



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

Trabajo Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**Plan de marketing Sonae Arauco
España Soluciones de Madera**

Presentado por:

Francisco Álvarez Infante

Tutelado por:

M^a José Garrido Samaniego

Valladolid, 18 de junio de 2025

RESUMEN

Sonae Arauco España Soluciones de Madera comenzó su andadura en el sector de los tableros derivados de la madera en 2016, pero algunas de sus fábricas, como la de Valladolid, llevan fabricando tablero más de 75 años. Compite en un sector con grandes multinacionales asentadas en España desde hace años y otras más recientes que están invirtiendo cifras millonarias en nuevas instalaciones.

Este trabajo tiene como objetivo analizar el sector, hacer el análisis interno de la empresa y finalmente elaborar un plan de marketing con propuestas que puedan mejorar el posicionamiento de la marca.

Palabras clave: tablero, panel, madera, marketing

ABSTRACT

Sonae Arauco España Soluciones de Madera began its journey in the wood-based panel sector in 2016, but some of its factories, such as the one in Valladolid, have been manufacturing panels for over 75 years. It competes in a sector with large multinationals established in Spain for years and other more recent ones that are investing millions in new facilities. This work aims to analyze the sector, conduct an internal analysis of the company, and finally develop a marketing plan with proposals that can improve the brand's positioning.

Key words: board, panel, wood, marketing

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Justificación de la elección del tema.....	4
1.2. Objetivos del trabajo.....	4
1.3. Metodología utilizada	5
2. EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE TABLEROS DERIVADOS DE LA MADERA.....	5
2.1. Evolución del sector	5
2.1.1. La madera y sus derivados	5
2.1.2. El modelo de Abell	7
2.1.3. Coyuntura actual del sector	7
2.2. El futuro del sector del tablero derivado de la madera.....	10
2.3. Análisis de los competidores	12
2.3.1. Rivalidad en el sector	13
2.3.2. La entrada de nuevos competidores.....	15
2.3.3. Productos sustitutivos	16
2.3.4. Poder de negociación de los proveedores	17
2.3.5. Poder de negociación de los clientes	18
3. ANALISIS DEL CLIENTE	18
3.1. Segmentos de clientes	18
3.2. Necesidades de los clientes. Factores determinantes de compra.....	19
3.3. Tendencias de los clientes.....	21
4. SONAE ARAUCO	21
4.1. Origen y evolución	21
4.2. Análisis interno	24
4.2.1. Cadena de valor.....	24
4.2.2. Recursos y capacidades.....	28
4.2.3. Estructura organizativa.....	28
4.3. Análisis DAFO	31
5. PLAN DE MARKETING DE SONAE ARAUCO	32
5.1. Estrategias de marketing.....	32
5.1.1. Segmentación del cliente	32
5.1.2. Estrategia de diferenciación y posicionamiento	32
5.1.3. Estrategia de crecimiento.....	35
5.2. Marketing mix	36
5.2.1. Estrategia de producto	36
5.2.2. Estrategia de precio.....	39
5.2.3. Estrategia de distribución.....	40
5.2.4. Estrategia de comunicación	42
6. CONCLUSIONES.....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXO I.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	El modelo de Abell	7
Figura 2	Producción de tableros derivados de la madera en Europa	8
Figura 3	Principales aplicaciones del tablero derivado de la madera.....	9
Figura 4	Distribución del mercado por tipo de tablero.....	9
Figura 5	Evolución histórica y esperada del mercado del tablero de madera	10
Figura 6	Fuerzas de Porter	12
Figura 7	Usos del tablero derivado de madera en Europa en 2023.....	14
Figura 8	Hitos de la planta de Valladolid de Sonae Arauco.....	22
Figura 9	Premio Green Product Award 2022	23
Figura 10	Entrega Certificación ISO 50001	24
Figura 11	Proceso de fabricación del tablero MDF.....	27
Figura 12	Estructura Organizativa de Sonae Arauco S.A.....	30
Figura 13	Estructura organizativa de la fábrica de Valladolid de Sonae Arauco	30
Figura 14	Gama de productos Agepan	35
Figura 15	La marca	38
Figura 16	Página web Sonae Arauco	42
Figura 17	Sonae Arauco en LinkedIn	43
Figura 18	Sonae Arauco en Instagram	44
Figura 19	Sonae Arauco en Youtube	44
Figura 20	Innovus en Facebook	45
Figura 21	Sonae Arauco en Maderalia	45
Figura 22	Productos de Sonae Arauco España Soluciones de Madera.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tamaño del mercado y crecimiento esperado	10
Tabla 2	Empresas competidoras a nivel nacional	13
Tabla 3	Cifra de negocios de fabricantes de muebles.....	19
Tabla 4	Cadena de valor	25
Tabla 5	Recursos y Capacidades.....	28
Tabla 6	Empresas del Grupo Sonae Arauco	29
Tabla 7	Análisis DAFO	31
Tabla 8	Matriz de Ansoff	35
Tabla 9	Productos del catálogo de Sonae Arauco	38
Tabla 10	Fijación de precios basada en costes	39
Tabla 11	Resumen del marketing mix de la empresa	46

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación de la elección del tema

La elección de una empresa fabricante de tableros derivados de la madera para la realización de mi Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas se debe a que durante dos meses y medio estuve realizando allí mis prácticas curriculares y tuve la oportunidad de conocer la organización y el funcionamiento de Sonae Arauco España Soluciones de Madera. En la época que estamos son frecuentes las noticias de cierre de empresas y ver una fábrica, como la que tiene en Valladolid, que se ha mantenido en el mercado más de 75 años me pareció un logro. Inició su andadura como Tableros de Fibras, S.A (TAFISA) en 1946 y tras pasar por distintas fases, en 2016 se integró en Sonae Arauco, lo que supuso una transformación en su gestión y estructura organizativa. Desde entonces está posicionando su nueva marca en el sector altamente competitivo de los paneles derivados de madera, buscando nuevos productos y clientes que le permitan seguir siendo un caso de éxito.

El objetivo en este trabajo es hacer propuestas que puedan mejorar el nivel de notoriedad y posicionamiento de la marca, a través de varias acciones de marketing, intentando provocar como consecuencia, un incremento en sus ventas.

Para mí, la elaboración de este trabajo ha sido gratificante porque he podido poner en práctica los conocimientos adquiridos cursando el grado de Administración y Dirección de Empresas y por otro lado me ha permitido conocer aspectos que no pude ver durante mis prácticas en una empresa del ámbito industrial con muchos años de historia.

1.2. Objetivos del trabajo

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de marketing con acciones en lo que respecta a producto, precio, comunicación y distribución, que ayuden al crecimiento de la empresa. Para ello realizaremos varios pasos, primero analizaremos el sector del tablero derivado de la madera, desde el origen hasta las perspectivas de futuro, pasando por la situación actual, estudiando cómo ha evolucionado el mercado, los tipos de productos que se han desarrollado, los competidores, los clientes y los factores determinantes de compra. Entender el mercado nos permitirá reconocer oportunidades y amenazas para la empresa.

Después presentaremos la historia y actividades que ha llevado a cabo la fábrica de Valladolid de Sonae Arauco y realizaremos un análisis interno, veremos su cadena de valor de Porter, además de los recursos y capacidades que tiene, para poder encontrar posibles debilidades y fortalezas de la empresa que incluiremos en el análisis DAFO.

Con la ayuda de la información anterior, definiremos objetivos de la empresa y estrategias de marketing mix para conseguir dichos objetivos.

1.3. Metodología utilizada

El punto de inicio para elaborar el trabajo de fin de grado fue lo que aprendí de la empresa durante mis prácticas curriculares en ella, posteriormente busqué en fuentes secundarias para entender el funcionamiento del sector del tablero derivado de la madera: consulté páginas web de asociaciones de fabricantes de tablero y varios informes de mercado que abordan distintos aspectos del sector, como el tamaño, segmentación, distribución geográfica y evolución.

Para el análisis interno de Sonae Arauco España además de lo que ya conocía de la empresa, he consultado su página web, sus publicaciones en LinkedIn y he hablado con los contactos que establecí en la empresa durante mis prácticas. También he buscado datos de otras empresas del sector para analizar el entorno y los competidores.

Con todas estas informaciones elaboré el plan de marketing haciendo uso de conocimientos aprendidos en varias asignaturas del grado de ADE, especialmente las relacionadas con comunicación comercial, dirección estratégica o el marketing.

2. EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE TABLEROS DERIVADOS DE LA MADERA

2.1. Evolución del sector

2.1.1. La madera y sus derivados

La madera siempre ha sido uno de los materiales más versátiles utilizados por la humanidad, desde la prehistoria se usó para hacer herramientas, alimentar fuego y elaborar armas, con el tiempo comenzó a usarse en la construcción de viviendas, barcos y otros medios de transporte. En el siglo XIX comienzan los primeros intentos de elaborar tableros basados en madera que pudiesen sustituir en ciertas aplicaciones a la madera natural, a un coste inferior que esta y que evitasen algunos problemas de la madera natural, como por ejemplo grietas, nudos y curvado.

Hay evidencias de uso de tablero artesanal formado por varias capas de madera unidas a contraveta en la época egipcia, pero no será hasta la década de 1850 cuando se comienza a hacer popular el tablero **contrachapado** actual. En este tipo de panel, se pegan varias chapas de madera finas para formar un panel más grueso. La veta de cada chapa se dispone en distinta dirección a las capas contiguas para dar estabilidad y resistencia al tablero resultante. Este tipo de tablero requiere como materia prima madera recta y gruesa.

En 1898 se producen los primeros **tableros de fibras de alta densidad**, este proceso se va desarrollando y en 1924 se llega a un tablero más similar al actual. Este tablero se forma sometiendo a las fibras de la madera a presión y temperatura sin añadir otros productos químicos que sirvan de aglutinantes.

Las primeras patentes para fabricar **tablero de fibra de baja densidad** son del año 1914, pero su uso no se extiende hasta la década de 1950, inicialmente como aislante térmico o acústico.

También en la década de 1950 se desarrollan comercialmente los **tableros de partículas** o **aglomerado**, un panel muy económico que inicialmente se elaboraba con madera natural y residuos de los aserraderos y que en la actualidad está presente en la mayor parte de hogares. Su fabricación ha ido evolucionando, consiguiendo distintos tipos para aplicaciones específicas, además la materia prima principal de este tipo de tablero ha pasado a ser la madera reciclada, es decir madera que ha tenido otro uso, por ejemplo embalaje, que posteriormente es tratada para incorporarla a la fabricación de tablero.

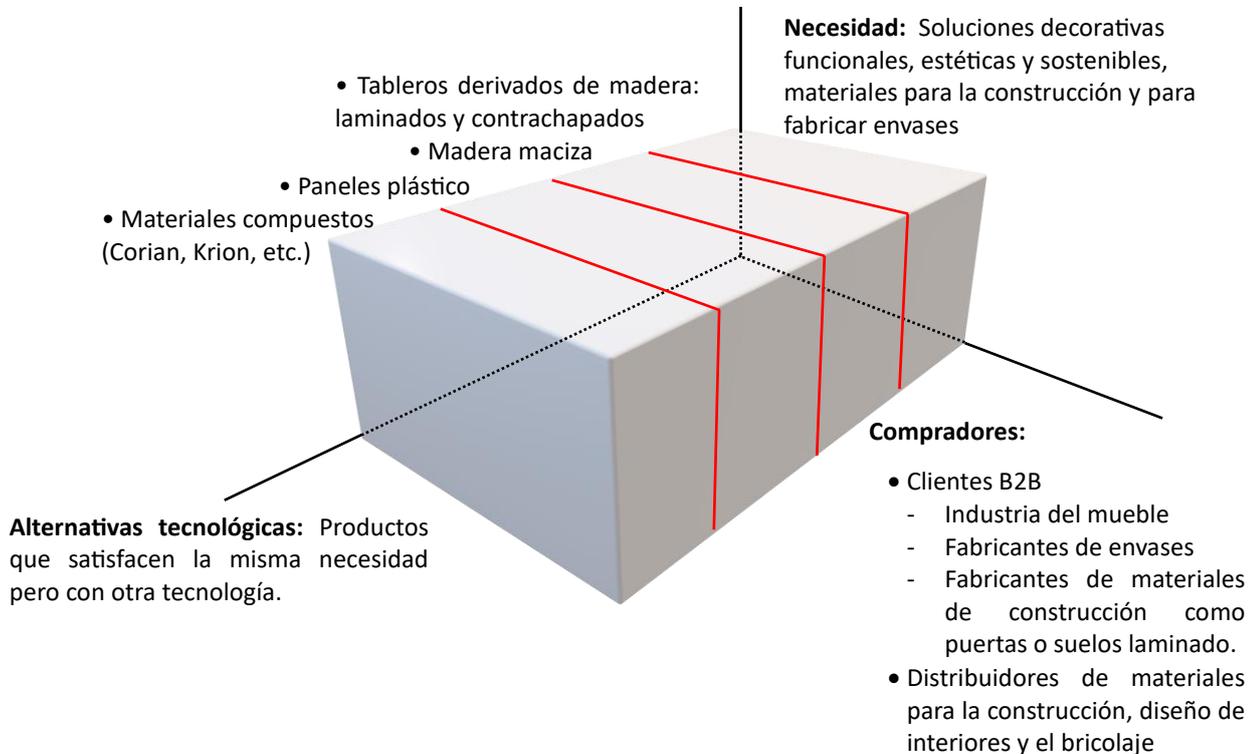
El tablero de fibras de densidad media, también conocido por sus siglas en inglés **MDF** (Medium Density Fibreboard) comienza a fabricarse en 1966, este material se forma combinando las fibras de la madera con una resina aglutinante y sometiendo ese conjunto a una determinada presión y temperatura, el resultado es un producto muy homogéneo, fácil de trabajar, lo que le ha servido para sustituir en algunas aplicaciones a la madera y al tablero de fibras de alta densidad.

Unos años más tarde, en la década de 1970 aparece el tablero de virutas orientadas, **OSB** (Oriented Strand Board), formado por capas de virutas de madera orientadas que se unen con una resina y a las que se aplica presión y temperatura. El resultado es un panel resistente muy utilizado en la construcción.

2.1.2. El modelo de Abell

Para situar el mercado en el que compite Sonae Arauco España, representamos el mercado de referencia de la empresa.

Figura 1 El modelo de Abell



2.1.3. Coyuntura actual del sector

Aunque hay pequeñas variaciones en función de la fuente, se estima que a nivel mundial el valor del mercado de los paneles derivados de la madera en 2024 fue del orden de los 200 mil millones de dólares.

Actualmente el mercado de Asia-Pacífico es el de mayor crecimiento, debido principalmente al aumento de la población que están experimentando países como India o Indonesia, unido a la demanda de grandes mercados como el de China, lo que implica que estos países necesiten de un gran abastecimiento de viviendas y por ende un gran suministro de productos como muebles o tableros para el suelo o paredes, productos cuya materia prima principal son los tableros derivados de la madera.

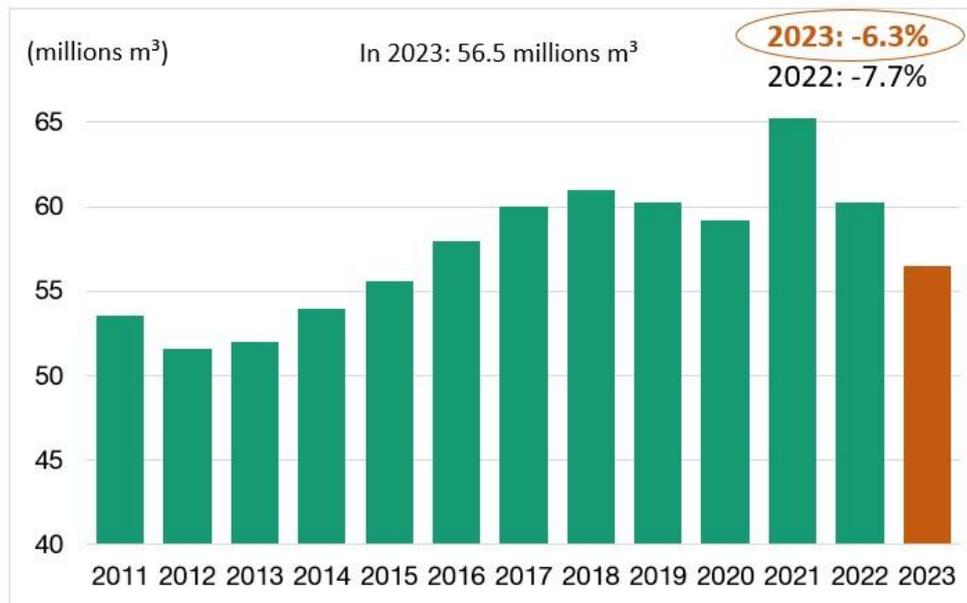
También el incremento del nivel de renta de las personas de estos países ayuda a desarrollar industrias como la del mueble que consume tableros de madera.

A diferencia del sector a nivel mundial, en Europa ha tenido caídas en los últimos años, se comenzó a ver afectado por la pandemia del Covid-19 que colapsó las cadenas de

suministro, la crisis energética disparó los costes de gas y energía eléctrica muy usadas en esta industria y por último la guerra de Ucrania que afectó al suministro de materias primas y generó muchas incertidumbres que están afectando al mercado europeo.

En la Figura 2 vemos la producción anual en Europa y se aprecia claramente la caída en la producción los últimos años, con excepción de 2021

Figura 2 Producción de tableros derivados de la madera en Europa

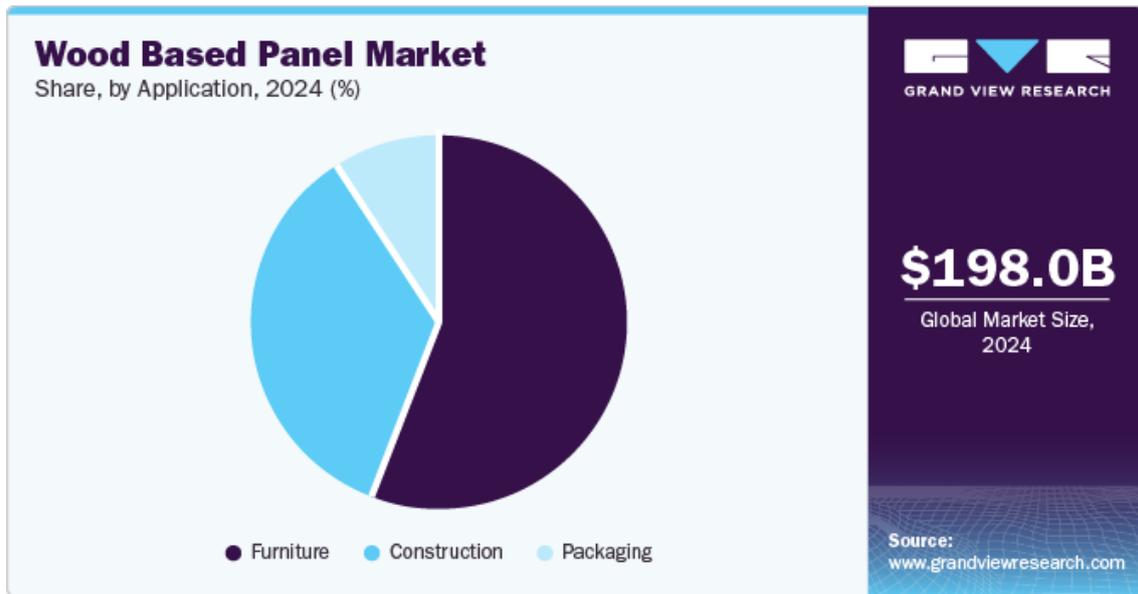


Fuente: <https://europanel.org>

A nivel global hay un cambio de mentalidad generalizado en la población y gobiernos en cuanto al consumo de productos sostenibles para ayudar a la lucha contra el cambio climático que azota, de forma especialmente grave, a algunas regiones del planeta, lo que contribuirá a una mayor demanda de productos sostenibles, como el tablero fabricado por empresas como Sonae Arauco.

En el año 2024 el principal uso del tablero derivado de la madera fue para la fabricación de muebles, seguido del sector de la construcción. Tanto la industria del mueble como el sector de la construcción ven incrementada su demanda, debido en gran medida al aumento de hogares, sobre todo en países en desarrollo, en los que crece la población. Por otro lado, en estos sectores cada vez se utilizan más materiales sostenibles, lo que favorece a productos derivados de la madera frente a otros, como plásticos derivados del petróleo.

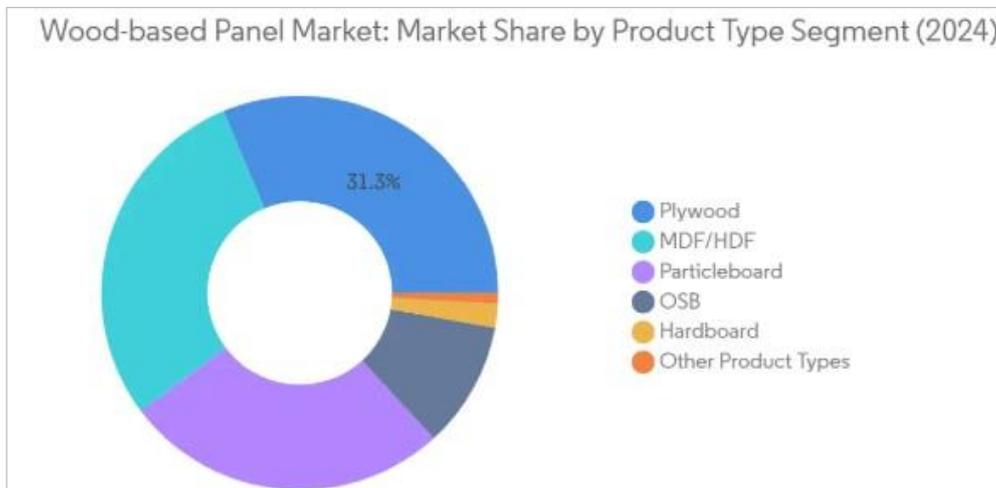
Figura 3 Principales aplicaciones del tablero derivado de la madera



Fuente: Grandviewresearch.com

Finalmente encontramos el uso de tablero destinado al embalaje, el cual también se beneficia del aumento del comercio internacional, especialmente tras el parón de la pandemia.

Figura 4 Distribución del mercado por tipo de tablero



Fuente: Mordorintelligence.com

Analizando el mercado por tipo de tablero, el más utilizado ha sido el tablero contrachapado, muy usado por el sector de la construcción en algunos países donde se construye más con madera, debido a sus cualidades únicas que le otorgan gran resistencia al deterioro acompañado de un peso bastante ligero. El segundo tablero más

demandado es el de fibras, muy homogéneo y liso lo que le convierte en un material fácil de trabajar y con muchas posibilidades para el sector del mueble. Por último, tendríamos en tercer lugar el tablero de partículas, también muy usado en la fabricación de muebles debido a sus propiedades de resistencia y buen rendimiento, además este tipo de tablero es el más económico porque utiliza altos porcentajes de madera reciclada y hay distintos tipos para aplicaciones específicas como el hidrófugo, con resinas especiales más resistentes a la humedad.

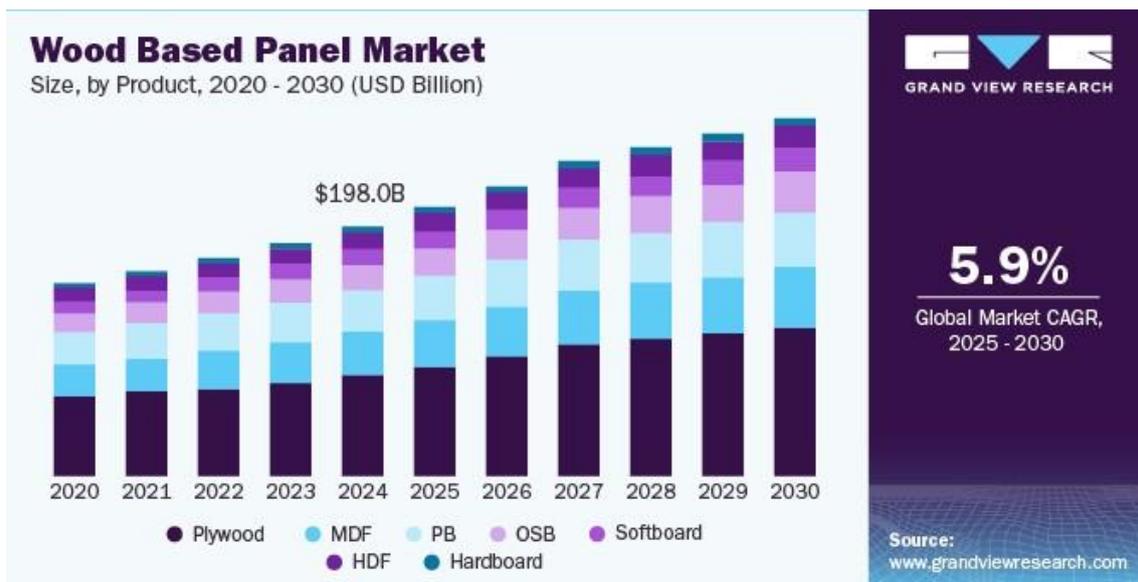
2.2. El futuro del sector del tablero derivado de la madera

En los próximos años se espera que el mercado del tablero derivado de la madera siga creciendo, varios estudios pronostican una tasa de crecimiento anual compuesta cercana al 5%, por lo que se considera un sector atractivo para invertir.

Tabla 1 Tamaño del mercado y crecimiento esperado

Informe de mercado	Mercado 2024 Miles de Millones \$	Crecimiento anual esperado
https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wood-based-panel-market	198	+5,9%
https://www.imarcgroup.com/wood-based-panels-market	184,6	+5,14%
https://www.gminsights.com/industry-analysis/wood-based-panel-market	217,9	+4,8%

Figura 5 Evolución histórica y esperada del mercado del tablero de madera



Fuente: Grandviewresearch.com

En cuanto al reparto del mercado según el tipo de tablero, vemos en las tendencias, que se mantendrá bastante estable en los próximos años, aun así cabe destacar que el tablero OSB de virutas orientadas, que hoy ocupa el 4º lugar, será el tablero que más crecimiento experimente, cercano al 8% de tasa de crecimiento anual compuesta entre 2025 y 2030, debido a la mayor utilización en el sector de la construcción por sus propiedades de mayor resistencia, especialmente a la humedad y a un coste no tan elevado como el contrachapado, lo que le sitúa como una de las opciones de tablero más rentables.

Además del crecimiento del mercado de Asia-Pacífico y sus economías emergentes, mercados como el norteamericano y el europeo seguirán teniendo una gran importancia. En Norteamérica se utiliza mucho más que en Europa la madera en la construcción, hay una clara tendencia de las empresas y el consumidor final hacia alternativas de construcción más sostenibles que el hormigón, metal o revestimientos de plástico y se estiman crecimientos cercanos al 8%, si bien la guerra comercial iniciada en 2025 por Donald Trump con la imposición generalizada de aranceles, ha provocado un gran aumento de las incertidumbres que pueden ralentizar o frenar este crecimiento en Estados Unidos.

Otros mercados como Oriente Medio o África aún no tienen una infraestructura ni canales de distribución desarrollados, por lo que no suponen de momento un gran porcentaje del mercado.

Tras la caída en el mercado europeo en 2020 consecuencia del Covid-19 y en 2022 con la guerra de Ucrania, se espera que comience a recuperarse a partir de mediados de 2025 a medida que mejore el mercado de la construcción.

Al ser la madera un material sostenible, las nuevas normativas e iniciativas políticas medioambientales que se están aplicando tendrán influencia positiva en este mercado en los próximos años, especialmente en Europa. Iniciativas como el Pacto verde, la Bauhaus Europea o el plan de acción de economía circular, todos ellos enfocados en fomentar un cambio en la economía que promueva la generación nula de residuos y emisiones de carbono, buscando además que la lucha contra el cambio climático sea una oportunidad para todos. Más concretamente este último plan de economía circular real, llama a fomentar la sostenibilidad en varias cadenas de valor de nuestra economía, dedicando un apartado específico a los embalajes, fomentando la utilización de

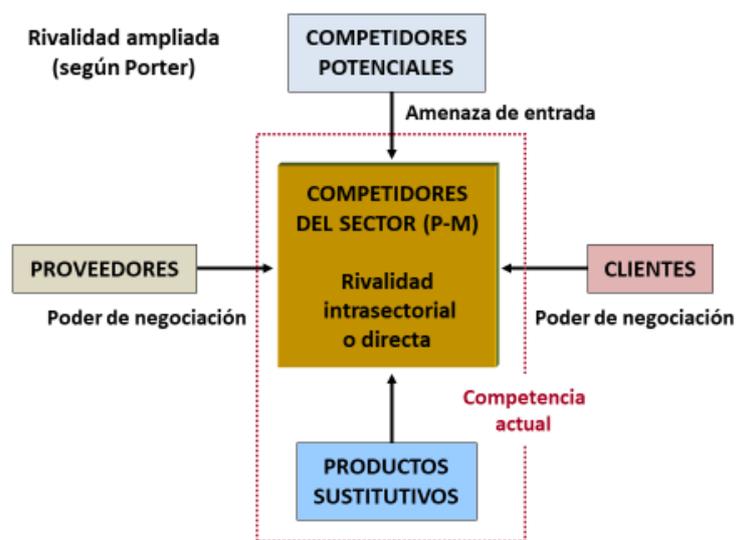
materiales de varios usos, ayudando a reducir uno de los mayores problemas de generación de residuos. Los embalajes de madera son reutilizables y al final de su vida útil son reciclados, tras procesarlos se pueden incorporar como materia prima a algunos tipos de tablero, como el aglomerado.

El sector de la construcción genera más de un tercio de la contaminación total de la UE y estos planes marcan el objetivo de usar materiales de construcción energéticamente eficientes y sostenibles, tanto desde el sector de la construcción, como en el de fabricantes de tablero, se está investigando, buscando innovaciones que permitan incrementar el uso de materiales sostenibles como los tableros fabricados con madera. En la industria del mueble se está siguiendo el mismo camino, multinacionales como IKEA tiene entre sus valores la sostenibilidad e incorpora tableros derivados de la madera en muchos de sus productos.

2.3. Análisis de los competidores

Una vez estudiado el sector, estamos en condiciones de ver quiénes son nuestros competidores, tanto actuales como potenciales. Para este análisis, utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, donde también identificaremos los productos sustitutivos y el poder de negociación con proveedores y clientes.

Figura 6 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1979)

2.3.1. Rivalidad en el sector

El grado de competencia depende de distintos factores, como el número de competidores, las barreras de entrada a nuevos competidores, la tasa de crecimiento del sector, los costes de fabricación y la diferenciación del producto.

La intensidad competitiva en este sector en España no es muy elevada debido a los motivos que enumeramos a continuación:

2.3.1.1. El número de competidores y el grado de concentración

El número de competidores en el sector de los paneles derivados de madera no es elevado, si nos centramos en los fabricantes a nivel nacional de tablero de partículas y MDF, crudo o revestidos, el número de competidores es pequeño (Tabla 5). En España tenemos alrededor de 6 grandes empresas, Finsa y Kronospan lideran el mercado español.

Tabla 2 Empresas competidoras a nivel nacional

	FINSA: Multinacional española fundada en 1931, comenzó con un aserradero en Ames (Galicia). Su experiencia y constante innovación la ha convertido en un pilar fundamental del sector con más de 1.000 millones de € en ventas en el año 2023.
	Kronospan: Empresa de origen austríaco, se ha convertido en uno de los principales líderes del sector gracias a su avanzada tecnología en la producción, su compromiso por la economía circular y unos principios claramente definidos basados en la sencillez, coste mínimo, desarrollo del personal y un buen espíritu empresarial. En España tiene 2 fábricas en Burgos y una de reciente construcción en Tortosa en la que la inversión inicial fueron 180 millones €, con planes de añadir nuevas líneas de producción, llegando hasta los 600 millones de Euros de inversión.
	Tableros Hispanos: Con sede en Lugo, se han especializado en el tablero de melamina y el contrachapado, son una gran multinacional que exporta más de 25 países a lo largo del mundo, la empresa se distingue por su compromiso con una gran calidad y saber adaptarse a las necesidades del mercado.

	<p>Industrias del Tablero, S.A. (INTASA): Empresa gallega que produce y comercializa tableros y suelos de madera. Comenzó su actividad en 1947 y actualmente está integrada en el grupo Gadisa</p>
	<p>Tableros Losán: Empresa de tableros derivados de la madera con sede en A Coruña, fabrica una amplia gama de tableros. Durante años fue un referente en el sector, pero actualmente atraviesa una crisis y su futuro está comprometido.</p>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **concentración** en el sector de los tableros de madera, a nivel global el mercado no está concentrado, conviven grandes multinacionales con fabricantes más pequeños especializados en un tipo de tablero o enfocados en una región geográfica. En España el sector supone una cuarta parte de la industria de la madera (sin incluir la fabricación de muebles) y se ha concentrado con compras de empresas y cierre de algunas fábricas, un ejemplo fue la compra en 2012 por parte de Kronospan de 2 fábricas en Burgos del grupo Interbon. En la actualidad está compuesto principalmente por pocas y grandes empresas, asentadas desde hace años.

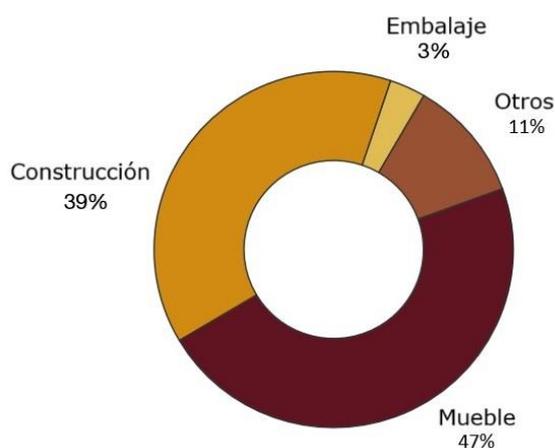
2.3.1.2. Crecimiento del sector

Es un sector muy dependiente del sector de la construcción y de la industria del mueble, actualmente se está viendo afectado de forma positiva por la buena marcha de la construcción y del consumo de muebles en España.

A esto se suman las nuevas tendencias favorecedoras de un consumo sostenible y nuevas regulaciones medioambientales más estrictas, lo que genera expectativas en el sector de un

crecimiento mantenido durante los próximos años, lo que podría moderar la rivalidad al encontrar los competidores más demanda de sus productos.

Figura 7 Usos del tablero derivado de madera en Europa en 2023



Fuente: europanel.org

2.3.1.3. La diferenciación del producto

El tablero de madera es un producto complicado de diferenciar, sin embargo, los fabricantes han desarrollado productos muy específicos para algunas aplicaciones, como tableros más resistentes a la humedad o al fuego, otros diseñados para la construcción, embalajes o aislamientos. También los hay con una superficie más uniforme y de baja absorción diseñados para ser pintados. En la gama de los revestidos con melamina se buscan diseños exclusivos que atraigan más clientes.

Por otro lado, todas las empresas buscan destacar en sostenibilidad y en la calidad de sus productos y dedican recursos para obtener certificados lo acrediten, como los certificados PEFC, FSC o ISO 9001.

2.3.1.4. Costes de elaboración

La elaboración del tablero requiere inversiones de capital muy grandes debido a su complejo proceso de fabricación, el último ejemplo que tenemos en España es la inversión de Kronospan en la fábrica de Tortosa (Tarragona), inicialmente 180 millones de euros, que posteriormente amplió con intención de llegar a los 600 millones de euros añadiendo nuevas líneas de fabricación.

Las modernas líneas de fabricación están diseñadas para volúmenes muy altos de producción, del orden de 1000 a 2000 m³ diarios, trabajando 24 horas, de esta forma se aprovechan de la economía de escala reduciendo el coste unitario del tablero. Esto requiere la compra de grandes cantidades madera, resinas y energía, solo en electricidad una fábrica de un tamaño no demasiado grande, como la de Valladolid consume el equivalente a 10.000 hogares.

2.3.2. *La entrada de nuevos competidores*

La entrada de nuevos competidores depende de elementos como crecimiento del sector, rentabilidad y barreras de entrada. Como hemos mencionado en apartados anteriores, el mercado está creciendo y se espera que se mantenga en crecimiento los próximos años. Respecto a la rentabilidad, en los últimos años en España el margen de beneficio neto oscila entre el 3% y el 7% con EBITDA entre el 8% y el 15%.

Con estos datos de crecimiento y rentabilidad podría favorecer la entrada de nuevos competidores, sin embargo, los altos costes de inversión que requiere una fábrica moderna, las economías de escala con las que operan las empresas ya instaladas, las

regulaciones y certificaciones que implican cumplir con estándares de calidad (FSC, PEFC, etc.), las normativas ambientales y la dificultad para atraer y fidelizar a clientes frente a fabricantes ya asentados en el sector, suponen una enorme barrera de entrada para posibles nuevos competidores que intenten entrar en el mercado. Con todo ello podemos decir que la probabilidad de entrada de nuevos competidores es baja

2.3.3. Productos sustitutivos

Fuera del sector del tablero derivado de la madera, tenemos productos sustitutivos que pueden entrar en competencia con los tableros que produce Sonae Arauco.

En cuanto a la fabricación de componentes de mobiliario, la empresa REHAU S.A. fabrica revestimientos de muebles a partir de polímeros plásticos aparte de otros materiales para la construcción de muebles que intentan imitar al tablero de madera. Las principales ventajas que se pueden percibir al usar este tipo de material derivado del plástico son: una mayor resistencia al agua, también mayor resistencia a golpes, es más sencillo de limpiar y puede requerir menor mantenimiento; sin embargo esto viene acompañado de las siguientes desventajas: su precio suele ser más caro que el tablero derivado de la madera convencional, su reparación es bastante más compleja (el tablero de madera es más sencillo de barnizar o lijar), a pesar de la existencia de imitaciones plásticas, la textura de la madera es complicada de simular y por lo general estos polímeros sintéticos son menos sostenibles que la madera.

Por otra parte, tenemos a Consentino, cuyas empresas fabrican a partir de varios minerales como el granito, mármol o porcelana, varios materiales usados para la construcción de encimeras de cocina, muebles de baño debido a su resistencia a la humedad, o losas y revestimiento para el suelo o las paredes. Al compararlo con la madera este material tiene como ventajas que es muy resistente al calor, humedad, manchas, rayones y apenas requiere mantenimiento; sin embargo, encontramos como desventajas que es mucho más caro que el tablero, mucho más pesado y difícil de trabajar que el tablero de madera, también es bastante más complicado de reparar si se rompe.

En el ámbito de materiales para la construcción encontramos empresas como Pladur Saint-Gobain, fabricante de componentes como las placas de yeso, usadas en paredes y techos. Las ventajas de este material son que es ignífugo, es muy demandado en

sitios que requieren de aislamiento acústico o térmico y puede tener menor coste y ser más ligero; pero tiene las siguientes desventajas: requiere de estructuras (metálicas por ejemplo) para su soporte en varias aplicaciones, menor resistencia a golpes, y una reparación más compleja que la madera.

En general, podemos decir que la presión de los productos sustitutos es moderada, porque los tableros derivados tienen una excelente relación calidad-precio y versatilidad.

2.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Las principales materias primas que necesitamos para fabricar el tablero son la madera y la resina. Respecto a la madera, procede de distintos orígenes:

- Los centros de reciclado de Tecmasa, compañía del grupo que se dedica a recoger y procesar residuos de madera que generan otras empresas.
- Subproductos de industrias como aserraderos o fábricas de tablero chapado. Estas fábricas generan restos de madera que ellos no pueden aprovechar, pero que son perfectamente utilizables para el tablero.
- Explotaciones forestales que la empresa consigue en subastas públicas que realizan las distintas administraciones.

La empresa Sonae Arauco suele trabajar con una red amplia y global de proveedores, con los que tiene acuerdos comerciales estables. Los costes de cambio de proveedor son bajos y la existencia de un gran número de proveedores de madera, reduce la capacidad de negociación de éstos, aunque en los últimos años ha entrado en juego otro sector clave: el energético. Se han construido plantas para generar energía eléctrica o térmica a partir de la biomasa, lo que ha provocado un aumento de la demanda de madera y como consecuencia ha aumentado el poder de negociación de los proveedores de madera.

La fábrica de Sonae Arauco de Valladolid compra grandes volúmenes de madera y en ese sentido tiene poder de negociación con los proveedores, pero en situaciones de mucha demanda de madera en el mercado, ese poder se reduce de forma considerable. Las resinas se usan como aglomerante del tablero y son fabricadas por Euroresinas, empresa del grupo, por lo que Sonae Arauco no debe preocuparse en gran medida por esta materia prima. Para las ventas entre empresas del grupo se fijan precios de venta

razonables para comprador y vendedor.

En cuanto al suministro de electricidad, un coste muy importante en el proceso de fabricación del tablero, el mercado eléctrico en España está dominado por pocas y grandes empresas, además es un recurso crucial necesitado por todos, lo que aumenta el poder de negociación de estas. Por su parte Sonae Arauco tiene un cierto poder de negociación con ellas debido al gran volumen de consumo eléctrico.

Podemos considerar que el poder de negociación de los proveedores es moderado.

2.3.5. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de los fabricantes de tablero son empresas que compran grandes volúmenes, fabricantes de productos como muebles, suelos, puertas, embalajes y distribuidores con grandes almacenes. Algunos son industriales que consumen diariamente en la fabricación de sus productos, varios camiones de 24 toneladas de tablero. Estos volúmenes de compra les dan gran poder de negociación y aunque a nivel nacional no hay muchos fabricantes de tablero derivado de la madera, el coste de cambio de proveedor es pequeño, lo que aumenta su capacidad de negociación y como consecuencia obtienen mejores precios, en ocasiones en forma de rappel o descuento por volumen de compras. Muchos de estos grandes clientes tienen contacto con un segundo proveedor para garantizar que la falta de tablero del proveedor principal no detiene su proceso productivo.

Podemos señalar que el poder de negociación de los clientes para Sonae Arauco es alto cuando se trata de grandes distribuidores o fabricantes con mucho volumen y moderado o bajo en clientes más pequeños o especializados que valoran el diseño, la sostenibilidad o el soporte técnico. Sonae Arauco reduce esta amenaza con innovación, marca propia, certificaciones y servicio postventa.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1. Segmentos de clientes

Entender todo lo relacionado con el cliente de los fabricantes de tablero y sus necesidades es fundamental para el éxito de cualquier estrategia de marketing. Los fabricantes de tablero siguen un modelo B2B, sus productos están dirigidos a otras empresas, que podemos agrupar en los siguientes segmentos:

- Fabricantes de muebles

Es una industria muy fuerte y en crecimiento que consume sobre todo tablero aglomerado, MDF, crudo o revestidos con melamina o chapa de madera. En la siguiente tabla vemos, con datos del Instituto Nacional de Estadística, la evolución su cifra de negocio.

Tabla 3 Cifra de negocios de fabricantes de muebles

	Cifra de negocios fabricantes muebles (INE - CNAE-2009: 31)					
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Millones de Euros	5.935	6.336	5.762	7.212	7.737	8.076

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2025)

➤ **Distribuidores**

Son empresas con grandes almacenes que pueden atender a clientes particulares o pequeñas empresas, ofreciendo además servicios adicionales, como cortes a dimensiones personalizadas. En la página web de Sonae Arauco se pueden buscar distribuidores cercanos a una ubicación, como ejemplo podemos mencionar a Maderas Acuña o Gabarro Hermanos.

➤ **Sector de la construcción**

En la construcción y rehabilitación se emplean paneles de madera estructurales o aislantes, también emplea suelos laminados y puertas que incorporan entre sus componentes tableros derivados de madera.

➤ **Fabricantes de embalaje**

En España hay grandes empresas fabricantes de embalaje que utilizan tableros basados en madera, a los que pueden dar acabados muy distintos con líneas de pintura o impresión digital. La zona de Levante tiene algunos de estos fabricantes, que producen los embalajes demandados por el sector alimentario de esta región.

➤ **Diseño de interiores y arquitectos**

Diseñadores de interiores y arquitectos utilizan paneles basados en madera con acabados decorativos para sus proyectos de espacios residenciales y comerciales, centros sanitarios, educativos y hoteles.

3.2. Necesidades de los clientes. Factores determinantes de compra

Todos estos segmentos de clientes tienen algunos factores comunes que determinan su decisión de compra del tablero de madera, enumeramos las más importantes:

➤ Calidad del producto

Los clientes necesitan un producto de calidad y que dicha calidad se mantenga a lo largo del tiempo en los distintos pedidos. Dependiendo del tipo de tablero, debe tener características como densidad, resistencia estructural, espesor uniforme, superficie lisa. Las fichas técnicas de los productos que facilitan los fabricantes detallan este tipo de características y el margen de desviación que se considera aceptable.

➤ Personalización del producto

Muchos clientes requieren tablero de medidas no estándar, optimizadas para su proceso productivo, por ese motivo los fabricantes deben tener sierras de corte a medida, si bien se pide al cliente determinado volumen mínimo de compra. En lo referente al tablero revestido con melamina o MDF pintado, los clientes buscan diseños y texturas que sean demandados por sus respectivos mercados.

➤ Sostenibilidad

El número de personas comprometidas con la sostenibilidad no para de crecer, lo que ha provocado que las empresas busquen incorporar materiales más sostenibles en sus productos. En este sentido cada vez hay más empresas, que son clientes de los fabricantes de tablero, que demandan tablero con certificados que confirmen esa sostenibilidad, por ejemplo, con los certificados PEFC y FSC. También se solicitan certificados de las bajas emisiones de formaldehído del tablero, como el certificado CARB-2.

➤ Fiabilidad en el servicio

En muchos casos los clientes son empresas con complejos sistemas productivos y requieren que las entregas lleguen en los plazos acordados, retrasar un envío de tablero puede suponer que el cliente tenga que detener su producción o posponer un proyecto.

➤ Soporte técnico

En algunos casos los clientes pueden requerir soporte técnico a la hora de trabajar el tablero, como herramientas que se deben utilizar para el corte y fresado o productos de limpieza que admiten los tableros revestidos. También en las posibles reclamaciones puede ser necesario soporte técnico para determinar si el origen del problema está relacionado con alguna deficiencia del tablero.

➤ Precio del tablero

Los clientes requieren precios competitivos y se enfrentan a unos precios muy volátiles del tablero, debido a los rápidos cambios de precio que tienen los fabricantes en la madera, resinas y energía eléctrica.

3.3. Tendencias de los clientes

La sostenibilidad se ha convertido en la principal tendencia en los clientes de tablero de madera, que demandan tablero que certifique que está fabricado con madera reciclada o procedente de explotaciones forestales sostenibles, que tenga bajas emisiones de formaldehído.

Algunos clientes del sector del mueble y diseño de interiores demandan tablero revestido con diseños y texturas exclusivas que les ayude a diferenciarse, en este sentido los fabricantes de tablero tienen que hacer un continuo desarrollo de sus productos.

Las compras on-line se han convertido en algo habitual para todas las empresas y los clientes de tablero no son una excepción, los fabricantes deben tener plataformas para que los clientes puedan hacer un seguimiento de sus pedidos de compra.

4. SONAE ARAUCO

4.1. Origen y evolución

Sonae Arauco España Soluciones de Madera S.L. es una empresa dedicada a la fabricación de tableros derivados de madera, su sede social está en Madrid y cuenta con dos fábricas ubicadas en Valladolid y Linares (Jaén). Forma parte del grupo Sonae Arauco, que a nivel mundial tiene unos 2600 empleados, unidades industriales en España, Portugal, Alemania y Sudáfrica y centros comerciales en 9 países. En España además de las dos fábricas de tablero mencionadas, el grupo Sonae Arauco tiene un aserradero en Cuéllar (Segovia) y ocho plantas de reciclado de madera.

La fábrica de Valladolid tiene su origen en 1946, año en el que se constituye la empresa Tableros de Fibras S.A., "TAFISA" y fabrica el primer tablero de fibras en el año 1950.

En el año 1956 la empresa construye 50 viviendas para sus empleados a poca distancia del centro de trabajo, demostrando su responsabilidad social, medida también destinada a atraer y retener el talento ofreciendo vivienda gratuita, lo que fomentó la estabilidad laboral, de hecho, en la actualidad algunos empleados son hijos de antiguos trabajadores ya jubilados.

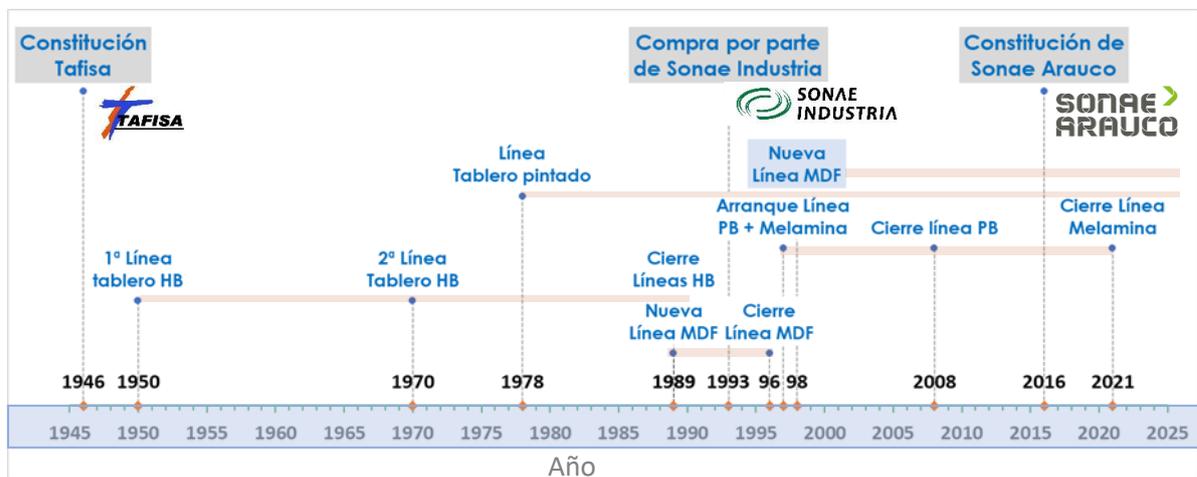
En 1993 el grupo Sonae Industria de Portugal, que buscaba ampliar su presencia en el mercado europeo, compra Tafisa, unos años más tarde, en 1998 Tafisa compra el grupo alemán Glunz AG, con varias fábricas de distintos tipos de tablero en Alemania.

En el año 2016 se constituye la actual “Sonae Arauco”, una “joint venture” en la que se asocian “Sonae Industria” y “Arauco”, empresa forestal líder en Sudamérica, participando ambos socios al 50%.

Las dos fábricas de Sonae Arauco en España están especializadas en distintos tipos de productos, Linares fabrica tablero aglomerado y paneles revestidos con melamina, mientras que planta de Valladolid fabrica tablero MDF de espesores finos, de 2mm a 10mm. En estas plantas la producción es continua, se trabaja 24 horas los 7 días de la semana, solo se para por motivos de mantenimiento o en situaciones de falta de pedidos de clientes.

Centrándonos en la fábrica de Valladolid, actualmente tiene unos 140 empleados a lo que se suma personal externo de otras empresas que trabaja de forma habitual en distintos departamentos, como mantenimiento, limpieza y logística.

Figura 8 Hitos de la planta de Valladolid de Sonae Arauco



Fuente: Elaboración propia

Sonae Arauco desarrolla y produce soluciones en madera de forma sostenible y renovable, sus paneles tienen aplicación en sectores como la construcción, envases, mobiliario o interiorismo. En Valladolid en los años 50 comenzó fabricando tablero de fibra de alta densidad (Hard Board – HB), a lo largo su historia ha fabricado otros tipos de tablero como aglomerado (Particle Board – PB), tableros revestidos con melamina o pintados y actualmente fabrica tablero de densidad media (Medium Density Fibreboard

- MDF) que se utilizarán en la fabricación de los muebles que vemos en las más conocidas cadenas comerciales. Además de la industria del mueble hay otros dos principales negocios a los que se dirige el tablero fabricado en Valladolid, que son el embalaje y la producción de puertas dirigidas después al sector de la construcción.

Para cumplir con el principio de sostenibilidad Sonae Arauco cuenta con plantas de reciclado de madera, empresas Tecmasa en España y Ecociclo en Portugal, donde se recogen residuos de madera y se procesan para una posterior incorporación como materia prima en fábricas de tablero, como la de Valladolid y Linares.

Los fabricantes de tablero necesitan un suministro regular de madera, por eso son los más interesados en que la madera que entra en sus plantas proceda de una gestión forestal sostenible, esto además es una exigencia de muchos clientes, para asegurarlo una buena parte de la madera que se compra en Sonae Arauco es certificada PEFC o FSC, lo que garantiza la trazabilidad de esta madera y asegura que procede de explotaciones forestales sostenibles respetando las normas ambientales.

Sonae Arauco ha recibido varios **premios y certificaciones** en los últimos años:

- “Best Digital Transformation Enterprise”, otorgado en 2019 por el Digital Enterprise Show (DES) reconociendo la estrategia de transformación digital de la empresa, que se inició en la fábrica de Valladolid y se ha replicado en el resto de fábricas del grupo.
- “Premio a la Industria 2021” otorgado por la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Linares.
- “Green Product Award 2022” otorgado por Green Future Club, organización dedicada a promover la sostenibilidad a través de la innovación y el diseño. La gama de productos decorativos Innovus DP de Sonae Arauco ganó este premio en la categoría "Interior y Estilo de Vida".

Figura 9 Premio Green Product Award 2022

Sonae Arauco gana el premio Green Product Award 2022 con el panel decorativo Innovus MFC

La gama de productos Innovus MFC fue destacada por su concepto de sostenibilidad e innovación y su atractivo diseño. El reconocido premio internacional distingue a los productos y servicios innovadores que ya se han establecido en el mercado.

Fuente: supercasa.pt

- En 2023 las fábricas de Valladolid y Linares reciben la “Certificación en Sistemas de Gestión de Energía ISO 50001”, normativa internacional cuyo objetivo es implementar un sistema de gestión energética que mejore de forma continua la eficiencia energética de la organización.

Figura 10 Entrega Certificación ISO 50001



Fuente: infolinares.com

4.2. Análisis interno

4.2.1. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico de análisis estratégico que descompone una empresa en sus actividades fundamentales para identificar fuentes de ventaja competitiva, lo que nos ayudará a explotar estas de una manera más eficiente, todo ello para mejorar la rentabilidad de la empresa. Tenemos dos tipos de actividades, las primarias son las relacionadas directamente con la fabricación y la posterior entrega del producto o servicio y las de apoyo que facilitan la ejecución de las actividades primarias, sirviendo de apoyo como su propio nombre indica, siendo esenciales en la eficiencia y optimización del funcionamiento de la cadena de valor.

Tabla 4 Cadena de valor

ACTIVIDADES DE APOYO

COMPRAS

La madera es la materia prima más importante, se adquiere gracias a la empresa del grupo Tecnologías del Medio Ambiente S.A. (TECMASA). Técnicos forestales de esta empresa adquieren la madera por varias vías: madera extraída mediante derechos de explotación de montes, obtenidos en subastas públicas; una segunda fuente sería la madera reciclada obtenida en las plantas de reciclado que tiene Tecmasa repartidas en distintas comunidades autónomas y por último, como tercera opción tienen compra de madera proveedores externos, aprovechando en algunos casos subproductos de otras empresas como aserraderos. Otra materia prima importante es la resina y se compra a la empresa del grupo Euroresinas. El resto de materiales y servicios, como por ejemplo otros productos químicos, se adquieren también a terceros

DESARROLLO TECNOLÓGICO

El grupo Sonae Arauco está en una continua búsqueda de mejora en sus procesos productivos, incorporando siempre las últimas innovaciones en materia de fabricación de tablero. Esto se produce tanto a nivel de las fábricas con el departamento de mantenimiento, como a nivel del grupo, donde el Chief Industrial and Technology Officer cuenta con un equipo dedicado a la estrategia industrial, tecnología y proyectos

RECURSOS HUMANOS

Sonae Arauco tiene en cada país, entre ellos España, un coordinador recursos humanos, con personal de apoyo en el departamento de recursos humanos en cada fábrica. El coordinador se encarga entre otras tareas del reclutamiento de nuevo personal y depende jerárquicamente de la directora de recursos humanos del grupo. En lo que a la capacitación del personal se refiere, existe una academia de la empresa llamada "SAKA" (Sonae Arauco Knowledge Academy) encargada de formar a todo el personal de Sonae Arauco en todo lo necesario para llevar a cabo las tareas requeridas.

INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL

En cuanto a infraestructura física, Sonae Arauco España tiene la sede social en Madrid y factorías en Linares y Valladolid, la primera con línea de tablero de partículas, melaminas e impregnación, mientras que en Valladolid tiene una línea de MDF y otra de tablero pintado. Su infraestructura organizativa que respalda sus operaciones es eficiente y es pieza clave para el cumplimiento de sus objetivos. En lo que a la gestión financiera y contable respecta, tienen controller en cada fábrica que elabora los informes mensuales de la cuenta de resultados, analiza desviaciones con el presupuesto anual y elabora previsiones de los escenarios posibles que la empresa puede encontrarse. Estos controller están coordinados por el controller corporativo, que consolida la información de las distintas unidades industriales. Por otro lado, en la sede social de Madrid está la directora de contabilidad, tanto esta última como el controller corporativo dependen jerárquicamente del Chief Financial Officer. En las oficinas centrales de Madrid tienen también el departamento de asesoría legal. Las decisiones estratégicas las toma el CEO del grupo.

ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POSTVENTA
<p>Las materias primas: madera, resinas y otros químicos llegan por camión y se almacenan en la propia fábrica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La madera en rollo (troncos) se almacena en el parque de madera que cuenta con varias hectáreas • Para las resinas hay disponibles grandes tanques, estas no permiten largos periodos de almacenamiento • Para otros químicos hay depósitos específicos de almacenamiento. 	<p>Incluye todo el proceso de fabricación del tablero partiendo de la madera, resina y otros químicos. En Linares Sonae Arauco fabrica tablero de partículas crudo y una parte es revestido con melamina. En Valladolid fabrica tablero MDF y una pequeña proporción se pinta en colores lisos o con patrones que imitan maderas.</p>	<p>Los productos terminados se almacenan en naves de la propia fábrica y la distribución a los clientes se hace con camiones de agencias de transporte externas que realizan el envío desde fábrica al cliente.</p> <p>Como muchas otras empresas, utilizan el indicador OTIF (On Time In Full) para medir el porcentaje de pedidos que se sirven en su totalidad en la fecha acordada.</p>	<p>El departamento comercial es el encargado de las relaciones con los clientes y la recogida de pedidos. Han implementado a través de su web el portal del cliente con el objetivo de mejorar esta relación. A la hora de dar a conocer el producto el departamento comercial se apoya en los catálogos digitales de su página web, además de folletos físicos y las muestras del producto final. El marketing de Sonae Arauco de manera general está enfocado en la sostenibilidad, calidad e innovación.</p>	<p>Habitualmente los clientes contactan con el comercial que tienen asignado para cuestiones post-venta, como problemas de calidad, no cumplimiento de las fechas de entrega, etc. Como alternativas de contacto la empresa dispone de teléfono centralizado para atender a los clientes 8 horas al día, además de la posibilidad de envío de mensaje a través de formulario de la propia página web. El porcentaje de reclamaciones de clientes es un índice de gran importancia para la empresa, lo monitorizan regularmente y trabajan siempre buscando reducir este índice.</p>

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades primarias de la factoría de Valladolid vamos a ver más en detalle la parte de **operaciones**, describiendo las distintas fases de su proceso de fabricación del tablero MDF.

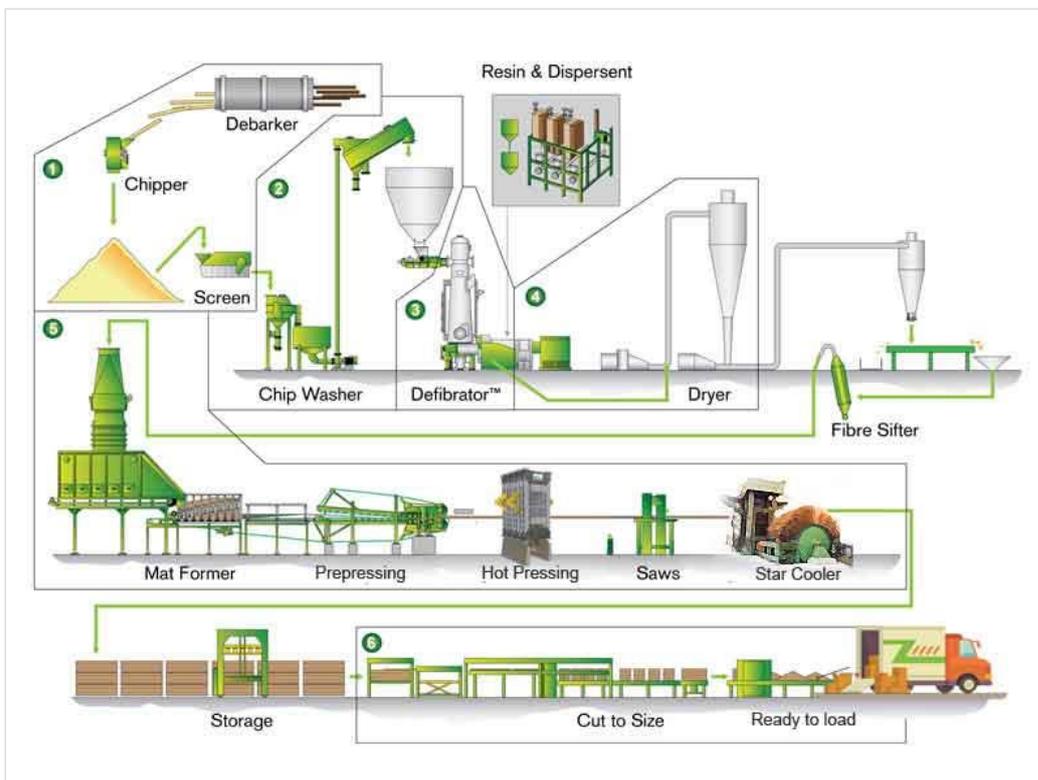
La madera en rollo (troncos) primero pasa por un tambor de grandes dimensiones que separa la corteza, la madera resultante pasa a la astilladora para convertirse en astillas del tamaño deseado y la corteza se utiliza en la planta de energía para generar con su combustión energía térmica que se usará para en la prensa y secadero.

A continuación, esas astillas junto con otras procedentes de plantas de reciclado del grupo se lavan para eliminar elementos no deseados, se calientan para favorecer la obtención de la fibra y pasan al desfibrador que las transforma en fibra (una especie de

hilos finos que juntos tiene una textura similar al algodón). La fibra se mezcla con resina, que actúa como aglomerante y con otros químicos, para pasar a continuación al secadero donde se baja la humedad de la fibra con resina al nivel deseado. En la mayoría de fábricas de tablero se ven grandes columnas del vapor blanco desprendido en ese proceso de secado.

Para terminar, esta mezcla de fibra, resina y químicos pasa a la formadora que la dispone en lo que llaman manta, una especie de alfombra de fibra, que pasa primero por la prepresa, que hace un primer compactado y luego por la prensa, que lo comprime aplicando altas presiones y temperaturas durante un tiempo determinado para que se produzca la polimerización de la resina, obteniendo el tablero del espesor deseado. La salida del tablero es una banda continua que avanza, varias sierras que se desplazan a la misma velocidad que el tablero, lo cortan en línea a la medida deseada y las piezas resultantes pasa al enfriador y posteriormente se almacenan en paquetes de gran tamaño. Estos paquetes pasan a la fase de terminación donde son lijados, cortados a la medida solicitada por los clientes y embalados, pasando después a los almacenes donde pueden necesitar unos días de estabilización a temperatura ambiente.

Figura 11 Proceso de fabricación del tablero MDF



Fuente: <https://pioneerpanelproducts.com>

4.2.2. Recursos y capacidades

Continuamos el análisis interno con la descripción de los recursos (tangibles e intangibles) y las capacidades que permiten que dichos recursos sean útiles.

Tabla 5 Recursos y Capacidades

Recursos	Capacidades
<p>➤ Recursos intangibles</p> <p>Personal cualificado. Todos los responsables de departamento tienen formación universitaria en su área y años de experiencia en su puesto. Se siguen planes de formación continua para todo el personal, incidiendo especialmente en las formaciones relacionadas con la seguridad en el puesto de trabajo.</p> <p>Conocimiento, tanto del mercado, por parte del área comercial, como de la materia prima más importante, la madera, por parte del área forestal</p> <p>➤ Recursos tangibles</p> <p>Terreno y edificios: La empresa está ubicada en un terreno de más de 30 hectáreas al norte de Valladolid, de ellas alrededor de 4 hectáreas son naves para las líneas de producción, almacenes y oficinas.</p> <p>Maquinaria: Dispone de una línea de fabricación de MDF y una pequeña línea de tablero pintado, además de todos los elementos para abastecer estas líneas y cargar los productos destinados a los clientes.</p> <p>Recursos financieros. Cuenta con el respaldo de un gran grupo, Sonae Arauco, con posibilidad de llevar a cabo grandes inversiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fabricar tablero 24 horas al día, los 7 días de la semana, para ello el personal se distribuye en 5 equipos que cubre los turnos de mañana, tarde y noche. ➤ Mantener el índice de utilización de la línea en valores superiores al 90%, reduciendo los tiempos de parada por averías, inevitables por otro lado en líneas que trabajan 24 horas. ➤ Poder de negociación en las compras, con un departamento centralizado que gestiona las compras más importantes para todas las unidades del grupo ➤ El departamento comercial entiende las distintas necesidades de los clientes y las transmite a fábrica ➤ Realizar I+D+i con departamento global trabajando para todas las fábricas ➤ Análisis de resultados, desviaciones respecto al presupuesto y previsiones ➤ Atención personalizada por teléfono 8 h al día

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Estructura organizativa

Sonae Arauco España Soluciones de Madera S.L. es una de las empresas del grupo Sonae Arauco, la lista de sociedades que se incluyen en las cuentas anuales consolidadas de Sonae Arauco S.A. es la siguiente:

Tabla 6 Empresas del Grupo Sonae Arauco

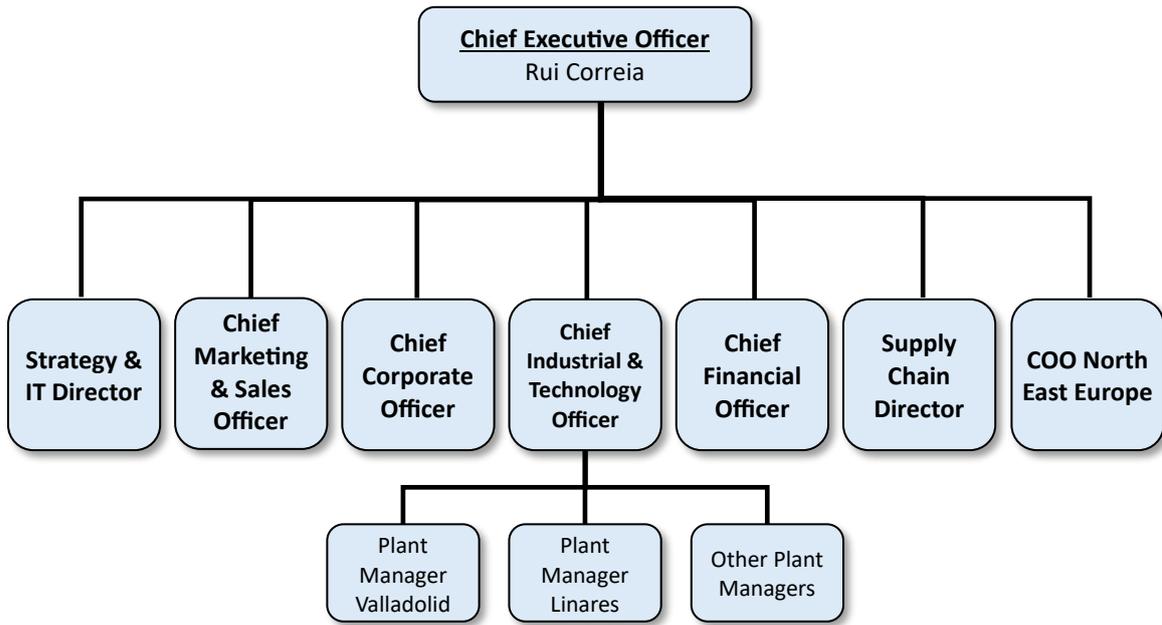
Compañía	Sede	Participación
Agepan Eiweiler Management, GmbH	Eiweiler (Alemania)	100%
Aglom Investimentos, SGPS, S. A.	Maia (Portugal)	100%
Aserraderos de Cuellar, S.A.	Madrid (España)	100%
Ecociclo, Energia e Ambiente, S. A.	Maia (Portugal)	100%
Euroresinas - Indústias Químicas, S.A.	Maia (Portugal)	100%
GHP Glunz Holzwerkstoffproduktions GmbH	Meppen (Alemania)	100%
Imoplamac —Gestão de Imóveis. S. A.	Maia (Portugal)	100%
ImPaper Europe GmbH	Meppen (Alemania)	100%
Somit — Imobiliária, S.A.	Mangualde (Portugal)	100%
Sonae Arauco (IJK), Ltd	Liverpool (Reino Unido)	100%
Sonae Arauco Beeskow GmbH	Meppen (Alemania)	100%
Sonae Arauco Deutschland GmbH	Meppen (Alemania)	100%
Sonae Arauco España Soluciones de Madera, S.L.	Madrid (España)	100%
Sonae Arauco France SAS	La Garenne-Colombes (Francia)	100%
Sonae Arauco Maroc SARL	Casablanca (Marruecos)	100%
Sonae Arauco Netherlands, B. V.	Woerden (Países Bajos)	100%
Sonae Arauco Portugal. S. A.	Mangualde (Portugal)	100%
Sonae Arauco South Africa (Pty) Ltd	Woodmead (Sudáfrica)	100%
Sonae Arauco Suisse, S.A.	Tavannes (Suiza)	100%
Sonae Arauco, S.A.	Madrid (España)	Sociedad Dominante
Tecnologías del Medio Ambiente, S.A.	Madrid (España)	100%
Tool Transport Organisation und optimierte Logistik GmbH	Meppen (Alemania)	100%
Laminate Park GmbH & Co. KG	Eiweiler (Alemania)	50%
Tecmasa Reciclados de Andalucía, S.L.	Alcalá de Guadaira (España)	50%

Fuente: Elaboración propia

Las 2 últimas empresas están participadas al 50% con otros socios

La estructura organizativa de Sonae Arauco, S.A. tiene en su nivel más alto al director ejecutivo (CEO), actualmente Rui Correia y dependiendo jerárquicamente de él, los responsables de las áreas claves de la empresa, que marcan las directrices a seguir en su área por todas las empresas del grupo.

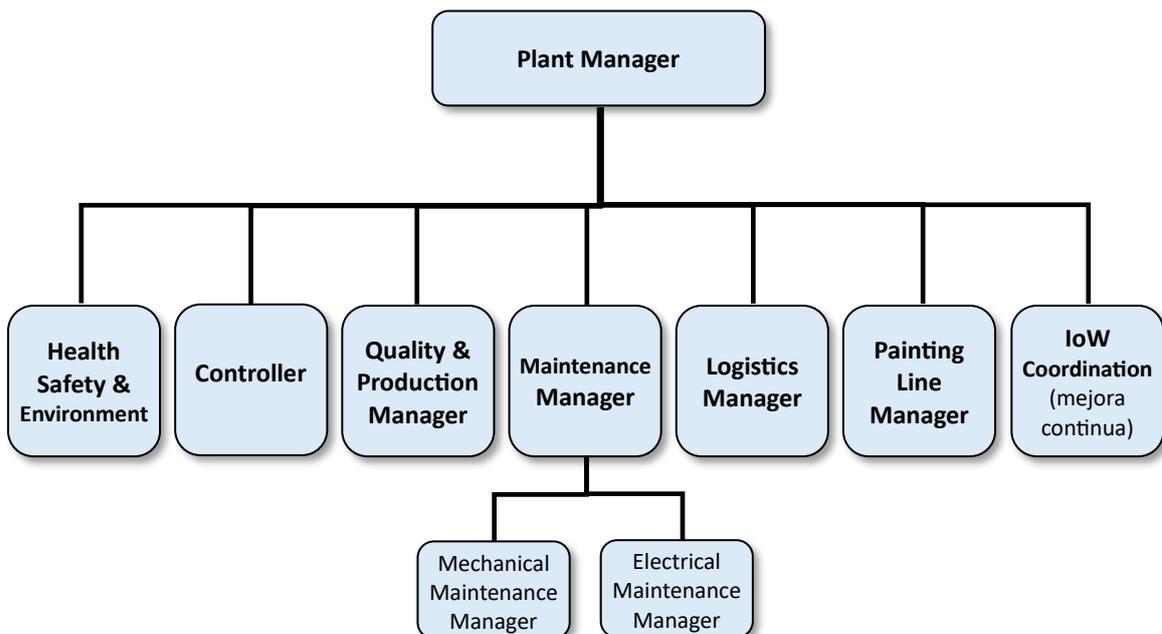
Figura 12 Estructura Organizativa de Sonae Arauco S.A.



Fuente: Elaboración propia

Centrándonos en la fábrica de Valladolid, su estructura organizativa se representa en el siguiente esquema, donde podemos ver los responsables de los distintos departamentos, que tienen una dependencia orgánica del director de la planta y que, en algunos casos, tienen otra dependencia funcional con el responsable de esa área a nivel global dentro del grupo Sonae Arauco.

Figura 13 Estructura organizativa de la fábrica de Valladolid de Sonae Arauco



Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis DAFO

Con el análisis DAFO analizaremos la situación estratégica de la fábrica de Sonae Arauco en Valladolid, por un lado desde el punto de vista interno y por otro atendiendo a los factores externos que influyen en nuestra empresa

Tabla 7 Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Línea de MDF con más de 25 años de antigüedad • Línea de pintura de tablero antigua con poca capacidad de producción • En ocasiones los plazos de entrega de los productos son elevados • Carece de planta de energía solar fotovoltaica para reducir los costes de consumo eléctrico 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores realizando grandes inversiones en fábricas en España con la última tecnología (Kronospan) • Productos sustitutivos • Competencia por atraer pedidos e inversiones con otras fábricas del grupo Sonae Arauco en Portugal que puede realizar el mismo tipo de tablero • Presión regulatoria y ambiental creciente. • Volatilidad en los precios de las materias primas y de la energía
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con profundos conocimientos de la fabricación de tablero, con larga experiencia • Línea de MDF especializada en MDF de espesores finos, donde consigue buena productividad • Respaldo de un gran grupo capaz de hacer grandes inversiones • Soporte de departamentos centrales del grupo • Formación continua del personal • Referente en Transformación Digital e Industria 4.0, por lo que ha recibido varios premios • Capacidad para responder con entregas personalizadas y just-in-time en función de las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de nuevos productos que pueden ampliar el mercado • Crecimiento del mercado en una clara tendencia hacia productos sostenibles • Exportación a mercados en crecimiento cercanos • Posibilidad de implementar un almacén distribuidor en Valladolid desde el que se comercialicen productos de otras fábricas del grupo • Expandirse en el canal online

Fuente: Elaboración propia

5. PLAN DE MARKETING DE SONAE ARAUCO

5.1. Estrategias de marketing

5.1.1. Segmentación del cliente

Las estrategias a poner en marcha por parte de Sonae Arauco España, ya no solo de marketing, sino también para otras decisiones de la empresa en general, dependerán de los distintos segmentos del cliente objetivo a los que quiera dirigirse la marca.

Sonae Arauco no vende a particulares, sus clientes son exclusivamente empresas que compran un volumen importante, en el caso de que alguna no llegue al pedido mínimo de compra, se facilita el contacto de algún cliente que sea distribuidor y que pueda comercializar cantidades más pequeñas. Los clientes se segmentan en los siguientes grupos:

- ❖ **Cientes industriales** que utilizan el tablero como materia prima para elaborar productos como suelos laminados, puertas, muebles o embalajes. Por ejemplo los fabricantes de mobiliario, a los que les puede resultar interesante la línea de productos “Core and Technical” donde pueden elegir, entre un buen número tipos y formatos de tableros, aquellos que mejor se adapten a sus necesidades.
- ❖ **Distribuidores** especializados que compran el tablero de Sonae Arauco, lo almacenan y lo comercializan, tanto a empresas que no necesitan grandes volúmenes como a particulares. Como ejemplo tenemos los almacenes de productos de madera que venden a clientes relacionados con la construcción, decoración, arquitectura, carpinterías y mobiliario.

Dirigido especialmente a los sectores de la decoración y mobiliario, Sonae Arauco tiene la marca “Innovus”, una gama completa de tableros enfocada en las grandes posibilidades decorativas que puede tener este producto, todo ello haciendo énfasis en la innovación. También ha creado una gama de productos bajo la marca “AGEPAN” dedicada específicamente a ofrecer distintas soluciones para el sector de la construcción, como por ejemplo paneles aislantes para techos o paredes.

5.1.2. Estrategia de diferenciación y posicionamiento

Aunque es cierto que los distintos tipos de tablero pueden ser bastante estándares con respecto a la función específica que cubren estos y a las materias primas utilizadas en su elaboración, hay algunas diferencias que los fabricantes pueden incorporar en sus

productos. En el tablero crudo hay distintas normas respecto a emisiones de formaldehído, perjudicial para la salud, fabricar tablero con certificado CARB2 garantiza que ese tablero tendrá menores emisiones de ese elemento respecto a otros tableros que no tienen dicho certificado.

En lo que respecta a tableros pintados o revestidos con melamina, Sonae Arauco tiene algunos diseños exclusivos que fidelizan a los clientes.

Tanto en tablero crudo, como revestido, las empresas pueden resaltar la calidad de sus productos, un índice muy bajo de reclamaciones garantiza a los clientes que tendrán muy pocos casos de problemas en el tablero. Sonae Arauco monitoriza continuamente este índice, tenerlo a los menores niveles posibles es uno de sus principales objetivos.

En un mercado como el español con cierto grado de madurez, con empresas asentadas será fundamental diferenciarse, mostrando una propuesta de valor clara para poder atraer nuevos clientes. Respecto a esto, Sonae Arauco propone la siguiente diferenciación o propuestas de valor para la empresa:

- Sostenibilidad y economía circular: Debido a las tendencias (especialmente futuras) de consumo analizadas, tanto para la competencia como para Sonae Arauco será fundamental mostrar un compromiso con esta causa si quieren mostrarse como algo más que solo una empresa; concretamente la empresa pone el foco en esto de manera constante, como muestra de ello cabe destacar las siguientes acciones: Por una parte a la hora de fabricar el tablero, en los últimos años la madera reciclada es uno de los principales componentes de este producto y cada vez está adquiriendo gradualmente más relevancia en la empresa con respecto a la no reciclada. Respecto al gran consumo de energía requerido, creo que sería recomendable que instalasen en sus fábricas paneles solares para generación de energía eléctrica, no solo ayudaría a reducir su huella medioambiental, sino que es también supondría un importante ahorro de costes a largo plazo. Como hemos mencionado antes la fábrica de Valladolid consume el equivalente a 10.000 hogares de electricidad y las fábricas de Sonae Arauco disponen espacio para este tipo de instalaciones, tanto a nivel de suelo, como en los tejados de sus naves.
- Innovación decorativa y técnica: Desde Sonae Arauco se ha optado por sacar el máximo rendimiento al gran abanico de opciones que tienen los distintos tipos de tablero, por ello se han creado una serie de gamas de productos que se especializan

en distintas características, como por ejemplo la gama AGEPAN para la construcción, la certificación ECOWOOX para envases de madera, o INNOVUS con texturas y diseños exclusivos, ampliando las posibilidades de decoración que ofrece el tablero.

Servicios a los clientes: Como no puede ser de otra manera, Sonae Arauco ha desarrollado una serie de servicios para los clientes con el objetivo de hacer que este se sienta realmente valorado y escuchado, y así marcar la diferencia con respecto a otras empresas del sector. De esto podemos destacar por ejemplo: Las sesiones IMPULSE, encuentros con los clientes industriales donde presentan las novedades y recogen feedback de estos; el “portal del cliente” donde poder consultar la información de los pedidos en tiempo real o la posibilidad de solicitar muestras de productos y el “Design studio”, un simulador virtual para visualizar como quedarían los distintos productos Innovus en una habitación. Todo ello con el objetivo de mejorar la experiencia de compra.

Respecto al **posicionamiento**, Sonae Arauco quiere que su marca sea percibida por sus clientes como un referente en sostenibilidad, innovación tecnológica, calidad y diseño. Su propuesta de valor es una combinación entre “más por más” y “más por lo mismo”, en algunos productos ofrece más beneficios por más precio y en otros más beneficios por el mismo precio.

La comunicación de este posicionamiento se basa en:

- Las características de sus productos: Sonae Arauco da datos concretos en su página web de la sostenibilidad de sus productos, que incorporan exclusivamente madera de fuentes sostenibles, certificadas o controladas, todas sus fábricas tienen la certificación FSC y en 2023 el grupo procesó más de 725.000 toneladas de madera reciclada, representando el 70% en algunas de sus gamas de productos.

La transformación digital que ha realizado Sonae Arauco en sus fábricas es una garantía en la calidad de sus productos, ahora se monitorizan miles de variables del proceso productivo con inteligencia artificial y analítica predictiva, para evitar posibles defectos en los productos y optimizar la eficiencia.

Los paneles decorativos Innovus ofrecen soluciones de diseño sostenibles con una amplia gama de diseños y texturas. Innovus Essence recrea de una forma más fiel la textura y el aspecto natural de la madera maciza mediante un relieve

perfectamente sincronizado con las vetas. Se pueden añadir propiedades adicionales, como la reacción mejorada al fuego o una mayor resistencia a la humedad.

- Por los problemas que soluciona: En la gama de productos para la construcción se han desarrollado paneles aislantes basados en madera y por lo tanto sostenibles, que pueden sustituir a los aislantes derivados del petróleo.
- La clase de clientes: la empresa ha desarrollado distintas gamas de productos especializadas para determinado segmento de clientes, como AGEPAN para las soluciones enfocadas en el sector de la construcción

Figura 14 Gama de productos Agepan

Para construção, isolamento e reabilitação
 Para construção, isolamento y renovaciones

Resistência, estabilidade e durabilidade
 Resistencia, estabilidad y durabilidad

Solução sustentável, integrada e de fácil aplicação
 Solución sostenible, completa y de fácil aplicación

AGEPAN®
CONSTRUÇÃO SUSTENTÁVEL PARA UMA VIDA SAUDÁVEL
CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE PARA UNA VIDA SALUDABLE

Fuente: sonaearauco.com

5.1.3. Estrategia de crecimiento

Para entender mejor que estrategias de crecimiento que está llevando a cabo la empresa, identificaremos y realizaremos un análisis de estas oportunidades que está aprovechando Sonae Arauco mediante el uso de la matriz de Ansoff. Podemos identificar dos estrategias claras expuestas en esta matriz que la compañía ha llevado a cabo estos últimos años:

Tabla 8 Matriz de Ansoff



Fuente: santanderopenacademy.com

1) Penetración en el mercado

Como es lógico en una empresa del estilo a la de Sonae Arauco, asentada en un sector maduro, una de sus estrategias de crecimiento será intentar penetrar aún más en el mercado en el que opera, esto lo tendrá que conseguir arrebatando clientes a otras empresas que tiene como competencia directa. Para lograr esto en un sector como el del tablero derivado de la madera donde hay procesos bastante estandarizados, tendrá que transmitir a los clientes sus propuestas de diferenciación; como pueden ser: seguir mostrando un compromiso y acciones claras con respecto a la producción sostenible de la empresa, no sólo exponiendo como la compañía utiliza en su proceso de producción madera obtenida de explotaciones forestales sostenibles y madera reciclada de los centros de reciclado de Tecmasa, empresa del grupo, sino también enseñando cuando comiencen a obtener en sus fábricas de España electricidad de fuentes renovables como la solar fotovoltaica.

Además, debe seguir profundizando en cuanto a servicios ofrecidos al cliente, tanto en la calidad de los productos ofrecidos a estos, como en el nivel de servicio, reduciendo el tiempo que tardan en servir los pedidos, que en función de la época y demanda puede oscilar de pocos días en productos estándar a varias semanas en productos fabricados específicamente para un cliente.

2) Desarrollo de producto

Otra estrategia de crecimiento clave que está llevando a cabo Sonae Arauco es la del desarrollo del producto, ofreciendo nuevas gamas de productos especializadas en distintas funciones, tales como el catálogo Agepan para la construcción o Innovus para la decoración, con el objetivo de atraer en mayor medida a potenciales clientes que ya están presentes en el mercado del tablero, para posicionarse como la marca proveedora de referencia en distintos sectores en los que el tablero es necesario.

5.2. Marketing mix

5.2.1. Estrategia de producto

El tablero de madera como el que comercializa Sonae Arauco (imágenes en Anexo I), tiene como función el abastecer de un material fundamental a distintos sectores como

el mueble, la construcción o el embalaje, todo ello ofreciendo un catálogo completo con todos los tipos de tablero existentes. Como propuesta de valor Sonae Arauco tiene varias características a destacar:

- Ofrece una calidad única, creando gamas de producto especializadas en distintos sectores en los que puede operar el tablero de la empresa, calidad que se ha visto incrementada al haber evolucionado sus líneas de producción con la transformación digital y la Industria 4.0.
- Dispone de paneles revestidos decorativos con algunos diseños exclusivos, con opción de tener sincronizados el patrón de vetas con la textura (relieve) lo que los hace más parecidos a la madera natural. Estos diseños deben renovarse periódicamente, ajustándolos al gusto de los clientes.
- Destacada sostenibilidad de la compañía, que tiene los certificados PEFC y FSC, utiliza madera de explotaciones forestales sostenibles, aprovecha subproductos de otras empresas como aserraderos e incorpora cada vez más madera reciclada. En lo referente al proceso productivo, Sonae Arauco trabaja en reducir el consumo energético y para alinearse con las tendencias de sostenibilidad tiene pendiente añadir fuentes de energía renovables, como la solar fotovoltaica en la fábrica de Valladolid
- Buen servicio al cliente, ofreciendo desde servicios digitales gratuitos como el portal del cliente, hasta desarrollar el programa Value2Win, situando al cliente en el centro de la estrategia.

A la hora de diseñar una estrategia de marketing mix relacionada con el producto, también hay que tener en cuenta a qué cliente objetivo nos dirigimos, así pues, hay que decir que las fábricas como Sonae Arauco venden sus productos a otras empresas que pueden ser industriales o distribuidores, pero no venden a un consumidor individual final. Estos clientes como hemos comentado antes tienen un poder de negociación considerable, por lo que es importante dar a conocer las fuentes de diferenciación del producto y destacar la calidad y diseño avanzado de los productos de la empresa.

Tabla 9 Productos del catálogo de Sonae Arauco

CORE&TECHNICAL <small>Products</small>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ PB - Aglomerado de partículas, un producto muy versátil e indicado para la mayoría de las aplicaciones en los sectores del mobiliario y la construcción Tipos: Standard, Structural, Hydro X, Structural Hydro X, Fire X, Structural Fire X, Light, Shuttering ➤ MDF - Tablero de fibras de densidad media, un excelente sustituto de la madera maciza e ideal para la fabricación de mobiliario, pavimentos, puertas, molduras, industria de la construcción y embalaje. Tipos: Standard, Basic, Thin, Hydro X, Thin Hydro X, Fire X, Novolac, Superlac, Flooring, Form ➤ OSB - Tablero de virutas orientadas, un producto altamente resistente e indicado para aplicaciones estructurales y no estructurales en el sector de la construcción Tipos: OSB 2 Ecoboard, OSB 3 Ecoboard, OSB 4 Ecoboard
innovus <small>Decorative Products</small>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ DP – Paneles Decorativos de aglomerado de partículas revestido Con propiedades antibacterianas, fácil de limpiar, este panel decorativo es una solución para proyectos de mobiliario y decoración, para espacios residenciales, públicos o comerciales ➤ DP MDF – Panel decorativo MDF Panel decorativo de MDF revestido, destinado a aplicaciones más exigentes de mobiliario y decoración ➤ Innovus Laminado Laminado de alta presión que le otorga una especial resistencia ➤ Innovus Essence es un panel decorativo en el que la textura (relieve) se sincroniza con el diseño (patrón de vetas) imitando a la madera natural ➤ Innovus MDF Fino Pintado indicado para las traseras y los fondos de cajones de todo tipo de mobiliario ➤ Innovus Coloured MDF, panel decorativo de MDF teñido en masa (incluido el interior) indicado en aplicaciones decorativas en interiores
AGEPAN [®]
<p>Toda una gama de productos para la construcción aplicable en las áreas de tejado, pared y suelo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agepan DWD, panel de soporte estable y rígido para uso estructural en la construcción ➤ Agepan OSB, panel estructural para uso en construcciones con estructura de madera ➤ Agepan THD, paneles aislantes de fibra para la construcción

Fuente: sonaearauco.com

Sonae Arauco es el resultado de la alianza entre Sonae Industria y Arauco y una de las primeras decisiones estratégicas que tuvo que tomar la empresa fue definir su **política de marca**. Su objetivo es que la marca Sonae Arauco que engloba todos sus productos sea identificada con sostenibilidad e innovación. En el logotipo utilizan en color verde que representa la sostenibilidad y debajo su eslogan “Taking wood further” (Llevando la madera más allá), resume el propósito de la empresa. La empresa tiene marcas especializadas para los distintos sectores:

Figura 15 La marca



- Core & Technical: Tablero crudo técnicos para mobiliario, construcción y envases.
- Innovus: Paneles decorativos para mobiliario y decoración.
- Agepan: Soluciones para la construcción.
- Ecoboard es una línea de dentro de la marca Core & Technical, que refleja los valores de la empresa de sostenibilidad e innovación, la diferencia de estos paneles es que se fabrican con una resina sin formaldehído, lo que evita las emisiones de este compuesto y mejora la calidad del aire.

5.2.2. Estrategia de precio

La fijación de precios es una de las decisiones más importantes para cualquier compañía y los fabricantes de tablero no son una excepción. La complejidad de su proceso de fabricación, los elevados costes de mantenimiento y la volatilidad de los precios de las materias primas, unido a la competencia con grandes multinacionales, hace que la fijación de precio sea algo vital para Sonae Arauco.

La estrategia de fijación de precio puede tener en cuenta factores internos, basándose en los costes y factores externos, basándose en este caso en la demanda y la competencia. Sonae Arauco utiliza una combinación de varios enfoques para determinar el precio óptimo de sus paneles basados en madera.

En cuanto a la estrategia de fijación de precios **basada en costes**, requiere analizar todos los costes, a los que se añadiría el margen de beneficio. En una fábrica de MDF como la de Valladolid, tendríamos los siguientes costes fijos y variables.

Tabla 10 Fijación de precios basada en costes

Costes Fijos	Costes Variables
<ul style="list-style-type: none"> • Salario del personal • Gastos generales (seguros, impuestos, coste certificaciones PEFC y FSC, etc.) • Cuota corporativa, que se paga a la matriz del grupo por los servicios centrales (recursos humanos, contabilidad, marketing, tecnologías de la información y comunicaciones, etc) • Intereses de la deuda • Amortizaciones 	<p>El tablero MDF tiene distintas “recetas” en función del espesor y del tipo de MDF, a grandes rasgos los componentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 83% ($\pm 3\%$) Fibra extraída de la madera • 9% ($\pm 2\%$) Resina • 1% ($\pm 1\%$) Parafina y otros químicos • 7% ($\pm 3\%$) Agua (de la madera y la resina) <p>A lo que hay que sumar otros costes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Electricidad (importe coste variable) • Biomasa para obtener energía térmica • Mantenimiento y consumibles maquinaria • Embalaje y transporte

Tras la crisis del Covid-19 el precio de las materias primas y la energía eléctrica sufrió una fuerte subida, no solo la madera, también la resina cuyo coste se ve afectado por los cambios en el precio del petróleo, lo que provocó que los fabricantes de tablero tuviesen que hacer varios ajustes de precio al alza.

En la estrategia de precios **basada en la competencia** necesitamos conocer los precios de otros fabricantes de tablero, pero los fabricantes no hacen pública esta información, si bien todos tienen una tarifa que manejan internamente, ésta es muy flexible, aplicando descuentos que pueden ser muy importantes en función de diversos factores, como, la cantidad, los compromisos de compra de los clientes, el tipo y dimensiones del producto o el transporte. En la práctica los precios son personalizados para cada cliente, apoyándose en complejas aplicaciones que tienen en cuenta múltiples aspectos de cada venta. En estas aplicaciones la función principal es la optimización y gestión estratégica de precios, como ejemplos podemos mencionar Pricefx, Minderest, Competera, Prysinc y Price2Spy, que ayudan en la estrategia de precios de una empresa, una de sus funciones es monitorizar precios de la competencia para ajustar los propios, hace pocos años esa información de precios netos de la competencia solo era obtenida por el departamento comercial que mantenía contacto constante con los clientes.

La estrategia de precios **basada en la demanda** ajusta los precios con las variaciones en la demanda de tablero por parte de sectores clave como el mueble, la construcción o el embalaje. Cuando la construcción está en una fase de crecimiento, habitualmente los precios del tablero se ajustan al alza, sucede lo mismo en el sentido contrario, ajustando el precio a la baja cuando disminuye la demanda por parte de la construcción.

5.2.3. Estrategia de distribución

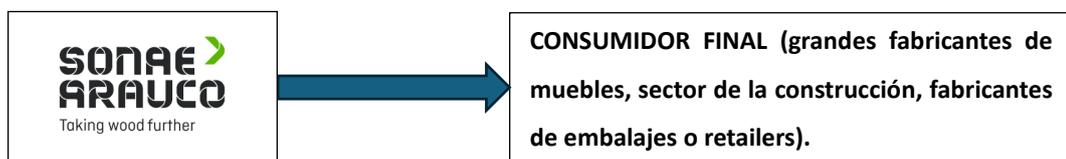
La distribución o venta del producto se refiere a como el producto final llega a manos del consumidor o cliente. A este respecto, Sonae Arauco atendiendo a la longitud del canal, cuenta con:

- a) Canal directo, lo que es lógico pues al fin y al cabo los principales clientes de la empresa son otras empresas (B2B) que exigirán la mayor profesionalidad y personalización posible a la hora de llevar a cabo el proceso de aprovisionamiento. El cliente se comunica directamente con el departamento comercial para abordar los distintos temas acerca de la venta. El portal del cliente es una aplicación web

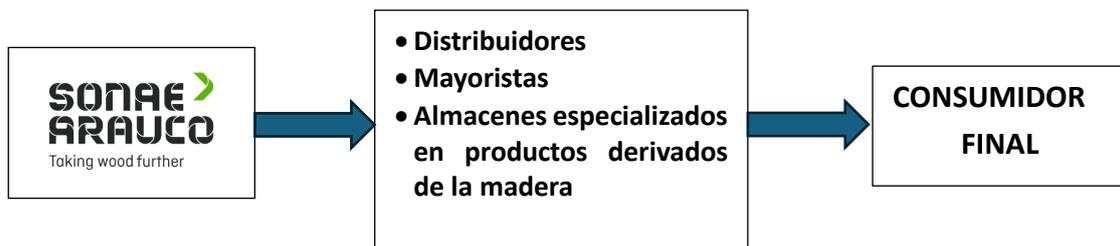
donde los clientes de Sonae Arauco pueden hacer todas las gestiones y seguimiento de sus pedidos o notificar incidencias en el producto.

El envío de los productos se hace por camiones de agencias de transporte externas que van directamente desde las fábricas de Sonae Arauco hasta los almacenes de los clientes.

Sonae Arauco hace seguimiento de los plazos de entrega que da desde que llega el pedido en firme y sobre el grado de cumplimiento de las fechas en las que se confirma la entrega del pedido. Si bien estos índices no muestran malos datos, es un aspecto en el que Sonae Arauco tiene margen de mejora.



b) Canal indirecto corto:



c) Canales Digitales: Aunque no vende sus productos directamente online al consumidor final, ofrece herramientas digitales para clientes B2B que permiten cotización, seguimiento de pedidos y soporte técnico.

En lo que respecta a las regiones en las que opera Sonae Arauco, aunque sus principales fábricas están localizadas en Alemania, España, Portugal y Sudáfrica, como la propia página web de la empresa indica, opera en más de 70 países gracias a su amplia red comercial. La empresa dispone de centros logísticos regionales que permiten un mejor abastecimiento a la demanda local. También trabaja con operadores logísticos externos para optimizar los costes de transporte y la eficiencia del servicio. La empresa utiliza sistemas de gestión de transporte (TMS) para maximizar la ocupación de cargas, planificar rutas y reducir tiempos de entrega. Prioriza sobre todo el transporte ferroviario

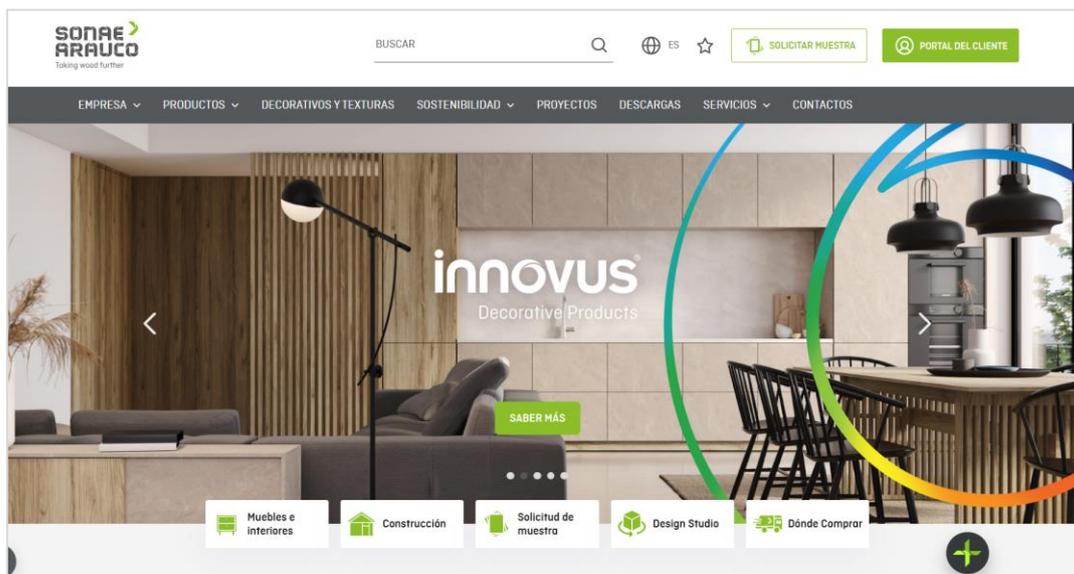
donde sea viable, por ser más ecológico. Usa de sistemas ERP avanzados que permiten visibilidad completa del stock en toda la cadena.

5.2.4. Estrategia de comunicación

La compañía utiliza varios medios para comunicarse con los clientes (potenciales o ya fidelizados) y para darse a conocer en general; podemos destacar los siguientes canales de comunicación:

- Por una parte tenemos la propia **página web de la empresa**, a través de la cual transmite toda la información principal de esta, desde la misión, visión y valores que guían a la empresa en sus acciones (que podemos resumir en innovación, sostenibilidad, y calidad técnica) tanto como noticias con los últimos hitos de Sonae Arauco o catálogos completos con toda la información del producto. Además también se incluye en esta página web una sección de dossier de prensa y un blog con las últimas novedades.

Figura 16 Página web Sonae Arauco

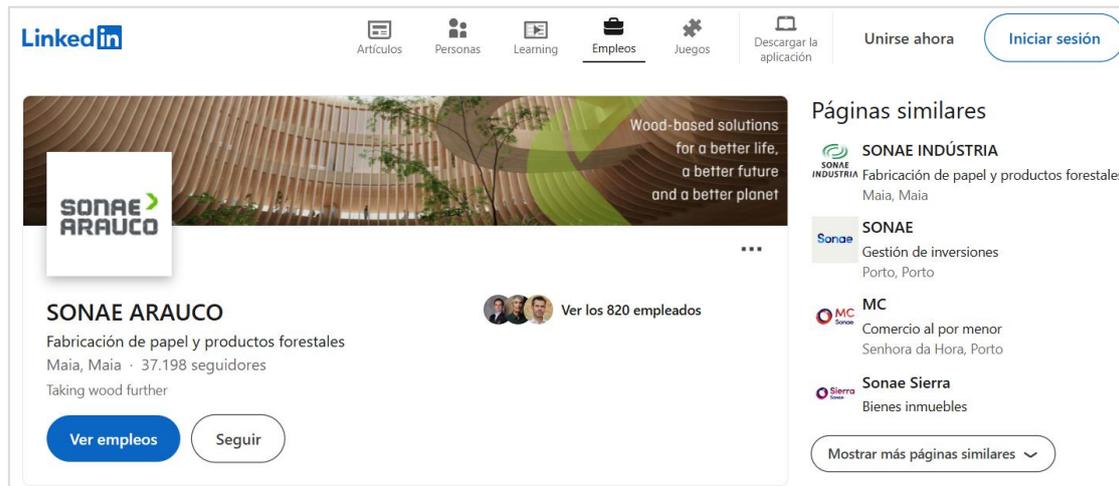


Fuente: Sonae Arauco

- Otra parte de esta comunicación se lleva a cabo en las redes, podemos ver que en estas el objetivo principal es transmitir esos valores que definen a la empresa, todo ello además con un tono bastante serio como es lógico debido a que el cliente objetivo son otras empresas y no un consumidor individual, pero manteniendo también un contenido y lenguaje con el que se busca mostrar a la marca como una empresa que entiende las necesidades del cliente.

- **LinkedIn** es el canal por el que comunica innovaciones, ofertas laborales y su posicionamiento corporativo. Es la red en la poseen el mayor número de seguidores con más de 30.000 cuelgan principalmente publicaciones acerca de los últimos hitos y vídeos con los futuros objetivos de la empresa, todo ello mostrando siempre ese valor de marca de calidad y responsable, distinto a esto podemos destacar quizás alguna entrevista a empleados o “quienes somos”.

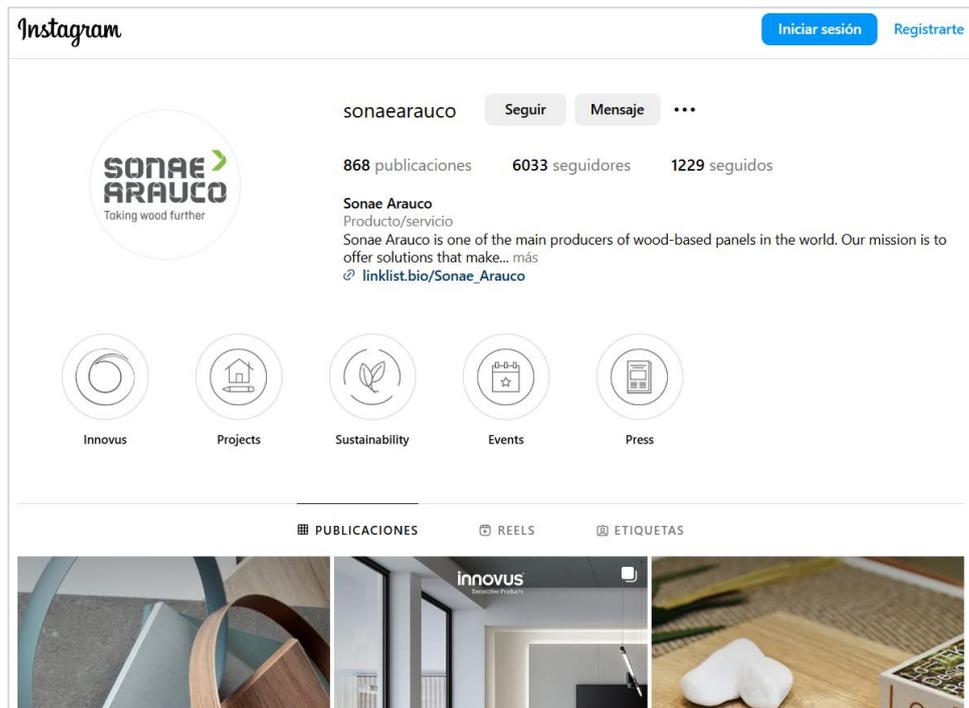
Figura 17 *Sonae Arauco en LinkedIn*



Fuente: <https://es.linkedin.com/company/sonaearauco>

- En **Instagram**, donde tienen alrededor de 6000 seguidores, cuelgan publicaciones y vídeos cortos sobre temas diversos, como información acerca de la calidad y sostenibilidad de los productos, imágenes e información sobre varios proyectos en marcha enfocados al diseño interior y eventos. También hay varias publicaciones dedicadas a la gama de productos Innovus, como es lógico, pues al ser la marca orientada a explotar el potencial decorativo de los tableros, es bastante fácil de mostrar visualmente.

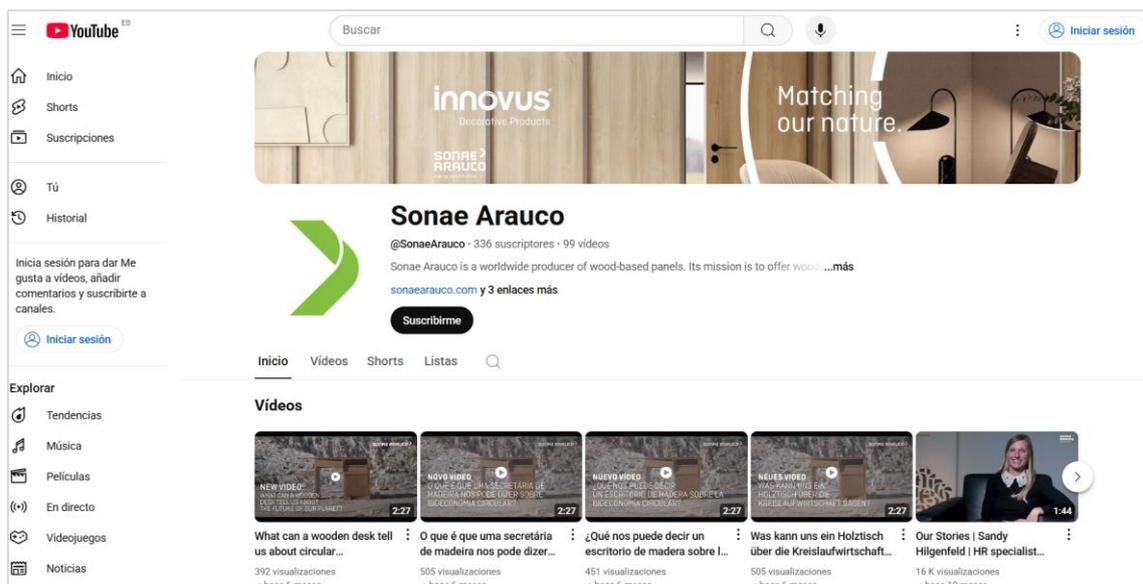
Figura 18 Sonae Arauco en Instagram



Fuente: <https://www.instagram.com/sonaearauco>

- Otra red importante, aunque con pocos seguidores, es **Youtube**, en la que sí se intenta realizar algo más cercano al storytelling, dado que se cuelgan varias entrevistas de empleados, donde estos comentan sus experiencias, además de otras campañas publicitarias, como el ciclo de reciclaje de una mesa, para mostrar ese compromiso de sostenibilidad de la compañía

Figura 19 Sonae Arauco en Youtube



Fuente: <https://www.youtube.com/c/SonaeArauco>

- También se utilizan otras redes como **Pinterest** o **Facebook**, pero que están más enfocadas a la gama Innovus dado que, como hemos comentado antes, esta gama está más enfocada en el potencial visual.

Figura 20 Innovus en Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/innovusdecors>

Sonae Arauco debería mejorar el engagement online en estas redes, pues no hay ningún comentario en estas publicaciones y hay poca cantidad de “likes”, en parte por el propio objetivo de dirigirse a otras empresas y no a un público individual que es el consumidor final.

- Otro de los medios esenciales de la marca para darse a conocer son las **ferias** internacionales como Maderalia en Valencia, pues es una oportunidad única que te permite entrar en contacto directo con otras empresas que buscan proveedores de tableros de madera.

Figura 21 Sonae Arauco en Maderalia



Fuente: madera-sostenible.com

- Más medios de comunicación de los que se favorece la empresa son los **recortes de prensa**, por supuesto que hablen de las últimas novedades de ésta o la

newsletter disponible de la compañía para estar siempre actualizado acerca de las últimas noticias de la empresa.

Tabla 11 Resumen del marketing mix de la empresa

Marketing Mix	Estrategias	Acciones
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos especializados • Incrementar calidad • Incrementar sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo de productos para la construcción, muebles y envases • Renovar colección de diseños de los paneles decorativos ajustando a los gustos de los clientes • Seguir avanzando en la transformación digital e Industria 4.0 • Instalar generación solar fotovoltaica
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • La fijación de precios se realiza combinando de forma coherente varias estrategias: <ul style="list-style-type: none"> - Basada en costes - Basada en la competencia - Basada en la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de precios basada en costes: Analizamos los costes fijos, costes variables y añadimos el margen. Requiere continua monitorización debido a la alta volatilidad en el coste las materias primas. • Fijación de precios basada en la competencia: Precios similares a la competencia o ligeramente superiores en productos con características especiales • Fijación de precios basada en la demanda: Se realiza un ajuste de precios con las fluctuaciones de la demanda
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la eficiencia en la distribución de productos, ajustando más las entregas a las necesidades del cliente • Ampliar distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la cadena de suministro y medir la evolución del servicio dado en la distribución, además del índice OTIF (On Time In Full), utilizar otros como Lead Time, Cycle Time, etc. • Incrementar trabajo comercial de búsqueda de grandes distribuidores
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los elementos diferenciadores de Sonae Arauco, en materia de sostenibilidad, diseño e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar contenidos de elementos diferenciadores en su página web y en redes sociales • Mejorar posicionamiento en buscadores • Seguir participando en ferias del sector como Maderalia y valorar presencia en otras como Construmat o Interihotel

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Tras analizar el sector de los tableros derivados de la madera, el análisis interno de Sonae Arauco España y el plan de marketing, podemos extraer conclusiones que nos muestren los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta la empresa.

- El sector de estos paneles, con cierto grado de madurez, encara una transformación, en los últimos años han entrado en juego factores como la sostenibilidad, la innovación en materiales y la transformación digital. La creciente concienciación medioambiental está modificando la demanda y los productos sostenibles como el

tablero de madera están ganando terreno, por lo que se espera que el mercado siga creciendo, si bien, los fabricantes tienen que garantizar el origen respetuoso con el medio ambiente de sus materias primas y las bajas emisiones, tanto de volátiles en el tablero, principalmente formaldehído, como de CO₂ en el proceso productivo. En Europa esta tendencia es aún más marcada y las empresas deben adaptarse a unos estándares más exigentes.

- Sonae Arauco España es una empresa consolidada en el sector de los paneles derivados de la madera, forma parte del grupo Sonae Arauco, un grupo con un claro compromiso con la sostenibilidad, que considera fundamental la innovación y eficiencia en sus procesos industriales. Las fábricas de grupo están llevando a cabo en los últimos años, una transformación digital con el que consiguen mejorar la calidad de sus productos y optimizar la eficiencia de sus procesos. Estas características, junto con su vocación de servicio a sus clientes le proporcionan ventajas competitivas respecto a otros fabricantes.
- En cuanto a los clientes, valoran la calidad técnica, la sostenibilidad y la capacidad de personalización de productos derivados de la madera. Son clientes industriales (grandes fabricantes, distribuidores especializados, empresas del sector de la construcción y arquitectura). Normalmente los contratos que firma con estos clientes son a largo plazo y el volumen de compras suele ser muy elevado.

Propuestas de mejora

En el análisis interno pudimos ver las fortalezas en muchos aspectos de Sonae Arauco España, especialmente en lo referente a sostenibilidad e innovación, pero también hay áreas que podrían mejorar:

- Sonae Arauco seguirá compitiendo con grandes multinacionales como Finsa y Kronospan y debe seguir fortaleciendo su marca, destacando sus elementos diferenciadores: sostenibilidad, innovación tecnológica, calidad y diseño, para ello tiene que seguir invirtiendo en comunicación digital y contenidos técnicos. Tendría que aumentar su presencia digital en Internet, especialmente en redes sociales con enfoque profesional como LinkedIn y valorar colaboraciones con influencers interesados en decoración e interiorismo para dar a conocer los paneles decorativos Innovus.

- Además de mantener su presencia en la feria internacional Maderalia, debería valorar la participación en otras ferias sectoriales e incrementar las colaboraciones estratégicas con arquitectos o diseñadores.
- En el ámbito productivo, tiene que seguir promoviendo la mejora continua en sus procesos e impulsar aún más la transformación digital, lo que le permitirá reducir costes y mejorar la calidad de sus productos.
- Es necesario mantener la investigación y desarrollo de nuevos productos que permitan competir al tablero con materiales alternativos.
- En lo que respecta al servicio al cliente, puede reducir los plazos de entrega de los productos, haciendo ajustes en la cadena de suministro y midiendo la evolución con índices como: OTIF (On Time In Full), Lead Time, Cycle Time, etc.
- La fábrica de Valladolid, además de la línea principal de MDF, tiene una línea de pintado de tablero antigua con bajo rendimiento y poca capacidad de producción, a medio plazo la empresa tendrá que estudiar su sustitución, si bien, una línea de pintado de tablero moderna, supondría una inversión de varios millones de euros.
- Las fábricas del grupo deben seguir mejorando la eficiencia energética y sería conveniente implantar generación fotovoltaica en sus plantas, para reducir costes y demostrar su compromiso con la sostenibilidad.
- En Sonae Arauco conocen la importancia del factor humano para llevar a cabo estas estrategias y saben que es necesaria una cultura de la empresa orientada al cliente y a la innovación. Incrementar la inversión en formación y motivación del personal será esencial para conseguir estos objetivos estratégicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Faster Capital: “Papel de las reseñas de sitios web a la hora de generar tráfico en el sitio web”, <https://fastercapital.com/es/contenido/Papel-de-las-resenas-de-sitios-web-a-la-hora-de-generar-trafico-en-el-sitio-web.html> (Accedido junio-2025).
- Munuera Alemán y Rodríguez Escudero. (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC editorial.
- <https://www.sonaearauco.com>
- <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/wood-based-panel-market>
- <https://straitresearch.com/report/wood-based-panel-market>
- <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wood-based-panel-market>
- <https://europanel.org>
- <https://www.ine.es>

ANEXO I

Figura 22 Productos de Sonae Arauco España Soluciones de Madera



Fuente: Catalogo Sonae Arauco