con certificación de manejo forestal sustentable, favoreciendo la demanda en toda la línea de productos de ARAUCO. En Estados Unidos, la fuerte contracción del sector inmobiliario afectó la venta de molduras MDF. Sin embargo, esto fue contrarrestado por el fuerte aumento de la demanda por tableros MDF en Latinoamérica.

Al igual que el resto de la compañía, el área de paneles de ARAUCO garantiza que sus productos son elaborados en base a materias primas provenientes de bosques manejados responsablemente, contando con certificación de cadena de custodia en todas sus plantas en Chile (certificados Certfor), todas las plantas de Brasil (certificados FSC), y la planta de aglomerado Zárate, Argentina (certificado FSC). Con esto se asegura la trazabilidad de los productos hasta su origen.

Luego de alcanzadas las certificaciones ISO 14001 y OHSAS 18001 de todas las plantas en Chile, durante 2007 las plantas de paneles de Jaguariaiva y Curitiba, en Brasil, también fueron certificadas. De acuerdo con lo programado, la planta de aglomerados ubicada en Zárate, Argentina, se certificará en 2008, con lo que todas las plantas de esta unidad de negocios contarán con sistemas de gestión integrados de medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, los que le han permitido alcanzar indicadores de accidentalidad reconocidos públicamente en Chile. Además, todas las plantas en Chile participan en el Acuerdo de Producción Limpia, iniciado en 2006, el cual reúne a 7 empresas del sector y 16 plantas.

Con sus 8 plantas industriales en el 2008 Arauco alcanza una capacidad de producción total anual de 2,6 millones de m³ de paneles terciados, aglomerados (PBO), MDF (Médium Density Fiberboard), HB (Hardboard) y molduras, posicionando a la empresa como uno de los líderes mundiales en la producción de paneles. Durante el ejercicio, las ventas de paneles alcanzaron los 932 millones de dólares, lo que

representó el 25% de las ventas consolidadas de la compañía, estando distribuidas en un 42% por el Resto de América, 30% Brasil, 15% EEUU y Canadá, 9% Europa y 4% otros.

Desde el punto de vista comercial, durante el año 2008 se vivieron dos situaciones muy diferentes. Hasta el mes de agosto se mantuvieron buenos precios y una positiva demanda para todas las líneas de productos, Sin embargo, a contar de septiembre, se comenzó a experimentar una contracción en la demanda, la cual se inició en EEUU y luego se extendió al resto del mundo, terminando el año con una fuerte caída de precios. En cuanto a inversiones durante este año se terminó el proyecto de ampliación de la planta de terciados Nueva Aldea al poner en marcha la ampliación de la actividad de secado, con lo que se completó una inversión de 51 millones de dólares, También se finalizó un proyecto de 12 millones de dólares de inversión para una nueva línea de revestimiento de tableros aglomerados con papel de melamina y una nueva línea de impregnación de papel melamínico en la planta Faplac en Argentina. Finalmente, se inició la puesta en marcha del proyecto de mejoramiento del sistema de tratamiento de efluentes de la planta de HB Cholguan, inversión de 5 millones dólares dirigida a mejorar la calidad de los efluentes de la planta.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. Identificar la dirección del desarrollo seguida por la empresa
2. Identificar las sinergias que pueden surgir entre los distintos negocios de la empresa.
3. Sugiera otros negocios en los cuales la empresa puede ingresar para explotar sus sinergias.
4. Identifique los métodos de desarrollo seguidos por la empresa así como sus ventajas e inconvenientes.

FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Memoria Arauco 2007
- Reporte anual 2008.

Páginas web de interés:

- Arauco: www.arauco.cl
- Corporación Nacional Forestal (CONAF): www.conaf.cl
- Instituto Nacional de estadística: www.ine.cl
- Instituto Forestal: www.infor.cl
- Comisión Regional del Medio Ambiente: www.conama.cl
- Centro de Información de Recursos Naturales: www.ciren.cl
- Comité Pro Defensa de la Flora y Fauna: www.coneff.cl
- Defensores del Bosque Nativo de Chile: www.elbosquechileno.cl