

# MORE

www.egger.com

MORE FROM WOOD.

EGGER

Revista para clientes del Grupo EGGER

11



## Timing el secreto del éxito

A veces, solo se trata de pescar el momento oportuno.

¿Qué significa esto para las empresas?

### INTERNACIONALIZACIÓN

El mundo es cada vez más pequeño, los mercados se reorganizan. Qué significa que las empresas se expandan

### CAMBIO CLIMÁTICO

La sostenibilidad es la necesidad del momento. Cómo puede contribuir la economía

## CONTENIDO

03 Editorial

### 10 E\_INSPIRACIÓN

11 Ideas del mañana

12 El momento oportuno:  
Qué tiene que ver la buena  
gestión  
con el timing

20 Infografía:  
Estrategias de tiempo  
para las empresas

22 Entrevista:  
Todo está cambiando: el timing  
en el mercado de muebles

### 26 E\_SOLUCIONES

27 Caras de la empresa

28 Siempre tras los mercados:  
Oportunidades y riesgos  
de la expansión

32 Los nuevos consumidores:  
el economista Tamer  
Cavusgil reflexiona sobre la  
globalización

36 Pensar globalmente, actuar  
localmente: EGGER en  
Argentina y EE. UU.

### 40 E\_NATURALEZA

41 Vivir sosteniblemente

42 Qué se renueva  
para el futuro: Sostenibilidad e  
innovación

46 De polvo a electricidad:  
Gestión de la energía en  
Rambervillers

48 El desempeño  
ambiental en un vistazo:  
Proyectos insignia en EGGER

51 Aviso legal

An aerial photograph of a large industrial facility under construction in a rural area. The facility consists of several large, interconnected buildings with grey roofs and complex piping systems. In the foreground, there are numerous stacks of raw wood logs. The surrounding landscape is a mix of green fields and a small town in the distance. The sky is clear and blue.

## INVERSIÓN SOSTENIBLE

Tecnología de vanguardia y los más altos estándares de sostenibilidad presentes en 85 hectáreas: con la nueva fábrica en Biskupiec, Polonia, el Grupo EGGER amplía su red de producción a 19 plantas. Con ello, el fabricante tirolés de productos derivados de la madera responde al creciente mercado local. Y realiza una de las inversiones más grandes en la historia de la región Varmia-Masuria, de alrededor de 250 millones de euros. Esto permite la creación de unos 400 nuevos puestos de trabajo en la empresa. A partir de fines de 2018, la planta producirá alrededor de **650 000 m<sup>3</sup>** anuales de tableros aglomerados.

# EL MUNDO CAMBIA. Y EGGER CAMBIA CON ÉL.



Se considera que el año 1885 es el año de nacimiento del automóvil, cuando el “coche a motor patentado Benz número 1” de Carl Benz transitó por primera vez las calles de Mannheim. En realidad, ya había sido inventado antes, pero Benz perfeccionó el invento de tal manera que le proporcionó su conocido éxito.

Este patrón se repite en la historia de los inventos: James Watt perfeccionó la máquina de vapor inventada por Thomas Newcomen, la invención de la calculadora se atribuye a Blaise Pascal antes que a Willhelm Schickard, y se considera a Johannes Gutenberg el inventor de la imprenta. A él se le ocurrió el principio de los caracteres metálicos intercambiables, pero los chinos ya realizaban impresiones en el siglo XI, con ayuda de tecnología rudimentaria.

Sin embargo, este principio de éxito pareció cambiar. La velocidad como factor decisivo de éxito hizo carrera. Más vale temprano que maduro: la filosofía del

“software banana”, que recién madura una vez que ha llegado al cliente, se hizo conocida junto con Silicon Valley. Ya en **1998** el científico Klaus Backhaus advertía acerca de la “**trampa de la aceleración**”. Las entradas al mercado cada vez más rápidas de autos autónomos ponen en riesgo la vida y la integridad de los clientes y el prestigio del fabricante. ¿Es posible que estemos sobrevalorando el timing? Un interrogante de gran actualidad que elegimos como tema de portada.

El mundo cambia. Y EGGER cambia con él. La empresa está fortaleciendo su presencia a través de nuevas plantas de producción en el extranjero. Lea en esta edición nuestras motivaciones. Además, en 2018 EGGER publicó el nuevo Informe de Sostenibilidad, una buena oportunidad para abordar la interacción entre la responsabilidad ambiental y la actividad económica.

Deseamos que la lectura sea de su interés.

Dirección del Grupo EGGER

**Walter Schiegl**  
(Producción/Tecnología)

**Thomas Leissing**  
(Finanzas/Administración/Logística)

**Ulrich Bühler**  
(Marketing/Ventas)





## TOTALMENTE APASIONADO

Cualquier niño podría entretenerse durante horas con los materiales utilizados por el artista estadounidense Patrick Dougherty: trabaja exclusivamente con palos y ramas. Para esta obra, realizada en abril de 2018 con la ayuda de innumerables voluntarios, hizo que **6 toneladas de sauces** fueran traídas en camión desde Nueva York. “Twisted” se podrá ver, hasta mediados de 2020, delante del Museo de Arte Taft en Cincinnati.

[www.stickwork.net](http://www.stickwork.net)



## UNA EXPERIENCIA DE COMPRA DIFERENTE

Los supermercados nunca se destacan por su estética. Son funcionales, y por eso, ni atractivos ni agradables. Con su nuevo mercado en St. Pölten (Austria), Metro ha repensado completamente el concepto: en el exterior, una discreta fachada de madera de píceas; en el interior, un lounge, mucha luz natural y madera. Los estantes bajos facilitan la orientación. “Zero 1” es el **1er mercado ecológico** de esta cadena de comercio al por mayor, construido según el estándar Energía Plus y sin costos elevados. Esto también fue posible gracias a la utilización de los tableros EGGER OSB.

[www.popperehal.at](http://www.popperehal.at)



kerei

Obst Gemüse

Fisch

Fleisch

Haushalt

Vorratsbehälter

Haushalt

Backen

Haushalt

Kniforte

Kniforte

Kniforte

Kniforte

Kniforte

Kniforte

Kniforte



## HUELLAS DEL TIEMPO

Construido en 1872, el muelle de Hastings en Sussex Oriental, Inglaterra, tuvo una vida agitada. Fue destruido dos veces por el fuego y una vez por un temporal. Sirvió de escenario para los Rolling Stones, Jimi Hendrix y Pink Floyd. Y en 2017 ganó el prestigioso Premio Stirling de arquitectura.

El muelle, con capacidad para más de 4000 personas, fue renovado por **14 000 000 de libras** con viejas tablas de madera rescatadas de los incendios.

[www.hastingspier.org.uk](http://www.hastingspier.org.uk)

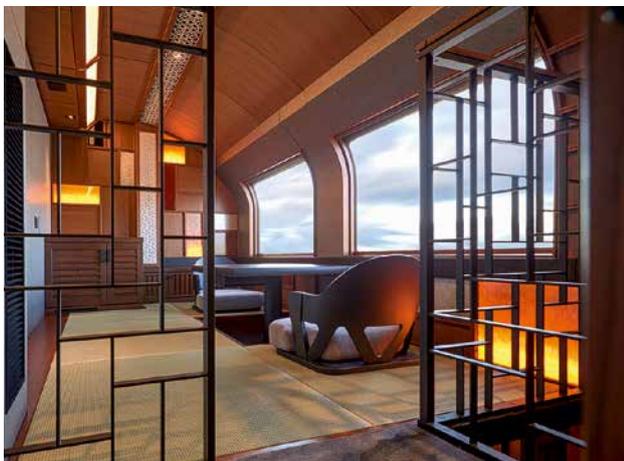


# E \_ INSPIRACIÓN

“Los muchachos de YouTube no tenían un modelo de negocio cuando comenzaron. Pero simplemente eligieron el momento perfecto.”

Bill Gross, Idealab  
El momento oportuno (páginas 12 a 19)

# Ideas del mañana



## EN MARCHA

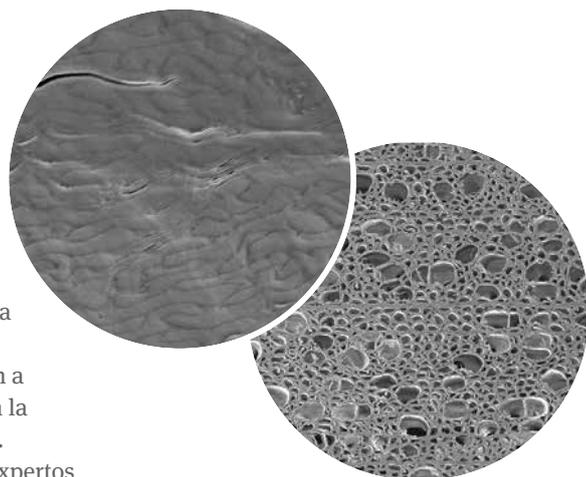
[www.jreast.co.jp/shiki-shima/en](http://www.jreast.co.jp/shiki-shima/en)

El tren japonés Shiki-shima demuestra que viajar en tren puede ser pura relajación y una grandiosa experiencia con la naturaleza. En lugar de mirar vidrios manchados de polvo desde los estrechos asientos, aquí es posible sentarse en suites revestidas de madera, en las que se equilibran la estética japonesa clásica y el futurismo, y disfrutar de la vista a través de ventanas panorámicas curvas. La comida ganadora de una estrella Michelin se sirve en el lounge “Komorebi”. Su diseño ramificado representa el paisaje que pasa a toda velocidad afuera. “Komorebi”, traducido, significa “rayos de sol que parpadeando atraviesan los árboles de un bosque”.

## DURA COMO EL ACERO

[www.umdrightnow.umd.edu.umdrightnow.umd.edu](http://www.umdrightnow.umd.edu.umdrightnow.umd.edu)

Los ingenieros de la Universidad de Maryland han encontrado un método que hace que la madera se vuelva tan dura como el acero. En la revista “Nature”, Liangbing Hu y sus colegas describen cómo colocan trozos de madera en una solución de hidróxido de sodio y sulfito de sodio, hierven lignina y celulosa y luego prensan la madera a 100 grados. El resultado es tres veces más denso que la madera natural (en la ampliación a la derecha), diez veces más resistente y doce veces más duro. En la prueba, la supermadera demostró ser incluso a prueba de balas. El procedimiento aún funciona solo en el laboratorio. Pero los expertos ya ven innumerables aplicaciones posibles: en todas partes donde hasta ahora se utiliza el acero.



## ARTE - TALLADO

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

California es el primer estado de EE. UU. que ha autorizado la circulación de autos completamente autónomos. Sin embargo, esto que acelera el corazón de los fanáticos de la tecnología en Silicon Valley, tropieza con la incomprensión del artista de madera californiano Pontus Willfors. La movilidad digital no es para él: aún se aferra a su viejo Ford Falcon de 40 años. El artista expresó esta idea aserrando, cepillando y perfeccionando una réplica hecha a partir de un bloque de madera dura, en tamaño natural y con gran detalle. California no es solo Silicon Valley, sino que también tiene una fuerte contracultura.

EJE CENTRAL: TIMING

# El momento oportuno



---

El camaleón ha perfeccionado el arte de la velocidad. Poco antes del impacto con la presa, su lengua forma en la parte superior una pequeña ventosa. En el momento de llevársela a la boca, se produce una fuerte fuerza de succión que arrastra al insecto. Milenios de evolución conducen a una milésima de segundo perfecta.

## ÍNDICE TEMÁTICO

- 12-19 El momento oportuno:  
Qué tiene que ver la buena gestión  
con el timing
- 20-21 Infografía:  
Estrategias de tiempo para las  
empresas
- 22-25 Entrevista:  
El timing en el mercado de muebles



Para todo en la vida existe el momento adecuado, también para las buenas ideas.

Por eso, las empresas intentan optimizar su timing. Pero, ¿cómo lograrlo?

AUTORA Ariane Breyer

El éxito de una empresa depende de una única dimensión: el timing. Al menos Bill Gross está convencido de esto. Bill Gross es un empresario de California que hace más de 20 años fundó Idealab, una así llamada “incubadora de empresas”. Idealab ayuda a las empresas a incubar sus ideas de negocios. De esta manera, Bill Gross ha acompañado a más de 100 empresas emergentes y él mismo ha fundado muchas empresas. En la serie de eventos “TED Talks”, Gross dio en 2015 una de las conferencias más aplaudidas. Se trató de “la razón principal del éxito de las empresas emergentes”. Había analizado qué factores habían sido determinantes para el éxito o el fracaso de las empresas surgidas en Idealab.

Su resultado se veía de la siguiente manera: La idea de negocio brillante: sobrevalorada. Un gran equipo: apenas decisivo. El modelo de negocio: un factor irrelevante. La financiación: es bueno tenerla. De lo que realmente se trata, afirmó Gross, es de esperar el momento oportuno para la entrada al mercado de una empresa o de un determinado producto.

Gross parecía tener pruebas convincentes. Un ejemplo es el éxito de la plataforma de alquiler Airbnb, cuyos fundadores en un primer momento no encontraban inversores. Los financistas pensaron que la idea de que la gente alquilara un espacio en su casa a un extraño, era sencillamente absurda.

“Pero después llegó la crisis financiera y la recesión”, cuenta Gross, “y la gente necesitó urgente dinero”. Las circunstancias ayudaron, y he aquí que: Airbnb fue una historia de éxito desde el principio.

La tesis de Gross circula en los blogs económicos como si fuera una fórmula mágica. Es también un bonito pensamiento: Que cada idea está supeditada al momento adecuado, sin el cual no se puede desarrollar. Que para todo existe el momento oportuno, también en la vida empresarial. Pero, ¿un buen timing significa para cada uno algo diferente? ¿Y cómo encuentran las empresas su estrategia individual de timing? ¿Es posible practicar el manejo

→

→ correcto del tiempo, existe alguna fórmula?

**Regla 1: Por lo general, las cosas no salen como uno espera.**

Niels Fertig recién había comenzado su tesis doctoral, cuando llegó a la conclusión de que su tema era demasiado valioso para un doctorado. El físico había desarrollado en el Centro para Nanociencia de la Universidad Ludwig Maximilian de Múnich un biochip, que permitió que la búsqueda de nuevos medicamentos se acelerara considerablemente. El procedimiento de medición del flujo de corriente a través de una célula había requerido hasta entonces un trabajo manual laborioso. Un científico experimentado podía evaluar aproximadamente diez muestras por día; el biochip de Fertig lograba evaluar 20 000.

Cuando Niels Fertig fundó en 2002 Nanion Technologies GmbH, aún iba por la mitad de su tesis. Pero no quería esperar. “Cada idea tiene su tiempo, y si se duda demasiado, se acabó”, sostiene. Junto con algunos colegas de la universidad, trabajó en un robot que podría analizar más de una docena de muestras de células al mismo tiempo. La idea convenció inmediatamente a los inversores, por lo que la financiación inicial no representó ningún problema. Pero luego estalló la burbuja biotecnológica y en la siguiente ronda de financiación todos se retiraron.

Nanion había llegado demasiado tarde. “Por suerte”, dice hoy Niels Fertig. “Hicimos lo mejor que pudimos y nos lanzamos al mercado con un dispositivo mucho más pequeño.” El mini robot nacido de la necesidad fue un gran éxito. Después de solo dos años, Nanion era rentable, una rareza en la rama de la biotecnología de investigación intensiva. Con la versión simplificada y mucho más barata, Nanion pudo conocer a sus clientes, tener una primera idea del mercado y mejorar aún más el producto.



---

**“Cada idea tiene su tiempo,  
y si se espera demasiado,  
se acabó.”**

**Niels Fertig**, fundador de Nanion Technologies

---

Si todo hubiera salido según el plan, quizás no habría tenido éxito, quién sabe. Sea como sea, en retrospectiva Fertig puede decir: El timing fue exactamente el adecuado.

**Regla 2: Siempre hay modelos.**

Los economistas han invertido algo de trabajo en aclarar el problema del timing. ¿Qué estrategia es la adecuada para qué empresa? Esta pregunta fue el centro de atención especialmente a partir de finales de los años 70, a medida que la globalización se intensificaba, la competencia global aumentaba y cada vez más empresas abrían nuevos mercados. Al principio, los investigadores tendían a ver a los pioneros en ventaja. Pueden desarrollarse sin competidores molestos, pero también conllevan un riesgo particularmente alto. Por esto, pronto aparecieron defensores de la estrategia de los seguidores, según la cual en los primeros pasos se observa y se aprende de la competencia. Las ciencias económicas distinguen a los seguidores de los imitadores que, como su nombre lo dice, simplemente copian un modelo de negocio exitoso. El riesgo es bajo. Pero las ganancias esperadas también lo son.

Se pueden encontrar ejemplos exitosos de cada una de las estrategias. Coca Cola continúa comercializando su producto con la historia del farmacéutico que hace más de 130 años, en la búsqueda de un jarabe para la fatiga, inventó la legendaria fórmula de la limonada. Hasta ahora, ningún competidor superó a la empresa. Y Amazon comenzó

a vender libros electrónicos en un momento en que la mayoría de los observadores del sector lo veían como algo bastante excéntrico. Aún no parece que la entrada temprana haya sido una decisión equivocada. Por otro lado: Google ciertamente no fue un pionero, pero hasta hoy domina claramente el mercado de los motores de búsqueda. O IBM: La empresa entró al mercado de la PC a principios de los años 80 y rápidamente desplazó al pionero Apple. Un vistazo al fabricante farmacéutico israelí Teva, que factura más de 20 mil millones de dólares anuales, en su mayoría con genéricos, muestra que es posible desempeñar un papel en el mercado mundial incluso como imitador. En Alemania, la empresa de venta por catálogo en línea Zalando ha sacudido la industria de la moda con un modelo de negocio copiado en los EE. UU.

No existe evidencia empírica de la superioridad de uno de estos tres modelos. Esto se debe a que las empresas pueden actuar como pioneros y también como seguidores. Con sus smartphones, Apple actúa, en relación con Samsung, más bien como un seguidor, pero con el iPhone ha lanzado al mercado el primer producto de este tipo.

**Regla 3: Apúrese, pero no lo haga demasiado rápido.**

El fallecido Paul A. Geroski, profesor de la Escuela de Negocios de Londres y uno de los economistas británicos más importantes, ha agrupado las ventajas y desventajas de las estrategias →



Entrenamiento,  
entrenamiento y más  
entrenamiento. Solo con  
la práctica constante los  
patinadores sobre hielo  
logran ajustar sus cuerpos  
y sus movimientos al  
ritmo de la música, para  
que surja la impresión de  
facilidad sin esfuerzos. Los  
errores en el timing tienen  
dolorosas consecuencias.

¿Cuándo está maduro el grano y cuándo vendrá la próxima lluvia? Durante la cosecha, los agricultores se hacen más preguntas de las que la tecnología moderna puede responder. Solo la experiencia muestra el momento oportuno. Aquí las máquinas también son bienvenidas.



→ de timing en un modelo. Al final, por lo general determina el mercado, aquella empresa que aparece en escena justo en el momento en que emergen las características esenciales del producto. Él llama a este núcleo del producto “diseño dominante”. El sistema operativo Windows es un ejemplo de dicho diseño dominante. Como seguidor, Microsoft acuñó con Windows la comprensión de qué es en realidad un sistema operativo. Windows hizo de Microsoft uno de los principales fabricantes de software. Geroski llama a esta estrategia “Fast Second”: esperar, estar listo, establecer estándares. Esto debe salir bien si una empresa quiere alcanzar una posición líder en el mercado, escribe Geroski. Es

necesario un equilibrio entre innovación inteligente y velocidad.

#### **Regla 4: La calidad lo es todo. Casi.**

Lamentablemente, la recomendación de Geroski de que no se debe ser el primero, sino el segundo en llegar a la meta en el momento oportuno, no facilita mucho las cosas. Porque la pregunta sigue siendo cuál es el momento oportuno. Quizás el roble Halifax pueda ser de ayuda. Este es el nombre de la solución decorativa EGGER más exitosa de la última década. Se caracteriza por una notable estructura y un acabado con grietas y nudos pronunciados. El hecho de que se vea tan auténtico se debe a los poros sincronizados, en los que el




---

## “La creencia en la perfección tecnológica está en el centro de la filosofía de EGGER.”

Klaus-Dieter Monhoff, director de Diseño y Gestión de la Decoración

---

Monhoff, jefe de Diseño. En el momento de la entrada al mercado, ya existía en la industria de los pisos una ola rústica, los diseños naturales se anunciaban. Los clientes querían pisos auténticos, con características naturales que pudieran combinar con muebles unicolores. Dado que EGGER produce tanto para el mercado de pisos como para el mercado de muebles, se sospechaba que la ola natural captaría pronto la industria del mobiliario. Y de hecho, la demanda del diseño rústico aumentó rápidamente entre los fabricantes de muebles. La introducción exitosa del producto fue, por lo tanto, el resultado de una atenta observación de tendencias. Pero se agregó otro factor: la tecnología había dado recientemente un salto en la calidad. Los proveedores de EGGER ahora no solo podían transformar las superficies con mayor perfección, sino que además lo hacían de ambos lados, lo que hizo el trabajo mucho más fácil para los carpinteros. “Como seguidores rápidos, hicimos uso de esta tecnología madura”, dice Klaus-Dieter Monhoff. Y la aplicaron en una decoración que salió a la luz oportunamente con el surgimiento de una nueva tendencia.

¿Qué nos puede contar el roble Halifax? Incluso las empresas convencidas de que la calidad está por encima de la velocidad, no pueden evitar la cuestión del timing: idealmente, el modelo debe coincidir con el espíritu de la época. Pero la calidad es condición necesaria para el éxito de un producto. “La creencia en la perfección tecnológica está en el centro de la filosofía de EGGER”, dice Monhoff. “Solo de esta manera podemos ofrecer

siempre la máxima calidad que nuestros clientes finales disfrutan a largo plazo.”

### **Regla 5: La confianza necesita tiempo. Pero no todos necesitan confianza.**

Deben reunirse ambas cosas: calidad constantemente alta y olfato para las tendencias. ¿Quizás es esta una primera conclusión, universal, en la búsqueda del momento oportuno?

Llamada a Roland Sillmann. Sillmann es algo así como la versión alemana de Bill Gross. Al igual que Gross, tuvo una empresa emergente relacionada con la industria de la energía solar y actualmente dirige un inmenso semillero de empresas emergentes: el parque científico-tecnológico de Berlín Adlershof (abreviado, WISTA), una ciudad de la ciencia con más de 1 000 empresas, institutos universitarios y un gran centro de innovación del que nacen continuamente nuevas empresas. Sí, dice Sillmann, por supuesto, la calidad es importante, pero solo para una parte de las empresas. “En el sector B2B, siempre se trata de la confianza. Esta es la condición más importante para el éxito. Y construir esta confianza requiere mucho tiempo.” Sin un buen producto no se llega demasiado lejos.

Hasta aquí, es previsible: al fin y al cabo, todos esperan calidad. Si en una ocasión se ha comprado una pava eléctrica que se rompió dos semanas después, la próxima vez se elegirá otra marca. Pero, en este punto, el jefe de WISTA no está de acuerdo. Un buen trabajo no es para todas las empresas la mejor estrategia. “En el sector B2C,

acabado coincide exactamente con el veteado óptico de la decoración del mueble. El panel revestido presenta todas las características táctiles y visuales de la madera real. El éxito rotundo del roble Halifax se debe en gran parte al hecho de que la decoración con esta superficie llegó justo a tiempo, dice Klaus-Dieter Monhoff, director de Diseño y Gestión de la Decoración. “El buen diseño no solo se impone por su calidad. También depende de un buen timing.”

Veamos que, además, armonizó muy bien con las soluciones decorativas más solicitadas. El roble Halifax fue lanzado al mercado en 2015. “Dos años antes, una decoración tan vivaz no hubiera recibido tanta aceptación”, sostiene



→ la popularidad de la marca es más importante. Aquí se debe ser rápido y llegar primero a un mercado de clientes finales.” Los efectos de red juegan un papel muy importante, especialmente en la fundación de empresas relacionadas con Internet. Quien gana rápidamente muchos usuarios, aumenta así la visibilidad y la utilidad de su producto, y gana aún más usuarios. Incluso si estos productos se consideran de dudosa calidad. El ejemplo de Facebook muestra esto: a pesar de graves deficiencias en la protección de datos, el enorme número de usuarios convierte a la empresa en una de las más exitosas del mundo.

el software madura, por así decir, posteriormente, cuando el desarrollador actualiza el producto sobre la base de los comentarios de los usuarios. Con ello, hacen que el cliente participe en la finalización del producto que ha comprado. Esto se vuelve problemático cuando se trata de la seguridad de los datos. “Los cada vez más frecuentes escándalos relacionados con la protección de datos de las empresas IT son también una consecuencia de esta estrategia extrema de timing”, dice Hausberg. “Las reglamentaciones para la protección del consumidor suelen llegar tarde”. Y aunque llegaran a

digital al analógico: simplemente porque no es posible enviar actualizaciones de zapatos y heladeras.

### **Regla 7: Los pavos no vuelan.**

Volvamos a Bill Gross. En la TED Talk, Gross también habla sobre z.com, una de sus propias empresas. El portal de películas en línea se puso en marcha en 1999. En aquel entonces, casi no había conexiones de banda ancha ni estándares para los reproductores de video. En 2003, z.com quebró. Dos años antes de que YouTube pudiera conquistar el mundo desde San Mateo, California. “Los muchachos no tenían un modelo de negocio cuando comenzaron”, se asombra Gross en TED. “Pero simplemente eligieron el momento perfecto.”

¿Z.com hubiera funcionado un poco más tarde? ¿Y Nanion? ¿Y Coca Cola, o Windows? No se sabe. Es justamente por eso que la cuestión del timing parece cada vez un poco más simple. Reduce la misión empresarial a una labor superflua, porque supuestamente, en última instancia, todo depende de la suerte. *In a strong wind even turkeys can fly*, se dice en el ámbito de los inversores. Si el viento sopla lo suficientemente fuerte, hasta los pavos pueden volar. Pero no es necesario ser inversor para imaginar lo que pasa con el pavo cuando se calma la tempestad.

Niels Fertig finalmente construyó el gran robot que quería producir antes de que los inversores se retiraran, con los ingresos de su propia empresa. Cuando hoy se le pregunta si fue el buen timing lo que hizo que Nanion fuera tan exitosa, duda. “Diría que las decisiones que tomamos fueron exactamente las correctas en aquella situación.” Quizás se lo puede resumir de la siguiente manera: El timing debe ser correcto. El resto también.

---

## **“ Los escándalos relacionados con la protección de datos de las empresas IT son también una consecuencia de una estrategia extrema de timing. ”**

**Prof. Dr. J. Piet Hausberg**, profesor de Gestión de Tecnología e Innovación

---

### **Regla 6: Cuidado con las bananas verdes.**

Algunas empresas venden productos defectuosos intencionalmente, sostiene Piet Hausberg, quien realiza investigaciones como profesor adjunto en el área de Gestión de Tecnología e Innovación de la Universidad de Osnabrück. Esta estrategia está muy extendida, especialmente en el sector de IT: se habla entonces del “principio banana”. A menudo, las bananas se venden cuando aún están verdes y luego terminan de madurar cuando llegan a los consumidores. También

tiempo, es posible que, especialmente a las empresas emergentes que aún no tienen una marca establecida, la pérdida de imagen no les importe. “Entonces simplemente fundan una nueva empresa.”

¿Acaso la calidad ya no tendrá ninguna importancia en el futuro? Al menos en este aspecto, Piet Hausberg puede tranquilizarnos: Cuanto más tradicional sea la rama de la industria y más valiosa sea la marca, más cuidadosamente deberán manejarla las empresas. No hay razón para temer que el principio banana se extienda desde el mundo

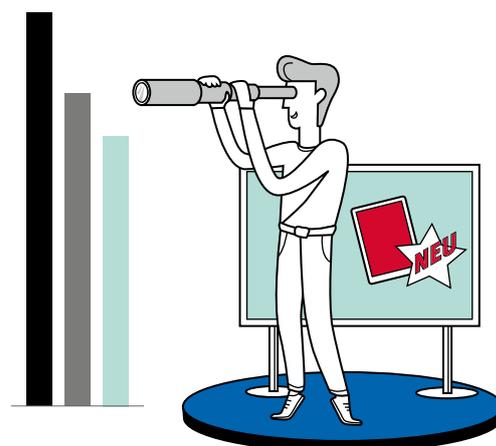
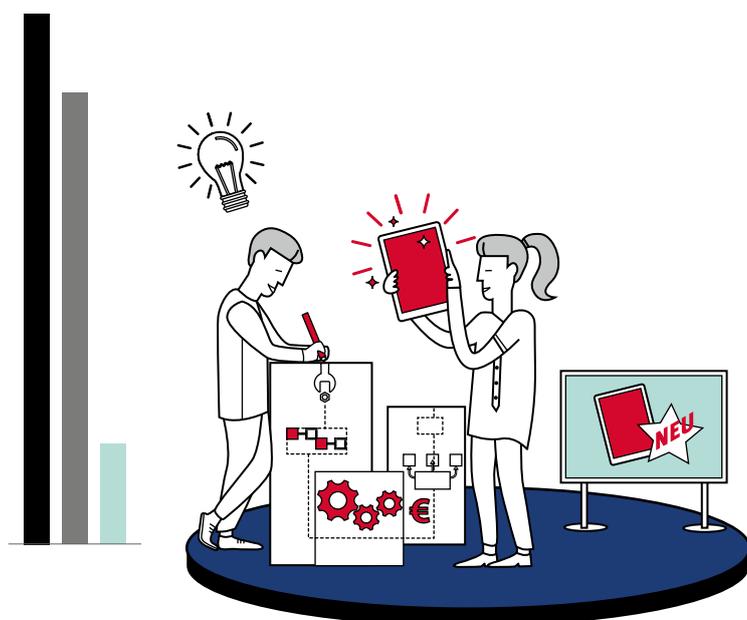
Los sonidos se convierten en sinfonías al compás de sus gestos. No se puede aprender la genialidad de inspirar a toda una orquesta con la propia idea de la música. Pero sí se puede aprender el arte de unir diferentes instrumentos en armonía. Siempre y cuando haya notas musicales vinculables entre sí. Esto también se aplica a las empresas.



# El timing lo es todo

Al que madruga, Dios lo ayuda. ¿O no precisamente? Un resumen de las fortalezas y debilidades de las diferentes estrategias de tiempo.

■ Costos de desarrollo   ■ Riesgo   ■ Costos de publicidad



## PIONERO

Una empresa que es la primera en fabricar un nuevo producto y venderlo, crea un nuevo mercado y actúa como pionera.

### VENTAJAS

- + Los pioneros pueden establecer barreras contra la competencia, ocupando los canales de distribución y asegurándose los recursos.
- + Definen las preferencias del cliente.
- + Sin competencia, su publicidad es muy eficiente.

### DESVENTAJAS

- En un mercado nuevo, desconocido, el primero comete errores que los imitadores se ahorran.
- Además, tiene costos altos, sobre todo de desarrollo y apertura de mercados.
- Un cambio tecnológico repentino puede desplazar a los pioneros.

## SEGUIDORES

Empresas internacionalmente llamadas "Follower", que se abren paso en el mercado pero no son las primeras, sino que entran en un mercado ya existente. La literatura distingue entre seguidores tempranos y tardíos.



# Todo está cambiando

La industria del mobiliario está creciendo, pero se enfrenta a los desafíos de la época. El experto en Diseño y Tendencias Volker Streckel reflexiona sobre digitalización, tecnologías de producción y timing en la fabricación de muebles.

AUTOR Clemens Niedenthal

## **Señor Streckel, usted acaba de llegar del Salón del Mueble de Milán. ¿Qué novedades hubo?**

Lo nuevo es que muchas marcas de moda ahora también están posicionándose fuertemente en la industria del mobiliario. Esto se puede ver en marcas de lujo como Hermès, Louis Vuitton o Bulgari. Pero también en el sector de masas están apareciendo divisiones de muebles, como Zara Home o H&M Home. Los fabricantes siguen los principios de la moda antes que los principios típicos de los muebles. Las colecciones están diseñadas para una vida media corta y los colores siguen las tendencias a corto plazo.

## **¿Cómo se ven estos muebles de los fabricantes de moda?**

En la exhibición había diseños llamativamente coloridos, alegres, con una mezcla de materiales. Algo que no me sorprende, porque el mercado de muebles no puede escapar a las tendencias generales del diseño y de la cultura de consumo.

## **¿Cuáles son estas tendencias?**

En la industria del mobiliario, desde hace tiempo podemos observar un resurgimiento de las épocas pasadas. El gran despliegue de mediados de siglo, en el que los diseños de los años 50 fueron determinantes, ha llegado a la corriente dominante. El siguiente paso lógico en la inspiración retro es el redescubrimiento de la posmodernidad. Actualmente, los diseños que definen el estilo de los años 80 y 90 están

experimentando un renacimiento.

## **¿Esto significa que la industria del mueble está estancada?**

No, porque por supuesto siempre se genera inspiración para algo nuevo, incluso a partir de la observación del pasado. Tales procesos también existen en la industria de la moda. Si lo antiguo no solo se copia o se reproduce apáticamente, sino que se interpreta a la luz de las tendencias actuales, de ello puede surgir algo muy interesante.

## **En el mercado de muebles, ¿un timing exitoso significa ser el primero en comercializar estas nuevas tendencias en diseño?**

Eso quizás funcione en el mercado de la moda, que es muy dinámico. El diseño de muebles y también la arquitectura en general son más lentos. Deben contar con una vida media más larga. Se dice que las tendencias de la moda siempre llegan con retraso a la industria del mueble. Por eso no es tan importante ser el primero en una nueva tendencia.

## **Los muebles se compran más bien a largo plazo.**

Exacto. Un color audaz en una camiseta se olvida más rápidamente que en el sofá de la sala de estar. En los sofás buscamos una sensación estable de seguridad. ¡Quedémonos mejor con el gris pardo!

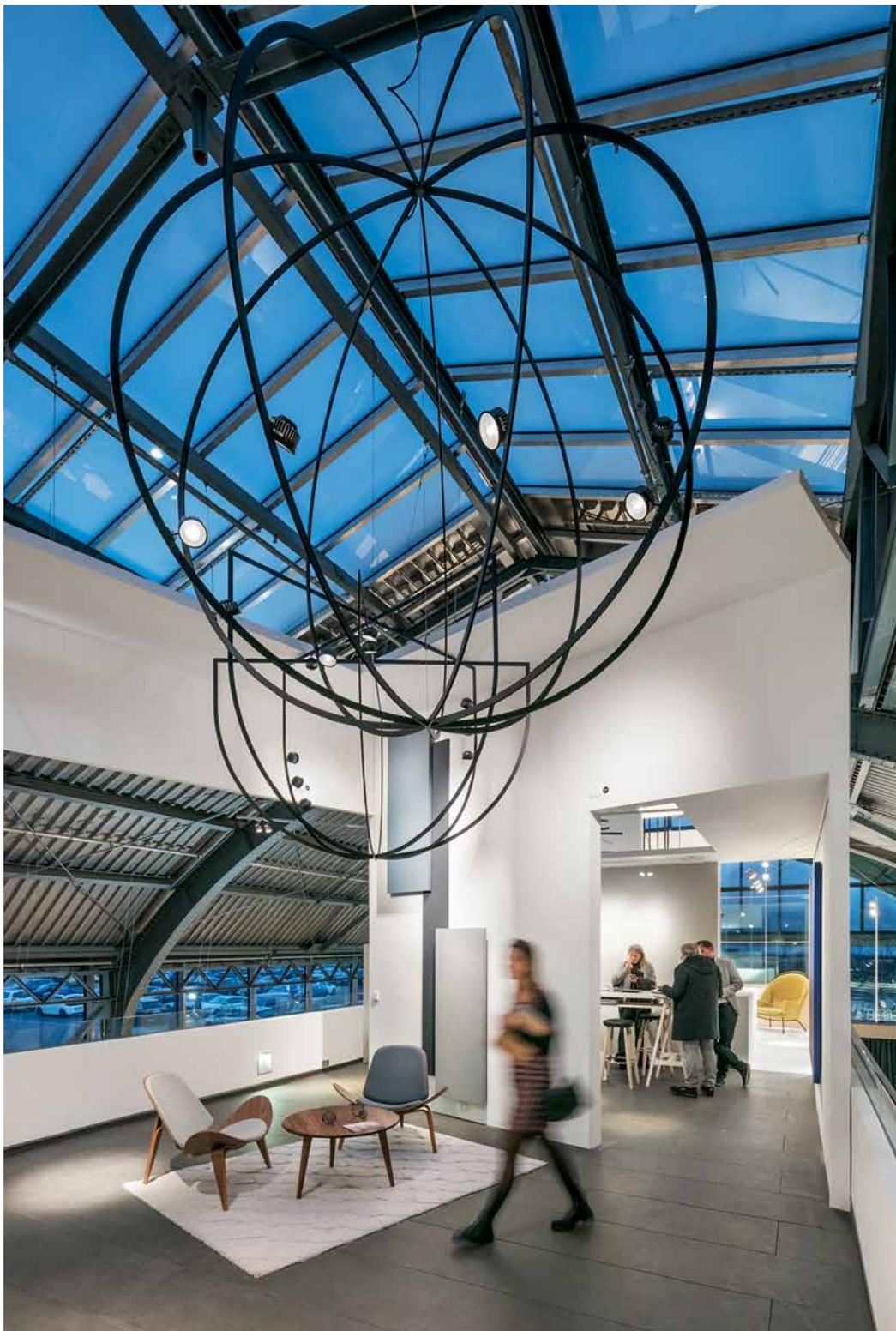




#### PERFIL

##### **VOLKER STRECKEL**

observa, como director del Design Post en Colonia, el desarrollo de la industria del mobiliario. El Design Post fue fundado hace 30 años y es el lugar donde las marcas internacionales de muebles exhiben sus nuevas tendencias.



1

- 1 El Design Post en Colonia fue fundado por los productores holandeses de muebles Paul van den Berg y Willem van Ast.
- 2 Los materiales de la colección "Really" constan exclusivamente de viejos textiles.
- 3 El diseñador Diederik Schneemann, proveniente de Róterdam, hace lámparas y floreros a partir de ojotas que fueron arrastradas por las olas a las playas de Kenia.



2, 3



## “ Necesitaríamos un renacimiento del saber sobre calidad y merceología. ¿Quién sabe en qué se diferencia la lana del algodón? ”

Volker Streckel, director del Design Post en Colonia

### → La digitalización está cambiando la producción y la distribución. ¿Esto también tiene repercusiones en el modo en que se fabrican los muebles?

Absolutamente. Porque la forma no solo obedece a la función, sino también a la viabilidad o a la demanda del mercado. Actualmente, llama la atención que muchos diseños ante todo cumplen con la demanda de poder ser embalados de manera compacta. Ya que solo puede comercializarse en línea aquello que se puede enviar fácilmente. Y el comercio de muebles en línea está creciendo en un rango porcentual de dos dígitos. En el futuro, ningún comerciante de muebles podrá evitar el comercio electrónico.

### ¿Qué es más importante en tales desarrollos: las tecnologías o el espíritu de la época?

Una cosa condiciona la otra. A veces me pregunto si un fenómeno como la impresión 3D entusiasma a los diseñadores o a los consumidores solo porque se trata de una tecnología supuestamente orientada hacia el futuro.

### ¿La digitalización también está cambiando el trabajo concreto de la fabricación de muebles?

Los armarios y estanterías generalmente se ensamblan modularmente a partir de diferentes tablas. Y veo que ciertas etapas manuales, al menos en el segmento de precios altos, aún no desaparecen. Por el contrario. Pero por supuesto, podríamos pensar que en teoría es posible que algún día no pidamos que nos envíen más muebles, ni mucho menos pasemos a recogerlos por alguna parte, sino que imprimamos un diseño en casa con la impresora 3D. El diseño de muebles sería entonces solamente un asunto de datos.

### En general, ¿está listo el cliente para la infinita libertad de elección que eso traería consigo?

Para la mayoría de las personas, sería muy útil una preselección hecha por alguien entendido en el tema. Existen

estos restaurantes donde los clientes pueden elegir diferentes ingredientes de un buffet, que luego son salteados en un wok por un cocinero. En el caso de alguien que esté familiarizado con los sabores, que sepa qué combina con qué, podría resultar algo delicioso. Pero a cualquier otra persona le recomendaría ir a un restaurante clásico, donde pueda confiarle la combinación de ingredientes al cocinero.

### ¿Preferiría que el cliente no elija por sí mismo?

Lo que quiero decir es lo siguiente: cuanto más variadas son las posibilidades, más se depende de la experiencia. Para la industria del mueble, esto significa que debería haber un renacimiento del saber general sobre calidad y merceología. Por ejemplo, ¿quién sabe en qué se diferencia el algodón de la lana? ¿O cómo se reconoce si la calidad de un colchón es buena o no tan buena? Todo esto se ha perdido.

### Y en el futuro, ¿dónde tendrá lugar la interacción con el cliente? ¿Cada vez más en Internet?

Internet es, sin dudas, un muy buen recurso para informarse. Pero una y otra vez compruebo que, antes de la compra, hay un deseo muy marcado de poder experimentar un producto en la realidad, precisamente cuando se trata de muebles.

### A diferencia de los comerciantes de muebles, las marcas de muebles son de poca importancia. ¿Aconsejaría a un constructor de muebles invertir en su propia imagen de la marca?

Es una posibilidad. Pero: quien quiera meterse en este camino, debe gestionar la distribución de muebles, el marketing digital y analógico y las redes sociales con la misma profesionalidad con que

gestiona el diseño y la producción. No cualquier empresa puede permitirse esto.

### Para los próximos años, ¿espera más bien una concentración o un crecimiento de la industria?

Según la tendencia, veo más bien procesos de concentración. Al menos en Europa, con los muebles nos estamos moviendo en un mercado bastante saturado. Esto significa que todos los muebles que salen por primera vez al mercado, ya se encuentran en forma similar en muchas viviendas.

### La conservación de recursos, ¿será un asunto importante en el diseño de muebles?

Creo que no vamos a poder evitarlo. Al margen de los principios éticos y morales, debemos preguntarnos si podemos seguir consumiendo de manera tal que necesitaríamos el triple de los recursos de nuestro planeta. La industria del mueble, en particular, tiene un gran potencial de sostenibilidad porque sus productos -si la calidad está bien- suelen ser muy duraderos.

### ¿Ve actualmente señales de tal cambio de conciencia?

Sí, y poco a poco serán cada vez más. En la Feria del Mueble de Milán, el productor danés de telas Kvadrat presentó el nuevo material “Really”, hecho íntegramente de textiles reciclados. Pero también para los jóvenes diseñadores el manejo de recursos es un asunto muy importante. Por ejemplo, Diederik Schneemann, ha desarrollado una colección de muebles y accesorios a partir de ojotas desechadas. Espero sinceramente que la era del Fast Furniture llegue a su fin y que la industria continúe desarrollándose en dirección a la sostenibilidad. Eso sería un verdadero cambio.

# E \_ SOLUCIONES

“¡Las diferencias culturales hacen  
que los negocios internacionales sean  
verdaderamente interesantes!”

S. Tamer Cavusgil, profesor de Negocios Internacionales,  
Universidad Estatal de Georgia (EE. UU.)  
Los nuevos consumidores (páginas 32 a 35)

# Caras de la empresa

## NADJA FEJES

Experta en Comunicaciones y Medios Sociales, St. Johann (AT)

Nadja Fejes nació en Dreibädereck, Baja Baviera. Graduada en Estudios Culturales con especialización en el Sudeste Asiático, inicialmente trabajó en Fráncfort como consultora de Relaciones Públicas en la industria del turismo. Hasta que otra vez emprendió el camino al sur y se postuló en EGGER. Desde la primavera de 2016 es parte del equipo de Comunicación y es responsable de la estrategia de Medios Sociales. Concretamente, esto implica: presidir reuniones de redacción, dirigir agencias, organizar capacitaciones. Y como lo más destacado, reunirse con colegas en las plantas en el extranjero para coordinar las estrategias de comunicación. En St. Johann se sintió inmediatamente como en casa. “El olor a madera en nuestra casa matriz me recuerda al taller de mi abuelo.” Cuando era niña, a menudo se paraba junto al montón de aserrín y miraba cómo se hacían los muebles.



## WOJCIECH ZALEWSKI

Especialista en Gestión del Transporte, Biskupiec (PL)

Cuando Wojciech Zalewski se incorporó al nuevo puesto, tuvo que construir él mismo su lugar de trabajo. Desde mediados de 2017 se envían máquinas y materiales de construcción a Biskupiec, para la primera planta de EGGER en Polonia. Zalewski es responsable de que el transporte funcione sin dificultades. Anteriormente, el experto en Logística transportaba pescado desde Noruega, de un extremo a otro del continente, para una empresa holandesa. Ahora coordina a los proveedores de toda Europa y se pone de acuerdo con los ingenieros en el lugar. “Siempre pasa algo nuevo: a veces diez camiones con materiales de construcción, a veces una máquina de cinco metros de ancho, que es entregada con escolta policial y luego debe descargarse con una grúa. La alternancia es divertida.” Wojciech Zalewski disfruta pasar los fines de semana al aire libre. Preferentemente en los bosques cercanos a Biskupiec, con su familia y su perrito Ozi.

## GABRIEL E. PAVÓN

Teamleader Payroll, Concordia (AR)

Gabriel E. Pavón trabaja desde hace 15 años en la fábrica que en 2017 EGGER adquirió en Concordia. En su posición, nada ha cambiado con la adquisición. “Mi desafío consiste en acompañar a nuestros 500 colaboradores en este proceso de cambio”, afirma Pavón. Porque la empresa sudamericana se está convirtiendo en un jugador global y eso significa: nuevas tecnologías, nuevos procesos y nuevos colegas en Europa. Factores que, no obstante, exigen un pequeño cambio. “Los equipos de otros países nos recibieron con entusiasmo”, cuenta Pavón, quien tiene mucho contacto con los colegas internacionales. “Eso resulta muy motivador.”



**ÍNDICE TEMÁTICO**

- 28-31 Siempre tras los mercados:  
Oportunidades y riesgos de  
la expansión
- 32-35 Los nuevos consumidores:  
El economista S. Tamer  
Cavusgil reflexiona sobre  
la globalización
- 36-39 Pensar globalmente, actuar  
localmente:  
EGGER ahora también  
produce en América



# Siempre tras los mercados

La globalización está facilitando la expansión al extranjero. Sin embargo, la entrada a un nuevo mercado es riesgosa. Cómo se sortean los peligros y se aprovechan las oportunidades.

AUTOR Jan Ahrenberg

Sigue, sigue y sigue: el VW escarabajo es considerado uno de los mayores éxitos de exportación de la historia. Le fue tan bien, que desde 1957 el Grupo Volkswagen ya lo producía incluso fuera de Alemania. Primero en Brasil, desde 1964 también en México (que después se convertiría en uno de sus principales mercados de consumo). Allí, el último modelo de este gracioso coche pequeño se fabricó recién en el año 2003. En ese momento, la producción de escarabajos en el país de origen llevaba 18 años en pausa.

A primera vista, la ciudad de Frisia Oriental, Emden y la mexicana Puebla, ambos lugares de producción del escarabajo, tienen poco en común: Emden se encuentra a solo un metro sobre el nivel del mar, Puebla se eleva a 2 135 metros de altitud. Emden tiene poco más de 50 000 habitantes y las temperaturas promedio en agosto apenas alcanzan los 16,3 grados. Por el contrario, casi 2,8 millones de personas viven en el área de influencia de Puebla, disfrutando de agradables 25,2 grados de temperatura en agosto. La lista de contrastes podría continuar infinitamente. Solo hay puntos en común en la exitosa producción de escarabajos. E inevitablemente surge la pregunta: ¿Cómo reconocieron los

directivos de VW en la década de 1960 el potencial del mercado mexicano para la empresa?

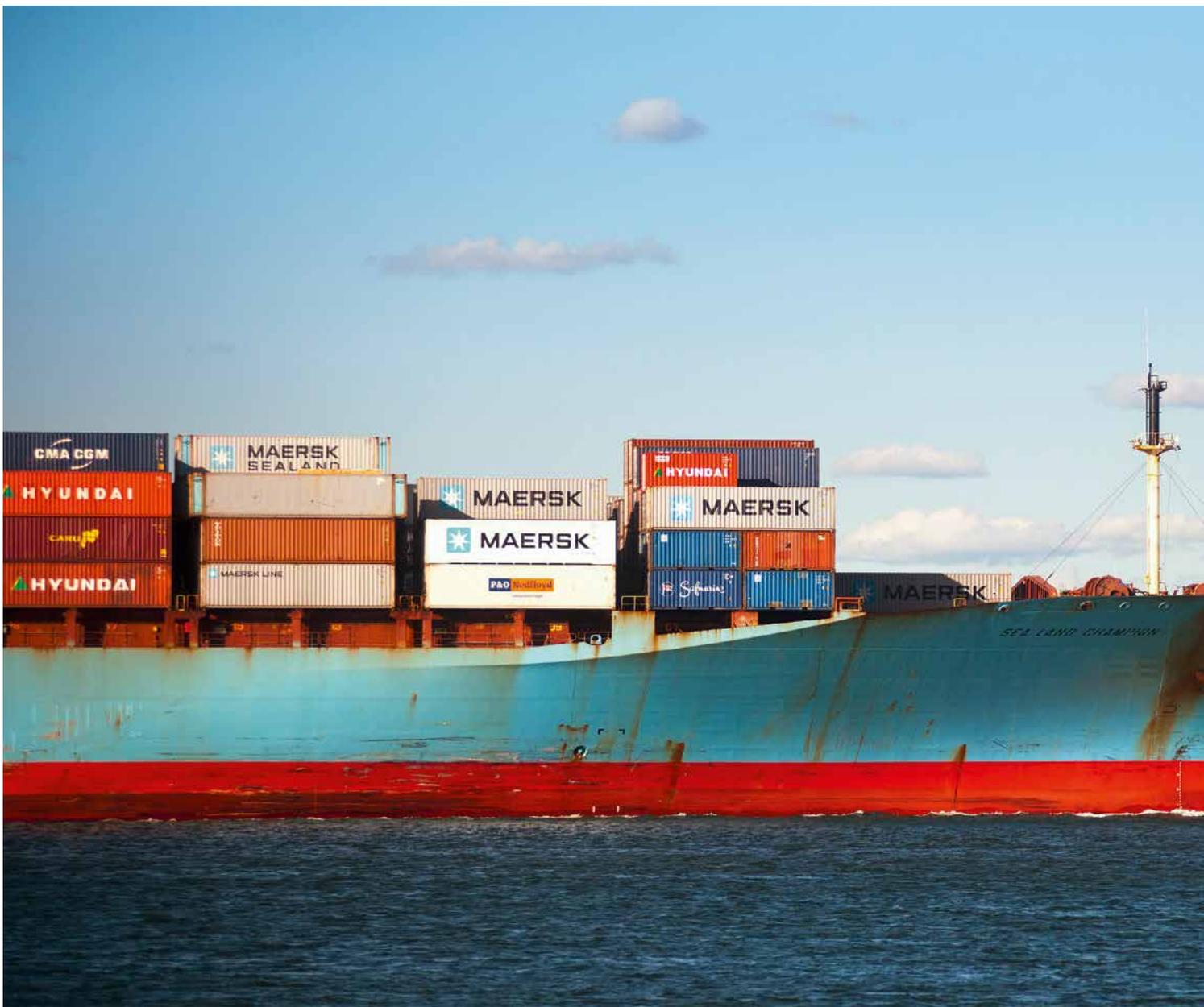
“Para entender cómo funciona la internacionalización exitosa de una empresa, hay que retroceder un paso”, afirma Michael Holz, científico del Instituto de Investigación sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (IfM) en Bonn. Porque por lo general no se decide al principio, como podría suponerse, el compromiso con un determinado mercado. Directivos hábiles más bien seguirían el efecto de succión de las fuerzas del mercado que se pusieran en movimiento.

## Un mundo lleno de oportunidades. Para quienes las identifiquen

La historia de México y el escarabajo es un buen ejemplo de este principio: En los años 60, el país experimentó un auge, que tuvo similitudes con el milagro económico en la Alemania de posguerra. Las industrias se asentaron y generaron una modesta prosperidad para la población, con la que aumentó la necesidad de movilidad. VW identificó esta oportunidad, y la aprovechó. El escarabajo, con su tecnología probada, sus bajos costos de producción, y a su vez una alta calidad, fue el producto ideal para ello.

“Por lo general, la internacionalización de empresas se desarrolla en varias etapas”, afirma Michael Holz. “La entrada al negocio de exportación, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, a menudo comienza con la creciente demanda del extranjero”. Por regla general, se trata de una reacción al mercado y raramente del resultado de un marketing activo. Cuanto más se expanda la participación del negocio de exportación en el volumen de ventas, más útil será tener una estructura propia de distribución en el extranjero. “Esto ayuda a las empresas en dos aspectos: Primero, optimizan su cadena de valor agregado y, por lo tanto, aumentan sus ganancias. En segundo lugar, adquieren las primeras experiencias sobre las singularidades jurídicas, fiscales y culturales de un mercado.” Este saber hacer es un requisito indispensable para crear condiciones realistas para una planta de producción propia en el país de destino. Naturalmente, hay empresas que saltan las dos primeras etapas. Sin embargo, según Holz, enfrentan riesgos casi incalculables y necesitan altas reservas para compensar los posibles contratiempos financieros durante la fase de establecimiento.

¿Pero para qué sería bueno un riesgo →



→ tan alto? EGGGER posee décadas de experiencia en la apertura de nuevos mercados. Y le parece poco interesante la internacionalización como un fin en sí misma. “Para el Grupo EGGGER, la utilidad para la empresa y nuestros clientes claramente es prioridad”, dice Ulrich Bühler, responsable de Ventas y Marketing del Grupo. “Es una combinación de augurios favorables, experiencia y beneficios reconocibles lo que nos lleva a nuevos mercados.” Una de las aspiraciones centrales del Grupo es activar el potencial que aún no ha sido explotado. Donde sea que la economía esté en auge y donde la materia prima más importante, la madera, esté disponible en cantidad y calidad suficientes, ese será un mercado de interés para el Grupo EGGGER. Sobre todo porque la otra cara de

la globalización ofrece incentivos extra para producir localmente en los mercados objetivo. “Las sanciones y el proteccionismo crean hoy incertidumbres adicionales para las empresas”, observa Michael Holz, del IfM de Bonn. “Solo pueden contrarrestarlos con una evaluación de riesgos intensiva y bases sólidas de información y de toma de decisiones”. Quien esté más cerca del cliente, del proceso intermedio y del consumidor mismo, llevará la ventaja. Y los esfuerzos proteccionistas no funcionan si se produce en el propio país. Pero también sobre este punto EGGGER hace un cuidadoso análisis: “Tenemos buenos mercados de consumo, en los que nos abstenemos de hacer inversiones directas, incluso cuando podríamos aumentar nuestra

participación en el mercado a través de la producción local”, explica así la estrategia Ulrich Bühler, de la Dirección del Grupo. Si, por ejemplo, se tiene que restringir la independencia empresarial para poder establecerse en un mercado, eso es un criterio de exclusión. En última instancia, siempre se trata de que la cultura corporativa y comercial, la pasión por la calidad y la confianza en el contacto personal “armonicen con nosotros”, resume Bühler. “Somos una empresa familiar que otorga gran importancia a la fiabilidad y al arraigo. Y también esperamos esto de nuestros socios.”

Incluso dentro de Europa, las empresas deben mirar cuidadosamente dónde el producto, la opinión sobre el servicio, las ventas y la conciencia de calidad



Visitas del extranjero: Para muchas empresas, la exportación es el primer paso -comparativamente, de bajo riesgo- para la internacionalización del negocio.

coinciden mejor con su propia filosofía. “El mercado interno es siempre un punto de referencia importante que no debería perderse de vista”, recomienda Michael Holz del IfM. Aquí el producto ha adquirido su carácter cultural, aquí está anclado. Las crisis y las fluctuaciones de la demanda en los mercados extranjeros son más fáciles de enfrentar si los mercados domésticos están evolucionando sólidamente. Es un poco como en un árbol: Solo si las raíces y los troncos están sanos, los brotes pueden crecer hasta ver la luz y acumular energía adicional para todo el organismo. Ulrich Bühler también dice: “En Europa, por supuesto, están nuestros mercados más importantes. Y se están desarrollando de manera sumamente estable. Además, reconocemos en el extranjero países

con buenas perspectivas de crecimiento que armonizan muy bien con nosotros.” Argentina, por ejemplo, donde el Grupo ha adquirido una fábrica. Bien es verdad que la economía argentina sigue siendo muy volátil, por lo que toda inversión conlleva un cierto riesgo. Por otro lado: En términos de relaciones comerciales y qué se entiende por buen diseño, con los argentinos operamos a un mismo nivel, por lo que el paso de importador a productor era simplemente lógico. Y también los desarrollos en el mercado estadounidense, donde EGGER está construyendo una nueva planta, favorecen al Grupo (véase pág. 36).

#### **Utilizar inteligentemente los efectos sinérgicos dentro del Grupo**

Y justamente la interacción con otros

lugares de producción ofrece más oportunidades. Así, los escarabajos fabricados en Puebla, México, se enviaban vía Emden al mercado alemán cuando la planta en Frisia Oriental estaba ocupada con la fabricación del Golf. En EGGER se esperan efectos muy similares: “Nos beneficiaremos de la distribución de riesgos en varias regiones del mundo, así como de las crecientes oportunidades de ventas para las plantas en Europa”, afirma Ulrich Bühler. Con un pie en el otro continente, por ejemplo, los cantos o laminados de plantas europeas pueden venderse mejor en el extranjero si la marca ya tiene allí una reputación positiva. Precisamente en los nuevos mercados se desarrolla rápidamente una alta fidelidad a la marca, de la que puede sacar provecho quien convence con la calidad.

Para EGGER, no solo se trata de abrir nuevos mercados de consumo, compensar riesgos y utilizar sinergias en los canales de distribución. Sino también de aprender: “Transferimos conocimiento y experiencia a los nuevos mercados, y por otra parte, recogemos allí nuevas impresiones y conceptos”, describe Ulrich Bühler el enfoque de EGGER. “En conjunto, eso nos hace más estables y diversos como Grupo.”



# Los nuevos consumidores

La globalización es un proceso dinámico. S. Tamer Cavusgil, profesor de Negocios Internacionales en la Universidad Estatal de Georgia, reflexiona sobre qué regiones serán cada vez más importantes en el futuro.

AUTORA Ariane Breyer

## PERFIL

**S. TAMER CAVUSGIL**

ostenta la cátedra Fuller E. Callaway en la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Estatal de Georgia en Atlanta (EE. UU.). Además, dirige el Centro para Negocios Internacionales, Educación e Investigación (CIBER) de la misma universidad. Se especializa en la internacionalización de empresas, entre otros temas. Cavusgil ha escrito diversas obras de referencia de Administración de Empresas y es miembro de la Academia de Negocios Internacionales.

**Prof. Cavusgil, el cambio de milenio estuvo marcado por la globalización. Pero desde la crisis financiera de 2008, cada vez más países se están aislando. ¿El inmenso comercio mundial ya está llegando a sus límites?**

No, de ninguna manera. La crisis financiera fue, en efecto, un golpe. En países con un sistema económico altamente desarrollado, todavía no vemos tasas de crecimiento sólidas. No pueden superar el dos o el tres por ciento. Pero: Nos estamos recuperando, aunque solo sea lentamente.

**¿Las empresas se han vuelto más cautelosas en lo que se refiere a la expansión a otros mercados?**

¡Todo lo contrario! Mientras que la economía se está estancando en Occidente, en otros lugares están surgiendo enormes mercados. China e India, por ejemplo, jugarán un papel importante en el futuro. Debido a sus gigantescas cifras de población, ya son importantes mercados de consumo. Sin embargo, es aún más interesante el hecho de que allí se está desarrollando rápidamente una gran clase media. Por consiguiente, está creciendo el número de personas que, en función de sus ingresos, se ubican entre los ricos y los pobres.

**¿Qué aspecto es tan interesante en ellos?**

En su caso, las necesidades básicas están satisfechas. Y hay una parte de los ingresos que sobra para gastos de lujo: mejor vivienda, mejor educación, mejor atención médica. Y especialmente interesantes son aquellos hogares que desde hace poco son parte de la clase media. Muestran una gran lealtad a

las marcas premium. Antes consumían productos de segundas marcas; ahora le dan importancia a la buena calidad.

**¿En qué se diferencian las clases medias de Asia de las de los países occidentales?**

Predominan las similitudes: se concentran en las ciudades, generalmente están conectadas en el mundo digital y orientan su consumo a marcas occidentales conocidas.

**¿Por qué marcas occidentales?**

¡A veces me pregunto lo mismo! Aquí en Atlanta, recibimos regularmente la visita de científicos chinos. Como recuerdo, la mayoría se lleva a casa carteras o zapatos de grandes marcas italianas o francesas, aunque saben que vienen de China. En Estados Unidos son más baratos que en su país. Si les propusiera comprar una falsificación mucho más barata pero igualmente buena en China, se ofenderían. Quieren la marca original como símbolo de un estilo de vida elegante y sofisticado, incluso si eso implica la incomodidad de reimportar productos fabricados en China.

**¿Qué se puede leer en tal comportamiento de consumo?**

Cuando analizamos los mercados, recogemos distintos indicadores. Nos interesa la rapidez con que crece la clase media, antes que sus deseos concretos de consumo. ¿Qué países son rápidos? ¿Cuáles son lentos? Eso nos dice mucho sobre el desarrollo de una economía a largo plazo.

**¿Y dónde crece la clase media particularmente rápido?**

Sobre todo en Corea del Sur, Taiwán y las ciudades-estado de Hong Kong y





Creciente poder de compra:  
Transeúntes en una concurrida  
calle comercial en Myeong-  
dong, un barrio de Seúl, la  
capital de Corea del Sur.

→ Singapur, pero también en Israel. Estos países han empezado hace mucho tiempo a reconstruir sus economías y hacerlas extraordinariamente eficientes. Se privatizaron las empresas, se modernizó la infraestructura. Hubo un proceso de urbanización e industrialización, que ha iniciado hace ya tres décadas.

#### **¿El entorno político no es tan importante en ello?**

Los países asiáticos que he mencionado, se han abierto políticamente. Pero donde no hay progreso político, hay contratiempos. Vemos esto en el ejemplo de Sudáfrica, que ha prometido mucho, pero actualmente se está desarrollando de manera decepcionante porque la situación política es difícil.

#### **Muchos países están considerando aislar su economía. ¿Cómo manejan esto las empresas? ¿Podría ser que se concentren más en su mercado interno?**

Las empresas piensan a largo plazo. Tome el ejemplo de Coca Cola, el big player aquí en Atlanta. Coca Cola genera el 80 por ciento de sus ingresos fuera de los Estados Unidos. Por lo tanto, no habrá menos interés en hacer negocios

a nivel internacional. Y dejando aparte eventuales tendencias aislacionistas, uno tiene que darse cuenta de que hoy en día es más fácil y más barato que nunca comerciar internacionalmente. Por ejemplo, piense en los megabarcos que han surgido en los últimos años, que reducen significativamente los costos de transporte. Esto facilita que las empresas organicen internacionalmente sus cadenas de suministro.

#### **Sin embargo, el modelo offshore solo funciona en tanto que la brecha salarial entre los países sea lo suficientemente grande.**

Sí, por eso es un proceso dinámico. Cuando la economía crece, los sueldos en algún momento aumentan. China acaba de convertirse en un gran productor, pero entretanto los chinos están produciendo sus zapatos en Vietnam, donde la mano de obra es más barata. Irónicamente, al mismo tiempo los ingresos en Estados Unidos se han estancado o han disminuido. Por ejemplo, en la industria automotriz: Tras la quiebra de General Motors, el directorio negoció nuevos contratos con los sindicatos. El salario por hora cayó enormemente: de 50 a 28 euros.



**“ Quien está más cerca del cliente, puede reaccionar mejor y más rápido a sus deseos. ”**

**S. Tamer Cavusgil**, profesor de Negocios Internacionales en la Universidad Estatal de Georgia en Atlanta (EE. UU.)

### **¿Entonces la producción en algún momento regresará?**

Hay principios de un reshoring. El fabricante de artículos deportivos Adidas, por ejemplo, hasta ahora ha producido principalmente en China, Indonesia y Vietnam. Pero hace poco Adidas construyó fábricas en Ansbach, Bavaria, y también aquí en Atlanta, en las que amplias partes de la producción son automatizadas. Por un lado, esto es una reacción al aumento de los costos en Asia; por otro lado, es un intento de acortar la cadena de suministro. Quien está más cerca del cliente, puede reaccionar mejor y más rápido a sus deseos.

### **¿Es probable que las empresas que dependen de recursos escasos se muden al extranjero? En Europa Central, la madera y la arena están empezando a escasear.**

En tales situaciones, se puede observar en las empresas ante todo un cambio cultural. Se ocupan con más intensidad de la eficiencia de los recursos y del reciclado, no solo por razones de imagen, sino también por consideraciones económicas. Google gestiona enormes granjas de servidores que producen mucho calor. Este calor se convierte en energía, que a su vez se utiliza para enfriar la granja de servidores. Este es un proceso muy elegante. La empresa reduce las emisiones de carbono y al mismo tiempo aumenta su rentabilidad. Las innovaciones de diseño juegan un papel muy importante en esto.

### **¿Qué tal le va al diseño sostenible?**

Cuando en Ikea se diseña una nueva mesa, con toda seguridad los diseñadores se preguntan cómo se puede ahorrar el recurso escaso (en este caso, madera). La imagen de una

empresa con conciencia ambiental y social vale la pena a largo plazo. Fortalece la marca.

### **Usted enseña Negocios Internacionales y ha escrito libros sobre economía y administración de empresas. ¿Cómo se le enseña a un estudiante a tener un espíritu emprendedor?**

Bueno, ciertamente es posible discutir si el emprendedorismo puede enseñarse o no. Se puede aprender cómo escribir un plan de negocios, cómo obtener capital o cómo identificar oportunidades de mercado. El gran sociólogo y economista alemán Max Weber hablaba del “impulso adquisitivo”, de una disposición psicológica. Se la tiene. O no se la tiene. Aunque he notado un cambio en los últimos años: las generaciones anteriores querían graduarse y luego trabajar para una gran empresa. En los últimos años, mis alumnos por lo general me cuentan que están empezando su propio negocio y que de ninguna manera quieren trabajar para otra persona.

### **¿A qué se debe esto?**

Por un lado, hoy sabemos más gracias a la digitalización. Los empresarios pueden identificar oportunidades de mercado con más facilidad, simplemente entienden más. Por otro lado, hay más capital de riesgo. Hace 30 o 40 años, quien quería empezar su negocio tenía que recurrir a su familia o usar sus reservas personales. Hoy en día, los inversores están buscando oportunidades de inversión, ellos mismos se dirigen a las empresas emergentes.

### **Entretanto, hay empresarios que son como popstars.**

Este fenómeno está particularmente extendido en China. Personas como

Jack Ma, el jefe de Alibaba, una corporación en línea comparable con Amazon, o Wang Jianlin, el fundador del desarrollador inmobiliario más grande del mundo, Wanda, son excelentes modelos para los jóvenes chinos.

### **¿La globalización nivela diferencias culturales?**

Como mucho, en parte. Las personas están orgullosas de sus orígenes y no abandonan tan fácilmente su cultura, su estilo de vida y sus hábitos de consumo. Por suerte, ¡porque las diferencias hacen que los negocios internacionales sean verdaderamente interesantes!

### **¿En qué tipo de diferencias piensa?**

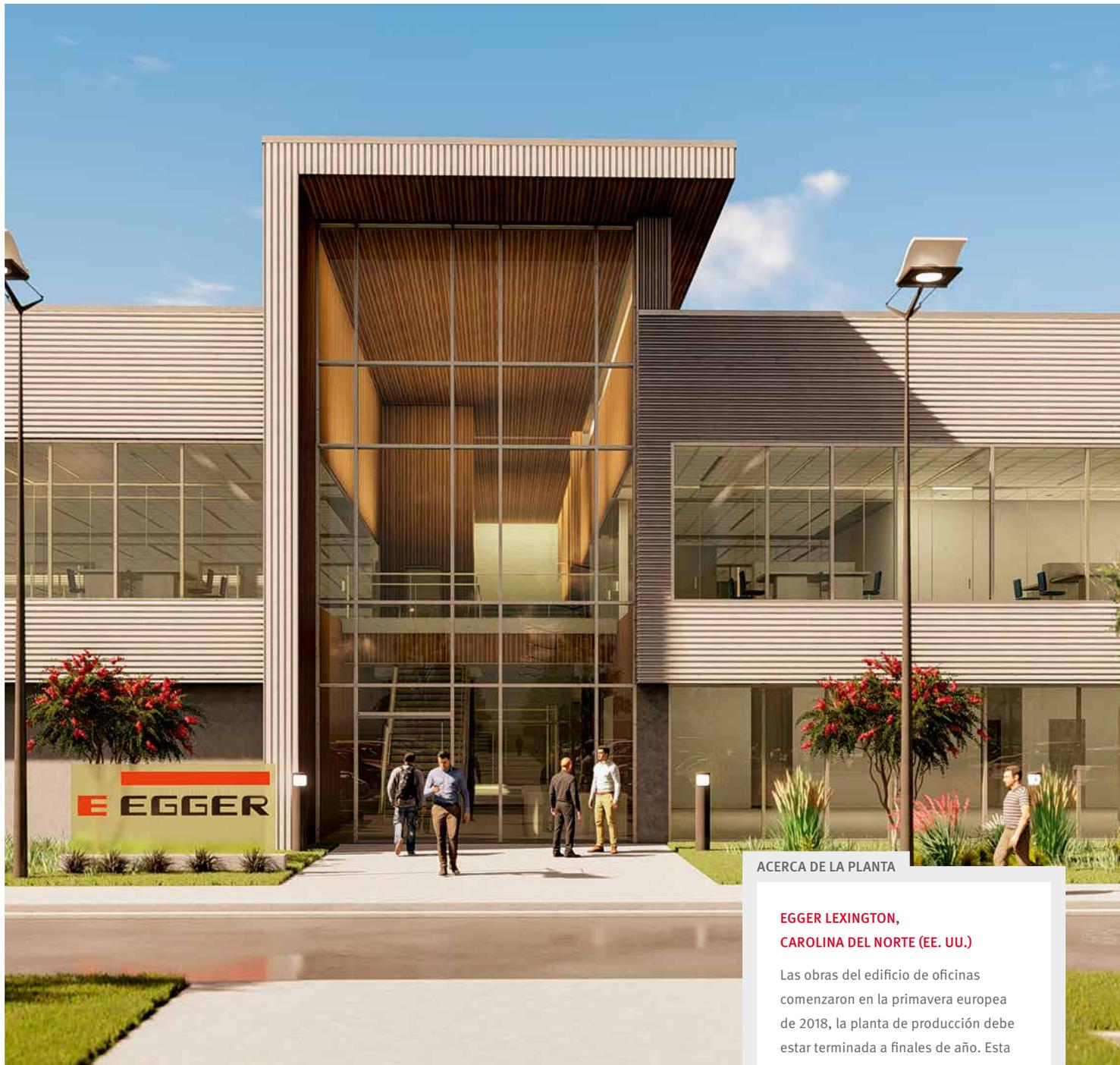
Recientemente me senté en un minibús equipado con 18 portavasos. ¡18! A diferencia de Europa, en Estados Unidos es normal comer y beber en el auto. Un diseñador de autos debe prestar atención a tales particularidades. De lo contrario, su producto será un fracaso.

### **A usted como científico, ¿qué país le interesará más en el futuro?**

Brasil. Allí hay recursos en abundancia: abundante arena limpia, sol, agua, minerales. Por supuesto, debido a los disturbios políticos el país actualmente no tiene el rendimiento económico que podría tener. Pero sin duda será un big player que no dejaremos pasar.

### **¿En qué basa su opinión exactamente?**

Hay un método muy simple, pero para nada científico: Piense en dónde invierte China a largo plazo. Los chinos son muy buenos planificadores a largo plazo, y han estado invirtiendo en Brasil desde hace más de 20 años, también en Australia y África. Si quiere saber cómo será el mundo dentro de algunas décadas, simplemente observe lo que están haciendo los chinos.



#### ACERCA DE LA PLANTA

#### **EGGER LEXINGTON, CAROLINA DEL NORTE (EE. UU.)**

Las obras del edificio de oficinas comenzaron en la primavera europea de 2018, la planta de producción debe estar terminada a finales de año. Esta primera etapa abarca un volumen de inversión de 260 millones de euros y creará 400 puestos de trabajo directos en los próximos seis años. Se estima que la producción comenzará en 2020 en la futura planta.

# Pensar globalmente, actuar localmente

En América del Norte y del Sur, los innovadores productos derivados de la madera están teniendo más demanda que nunca. Para EGGER, esta es la oportunidad de ampliar su presencia local con plantas propias.

AUTOR Axel Novak

Cuando Luciano Tiburzi viajó por primera vez a la ciudad austríaca de St. Johann, se sorprendió. No tanto por la elegante casa matriz de EGGER, con la fachada de madera, o el inmenso tamaño de la planta. “Lo que me impresionó fue que los dueños de la empresa aún viven a pocos cientos de metros de la fábrica”, cuenta Tiburzi. “Aunque su empresa desde hace mucho tiempo es un jugador importante en el mercado mundial, su presencia se siente en todas las decisiones que se adoptan.”

Luciano Tiburzi trabajó durante 22 años para Masisa, uno de los principales actores en el mercado sudamericano de productos derivados de la madera. Trabajó en Argentina, Chile y Venezuela, hizo carrera y recientemente dirigió los negocios de Masisa Argentina. La empresa forma parte de EGGER desde julio de 2017. Concordia es la primera fábrica de EGGER fuera de Europa, con plantas para la producción y revestimiento de tableros aglomerados y tableros MDF.

Pero no será la única planta de producción en el extranjero. Casi simultáneamente a la adquisición en el mercado sudamericano, la Dirección del Grupo EGGER decidió construir otra planta fuera de Europa, a solo 8 000 kilómetros al noreste de Concordia: en Lexington, en el estado norteamericano



Comienzo de obra en el Nuevo Mundo: Se estima que el edificio de oficinas para alrededor de 80 colaboradores administrativos en Lexington estará terminado en la primavera europea de 2019.

de Carolina del Norte. Se estima que la construcción comenzará a fines de 2018. Desde hace más de cinco años, EGGER suministra productos decorativos derivados de la madera a América del Norte. Desde 2011, los productos también están disponibles en América del Sur. En ambas regiones, el Grupo primero acumuló mucha experiencia in situ antes de decidir el lugar de producción adecuado. En eso las historias de las dos plantas son similares.

Y, sin embargo, son diferentes. En Argentina, se trata de integrar, en asociación, una fábrica existente en una empresa familiar con una fuerte identidad; en definitiva: crecer juntos. En EE. UU., se trata de convencer con los valores fundamentales de EGGER, en un mercado acelerado y orientado a la rentabilidad al que le espera un necesario impulso de modernización.

### **Argentina: Oportunidad y desafío**

Con la planta en Concordia, EGGER puede convertirse en uno de los actores líderes del mercado en América del Sur. Luciano Tiburzi ahora dirige el área de Marketing y Ventas de la división América. Su tarea consiste en gestionar, para los 500 colaboradores, la transición a un grupo de empresas que opera a nivel global. “Convertirse de repente en parte de una empresa global es una oportunidad única”, sostiene Tiburzi. “Y un gran desafío.”

Al preguntarle qué ha cambiado, primero señala los puntos en común: En muchos aspectos, la nueva filosofía de la empresa se vincula perfectamente a la anterior. También en Masisa se le daba importancia a los colaboradores, a la innovación y la producción respetuosa con los recursos. “Lo que con EGGER está cambiando es la mayor exigencia en calidad y servicio al cliente. En eso,

→ tenemos que aprender. Afortunadamente tenemos mucho apoyo.”

La primera fase de integración ya ha concluido. En varias ocasiones, un equipo de EGGER de 20 personas se quedó en el lugar durante semanas para introducir los nuevos procesos. “Este apoyo externo fue extremadamente útil para nosotros”, dice Tiburzi. “Así es como pudimos definir dónde es necesario hacer cambios.” Actualmente, por ejemplo, se están reforzando los controles de calidad. Y no solo en la producción, sino también en el embalaje, el etiquetado y el envío. Porque para la construcción de una marca sólida, también es necesario que el cliente vea inmediatamente que se trata de un producto EGGER. Además, la fidelización del cliente es muy importante. Por eso, en paralelo a la implementación de SAP, se instaló una herramienta de gestión de la relación

con el cliente.

Al mismo tiempo, se actualizan sistemáticamente las descripciones de las tareas de los 500 colaboradores. Sobre esta base, cada uno recibe diferentes capacitaciones: Dependiendo de la posición, pueden ser entrenamientos técnicos, talleres sobre los valores fundamentales de EGGER o capacitaciones sobre estilo de dirección. Entre otras cosas, se anima a los jefes a que siempre aborden los problemas abiertamente. A Tiburzi le agrada que deban ser modelos a seguir dentro de la empresa y que sean responsables de una cultura corporativa positiva. Esto significa, por ejemplo, que el jefe debe demostrar un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal, especialmente en situaciones de estrés. Este humanitarismo -uno de los valores fundamentales de la empresa- se puede ver en todo el proceso de integración.

#### ACERCA DE LA PLANTA

##### EGGER CONCORDIA (AR)

La fábrica en Concordia tiene instalaciones para la producción y el revestimiento de tableros aglomerados y MDF. En 2016, la capacidad de producción era de 165 000 m<sup>3</sup> de tableros aglomerados, 280 000 m<sup>3</sup> de tableros MDF y 274 000 m<sup>3</sup> de revestimiento. Actualmente, la fábrica tiene 500 colaboradores.



“Los cambios no son impuestos”, afirma Tiburzi. Más bien él experimenta un acompañamiento. ¿Su sensación hasta ahora? “Solamente positiva. Se nota que los colegas tienen experiencia con los procesos de internacionalización, no solo en Europa Central.”

### **EE. UU.: Cambio de tendencia en el mercado de muebles**

EGGER está construyendo desde cero la planta en EE. UU. El mercado ofrece excelentes perspectivas, no solo por su tamaño. EGGER lo abastece desde hace mucho tiempo, incluso sin tener producción in situ, lo que, sin embargo, trae una desventaja. Porque las plantas europeas no están adaptadas al tamaño de tableros más pequeño que es común en Estados Unidos. En Europa se ha establecido un formato más grande: tableros más grandes suponen menos desperdicios. Pero solo unos pocos clientes estadounidenses pueden trabajarlos. Con una planta local que también produzca en formato pequeño, EGGER se convertirá en un potencial proveedor para todos los fabricantes estadounidenses de muebles.

No obstante, EGGER ya es una marca sólida en el mercado norteamericano de productos derivados de la madera. Esto se debe a un cambio de tendencia en la cultura estadounidense. “El diseño de muebles e interiores norteamericano se está desarrollando en este momento”, dice Mario Bobsin, responsable de Ventas y Gerente de Planta en Lexington. En las últimas décadas, las maderas auténticas pesadas, los enchapados o el MDF lacado dominaron el mercado de muebles y de diseño de interiores en EE. UU. y Canadá. Pero el pesado mobiliario ranch en agradable estilo country es parte del pasado. El concepto estadounidense de buen diseño se está acercando a los principios europeos de claridad, ligereza y funcionalidad. El resultado: las viviendas de la gente en Chicago, Denver o Seattle serán cada vez más parecidas a las de Estocolmo, París o Berlín.

Al mismo tiempo, los nuevos productos ofrecen una alternativa a los materiales tradicionalmente utilizados, a menudo costosos. Con la nueva tendencia, el

tablero aglomerado revestido ganó importancia. En este punto, EGGER pudo ganar prestigio con sus diseños y productos innovadores. Por ejemplo, con los productos Feelwood, en los que los acabados de poros sincronizados reproducen de manera excepcional las cualidades ópticas, táctiles y estéticas de la madera. Y todo esto en los diseños sencillos y casuales que está demandando América del Norte. Feelwood es, por lo tanto, una alternativa real y más económica a la madera auténtica y al enchapado. “Nuestra estrategia de innovación nos ha abierto las puertas al mercado norteamericano”, resume Mario Bobsin.

### **Culturas diferentes**

No obstante: La entrada al mercado no fue un paseo, relata Bobsin, quien ya ha acompañado la apertura de mercados en varios países. Porque el mercado de muebles en EE. UU. se concentra sobre todo en la rápida rentabilidad; que los productos sean durables, es algo secundario. A primera vista, la filosofía empresarial de los austriacos, en la que



Visitas de Argentina: María Haymes (Jefe de Trade Marketing), Matias Correa (Subgerente de Innovación & Producto), Francisco Estruga (Gerente de Marketing) frente a la casa matriz de EGGER en St. Johann.

la sostenibilidad y la calidad son claves para la competitividad a largo plazo, parece no encajar en absoluto. “Aquí es donde las culturas chocan”, dice Bobsin.

En la actualidad, las empresas asiáticas insisten en el mercado estadounidense -que constantemente pierde competitividad- con productos baratos. EGGER quiere comenzar aquí con la nueva planta. “Nuestro objetivo es crear soluciones in situ para una producción eficiente y orientada a la calidad que permita una colaboración sostenible con nuestros clientes.” Se estima que la planta estará terminada en el año 2020. En el otoño europeo de 2018 comienza el primer programa de aprendizaje en Lexington. Los futuros colaboradores estarán allí desde el principio, incluso durante la construcción de las máquinas. “Queremos que nuestros colaboradores se identifiquen con EGGER”, explica Bobsin. Los aprendices crecerán en la empresa y desarrollarán un profundo conocimiento técnico. “Solo así podremos cumplir a largo plazo con nuestras exigencias de calidad y eficiencia.”

# E \_ NATURALEZA

“La sostenibilidad en la empresa  
es mucho más que patrocinar  
actividades sociales o deportivas.”

Günther Bachmann, Secretario General del  
Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible (Alemania)  
Qué se renueva para el futuro (páginas 42-45)

# Vivir sosteniblemente



## VIVIR EN EL COMPOST

<https://kebony.com/de/projects/das-biologische-haus/>

Para esta casa de 145 metros cuadrados, el estudio de arquitectura danés Een Til Een buscó restos de productos agrícolas con los que se pudiera construir. Y encontraron algo: césped, tallos de tomate, paja, algas y madera vieja. Normalmente, estos residuos serían quemados. En cambio, los arquitectos diseñaron a partir de ellos una construcción modular upcycling. Debido a que está apoyada sobre una estructura de postes, en el caso de mudanza simplemente se la puede desatornillar y llevar. La electricidad es producida por paneles solares ubicados en el techo. Más sostenible, ¡imposible!.

## LO NUEVO DE SIBERIA

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

Los abedules crecen más rápido que la mayoría de los árboles. Su corteza repele el agua y también forma aceites esenciales que pueden tener un efecto antibacteriano. Tres razones que llevaron a la diseñadora rusa Anastasiya Koshcheeva a fabricar recipientes hechos de corteza natural de abedul. Las tapas y los fondos son de madera de cedro siberiano. En nuestro acertijo de la página 52 sorteamos una selección de recipientes ecológicos y decorativos.



## MADERA EN LOS PIES

[www.nat-2.eu/collections/vegan-wooden-sneakers/](http://www.nat-2.eu/collections/vegan-wooden-sneakers/)



Los zapatos de madera quizás tengan su encanto folclórico, pero la verdad es que no son cool. El diseñador Sebastian Thies, de Múnich, está a punto de cambiar esto. Las zapatillas de la “Wooden Line” de su marca nat-2 son de madera (precisamente: fresno, abedul, arce, nogal, cerezo, olmo o haya) aplicada a algodón orgánico. Para hacerla más flexible, se pasa un láser a lo largo de una cuadrícula vectorial, es decir, prácticamente se la tritura previamente. Después de ese proceso, resulta tan suave como el cuero fino. La organización por los derechos de los animales PETA le ha otorgado a estas zapatillas el Premio Vegan Fashion Award 2018.

# Qué se renueva para el futuro

Protección del clima y compromiso social, ¿meras apariencias?

Incorrecto. Las empresas sostenibles son más innovadoras y exitosas. Al mismo tiempo, se ocupan hoy del mundo del mañana.

AUTOR Axel Novak

La sostenibilidad es hoy más actual que nunca. ¿Pero qué significa para las empresas? Una administración sostenible, ¿significa bajar la temperatura en las fábricas para ahorrar costos de calefacción? ¿Pedirles a los practicantes que identifiquen el desperdicio de energía? ¿O alcanza con crear un buen clima laboral para que los colaboradores se sientan a gusto? “La sostenibilidad en las empresas es más que patrocinar actividades sociales o deportivas”, sostiene Günther Bachmann, Secretario General del Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible. El Consejo de Sostenibilidad asesora al gobierno federal alemán en cuestiones de sostenibilidad e impulsa

proyectos para el cambio social. Bachmann dice: “Las empresas deben tener una idea de cómo evolucionará su negocio en el futuro y de cómo asumen la responsabilidad de sus productos y cadena de suministro. Esto incluye la correspondiente conciencia entre los directivos y la documentación de todas las actividades.”

Para Bachmann, la sostenibilidad no es un fin en sí misma, sino una necesidad, porque el ritmo de regeneración de los recursos es más lento que el ritmo de explotación. Porque el cambio climático causa la extinción de las especies y en última instancia nos amenaza a todos. Según las estimaciones de los expertos del Panel Intergubernamental →





## ÍNDICE TEMÁTICO

42-45 Qué se renueva para el futuro:  
Sostenibilidad e innovación

46-47 De polvo a electricidad:  
Gestión de la energía en  
Rambervillers

48-49 El desempeño ambiental  
en un vistazo:  
Proyectos insignia en EGGER

La materia prima preferida: La madera de píceas es liviana y los árboles crecen relativamente rápido. Las píceas ya están maduras luego de 80 a 100 años.

→ del Cambio Climático (IPCC), si no reducimos las emisiones de gases de efecto invernadero, el planeta podría experimentar un aumento de temperatura promedio de más de cuatro grados Celsius. Las consecuencias del calentamiento serían inmensas: El nivel del mar sería un metro más alto,

señalada por la ONG con sede en Londres “Carbon Disclosure Project” (CDP). El CDP recopila datos sobre las emisiones de CO<sub>2</sub> de las empresas. “Los inversores procuran reducir riesgos trasladando sus inversiones a una infraestructura con menos emisiones de CO<sub>2</sub>”, dice Paul Simpson, jefe del CDP.

### La sostenibilidad también tiene sentido desde un punto de vista económico

Pero la conciencia ambiental es solo un aspecto de la sostenibilidad; otros aspectos son el abordaje de las cuestiones sociales y los derechos de los trabajadores. Forman parte de los “aspectos no financieros” que las empresas de la UE han estado informando desde 2017. A esto las obliga la directiva de la UE sobre Responsabilidad Social Corporativa (CSR), que tiene como objetivo aumentar la transparencia en los aspectos ambientales y sociales de las empresas de la UE. Por lo tanto, las empresas deben rendir cuentas de las cuestiones ambientales, sociales y laborales, el respeto de los derechos humanos y la lucha contra la corrupción y el soborno. La normativa afecta a grandes corporaciones y empresas de interés público o con más de 500 empleados. En toda la UE, alrededor de 6000 empresas deben presentar el correspondiente informe CSR. Los expertos creen que, en un futuro, cada vez más pequeñas y medianas empresas publicarán informes de sostenibilidad. El motivo es que algunas empresas deben presentar el informe para describir sus cadenas de suministro, y para tal fin realizan investigaciones que obligan a sus proveedores a comunicar sus propios datos de sostenibilidad, incluso si están por debajo de los umbrales de notificación: es una especie de reacción en cadena.

Por ejemplo, en el año 2000, el Grupo IKEA introdujo un código de conducta para proveedores. Así, la empresa garantiza que no solo las 150 000 personas empleadas directamente por IKEA reciben un trato justo, sino también los aproximadamente 600 000 empleados de las empresas socias. Estas deben estar en contra del trabajo infantil



## “Las empresas que quieran sobrevivir deben continuar desarrollando su modelo de negocios.”

**Günther Bachmann**, Secretario General del Consejo Alemán para el Desarrollo Sostenible

los Estados insulares y las regiones costeras bajas se inundarían, millones de personas tendrían que huir de un clima cada vez más extremo. Las consecuencias ya se pueden ver: La primavera pasada, un equipo de investigación internacional informó en la revista especializada “Nature” que la corriente del golfo habría desacelerado en un 15 por ciento en los últimos 100 años. El cambio climático ya está alterando las corrientes oceánicas y además, el equilibrio de todo el ecosistema.

Para evitar peores consecuencias, la industria y la economía deberían despedirse del petróleo y el carbón y adaptarse a fuentes de energía renovables. Un desafío enorme para las empresas, que necesitan compatibilizar la sostenibilidad con el éxito económico. Pero cada vez más empresas están asumiendo esta tarea. “Vemos que cada vez más empresas se postulan al Premio Alemán de Sostenibilidad”, dice Bachmann, quien preside el jurado. Cada año, el premio otorga un reconocimiento a las soluciones para los desafíos ambientales y sociales y se considera un indicador del compromiso de la economía. “Actualmente superamos las 2 000 empresas. Y el número de empresas que se interesan y quieren aprender sigue creciendo.” Otro indicio de la mayor conciencia es la tendencia a las inversiones verdes,

y del trabajo forzado y pagar salarios mínimos. Además, deben garantizar la no discriminación y la libertad de asociación sindical. Si las empresas no cumplen con estos requisitos, sus contratos expiran.

Ocuparse de las cuestiones de sostenibilidad también tiene ventajas económicas. Por ejemplo, el principio de la utilización en cascada según el cual EGGER organiza sus procesos de producción, muestra hasta qué punto pueden coincidir los objetivos ambientales y comerciales. Desde la producción de madera maciza en el aserradero hasta la producción de materiales derivados de la madera, la materia prima se aprovecha completamente. Solo cuando el aprovechamiento del material ya no es posible, la madera restante y las sustancias biogénicas se utilizan para generar electricidad y calor por medio de la combustión. Hasta entonces, los productos contienen carbono: un metro cúbico de madera de píceas contiene 825 kilogramos de CO<sub>2</sub>. La utilización en cascada protege el clima y el medioambiente y tiene sentido desde un punto de vista económico porque la materia prima, la madera, se utiliza de la manera más eficiente posible.

### Motivación e innovación por medio de estrategias a largo plazo

“Las empresas deben actuar de manera sostenible hoy si quieren estar en el mercado en diez años”, sostiene Bachmann. “Quien quiera sobrevivir, debe continuar desarrollando su modelo de negocios.” En conjunto, los esfuerzos actuales no serían suficientes para cumplir los objetivos de la política climática. “La sostenibilidad implica que todos tiremos de la misma cuerda: las empresas, los políticos y la sociedad civil”. Esto incluye condiciones previas jurídicas y políticas claras, pero también compromiso y, por parte de las empresas, una estrategia propia que vaya más allá del horizonte del balance anual, dice Bachmann. “Las empresas que operan de manera sostenible tienen un impacto gigantesco: internamente, a través de un aumento de la motivación de los empleados, y hacia afuera, a través de un verdadero impulso a la innovación.”

### INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2017/18



#### OBJETIVO Y COMPARABLE

En el verano de 2018, los temas ambientales y sociales especialmente relevantes para EGGER se agruparon por primera vez en un informe de sostenibilidad. Para identificar los contenidos principales, por un lado se consideraron los intereses de los actores y, por otro lado, se analizó el impacto del negocio principal de EGGER en el medioambiente y la sociedad.

#### ECOLOGÍA

En el campo de la ecología, la durabilidad y la reciclabilidad de los productos se ubican en primer lugar. Otros temas importantes son la eficiencia energética, las energías renovables en la producción, además de la utilización de madera proveniente de fuentes sostenibles. En este punto, los esfuerzos del Grupo EGGER ya están bien documentados: En el caso de tableros aglomerados, según el informe de sostenibilidad EGGER presenta una muy buena proporción de madera certificada, superior al 70 por ciento. El objetivo ahora es alcanzar este nivel también en los tableros MDF.

#### DIMENSIÓN SOCIAL

Los principales temas sociales son: seguridad laboral, protección de la salud en el lugar de trabajo, formación continua, igualdad de oportunidades y diversidad, además de condiciones laborales en la cadena de suministro. Además, la satisfacción de los colaboradores es clave. Tal como reveló una encuesta representativa, en EGGER esta satisfacción es relativamente alta (superior al 80 por ciento).

#### SOSTENIBILIDAD EN LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

“La utilización sostenible de materias primas está establecida en nuestra declaración de la misión”, dice Moritz Bühner, director de Sostenibilidad del Producto. Los éxitos obtenidos hasta ahora muestran que EGGER está tomando en serio este desafío. “El informe también señala nuevos temas en los que podríamos mejorar nuestro desempeño”, dice Bühner. “De ello resulta el claro mandato de ampliar la relación entre rentabilidad y sostenibilidad, de identificar conflictos de objetivos y superarlos sistemáticamente.”



# De polvo a electricidad

En la planta de EGGER en Rambervillers, la sostenibilidad tiene una larga tradición. Recientemente, la nueva caldera de biomasa se amplió con una turbina de vapor, y la planta se ha convertido en un modelo de gestión ejemplar de la energía.

AUTOR Jan Ahrenberg

1 de enero de 1993: El mercado único europeo entra en vigor. Pocos días después, Bill Clinton asume su cargo como 42º presidente de EE. UU. Y también en el pequeño pueblo francés de Rambervillers, en los Vosgos, se produce una pequeña revolución: La planta local de tableros aglomerados pone en marcha un circuito que aprovecha hasta los residuos de madera más pequeños. De este modo, maneja las materias primas con la máxima eficiencia. Para esto, se instaló una caldera de biomasa que utiliza los residuos de la producción para generar energía para el funcionamiento de las prensas y los secadores de tableros

crudos. Y de hecho esto fue una pequeña revolución en aquel entonces. Porque la idea de sostenibilidad, que hoy nos resulta tan familiar, en los años 90 estaba relegada a un segundo plano. El enfoque recién se puso de moda a principios de los 2000: desde entonces, las universidades investigan métodos de producción sostenibles y los bancos desarrollan fondos sostenibles. En 1993, en Rambervillers se sentaron las bases para una gestión sostenible de la energía, con las que la planta hasta hoy desempeña un papel pionero dentro del Grupo EGGER.

En lo sucesivo, la gestión de la energía

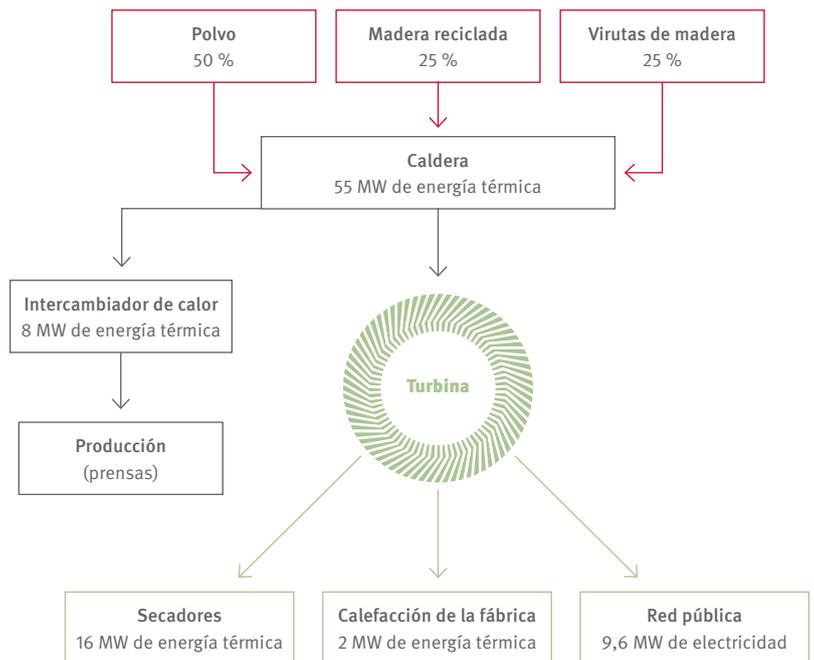
se amplió continuamente. “A mediados de la década de 2010, surgió la idea de ampliar el circuito con una turbina de vapor para generar electricidad”, relata Pascal Labourdique, jefe de Gestión Ambiental y de Energía en la planta. “Vimos la oportunidad de aprovechar térmicamente gran parte de los productos de desecho, y de este modo poder producir un excedente de energía.”

**A veces, una nueva adquisición es la solución más económica**

La capacidad de la caldera de biomasa original ya no era suficiente



Circuito de energía en la planta Rambervillers



La planta en Rambervillers tiene una de las ocho centrales de biomasa del Grupo EGGER (véase pág. 48).

para aprovechar todos los residuos de madera generados durante la producción. Finalmente, la planta tuvo un crecimiento permanente desde su adquisición por el Grupo EGGER en 2000. En la inauguración, en el año 1974, se extendía en poco más de 14 hectáreas. Hoy ocupa una superficie total de 87 hectáreas. Durante este tiempo, se invirtieron 100 millones de euros. La vieja caldera estaba llegando a sus límites.

A medida que la idea de una turbina de vapor comenzó a tomar forma, rápidamente se hizo evidente que valdría la pena reemplazar toda la caldera. Aunque la anterior podría haber sido adaptada para la utilización de una turbina de vapor moderna, pero esto habría originado alrededor del 80 por ciento del costo de una nueva adquisición. Y una nueva caldera ofrece más ventajas. En lugar de una presión máxima de 45 bar, ahora hay disponibles 80 bar y 55 megavatios de energía térmica. “El Grupo EGGER decidió

rápidamente no conformarse con medias tintas”, recuerda Anne Hoeft, técnica ambiental en Rambervillers.

### Cada grano de polvo es aprovechado. Y al final sobra energía

Los 55 megavatios de energía térmica suministrados por la nueva caldera de biomasa, en gran parte son utilizados por la turbina. Sin embargo, ocho megavatios de energía térmica desembocan directamente en un intercambiador de calor para las cuatro prensas de ciclo corto y la prensa Contiroll de la planta. Y también se utiliza la energía térmica que queda de la generación de energía: 16 megavatios van a los secadores de materia prima, otros dos megavatios de energía térmica hacen funcionar los sistemas de calefacción de la fábrica. De esta manera, se conserva la idea original de utilizar los residuos generados durante la producción para las etapas centrales de producción. Y aún más: Ahora de verdad no quedan más granos

de polvo sin usar. “En total, generamos aproximadamente 9,6 megavatios de electricidad para la red pública”, dice Anne Hoeft. El hecho de que la planta no utilice ella misma la electricidad, sino que alimente una red, es resultado de las directivas francesas para la generación de electricidad ecológica. Estas también prevén que las calderas de biomasa se alimenten de diversas fuentes. El polvo representa alrededor del 50 por ciento. Tanto las virutas de madera, como la madera reciclada producen un 25 por ciento cada una.

La transformación ha hecho posible que de la producción de tableros aglomerados a escala industrial queden sobras de energía para el público en general. “Con la inversión de 34 millones de euros para la caldera y la turbina, le hemos dado el último toque a nuestra gestión de la energía en el lugar”, dice el jefe de proyectos Pascal Labourdique. Y con ello, una vez más la planta se adelanta a sus tiempos.

# El desempeño ambiental en un vistazo

EGGER se ocupa continuamente del impacto ambiental de sus procesos de producción. El mapa muestra algunos proyectos insignia de gestión ambiental y de energía.

Hexham (Gran Bretaña)



La instalación de lagunaje purifica hasta 2 100 m<sup>3</sup> de aguas residuales al día y ofrece un hábitat para plantas y animales. La central de biomasa reemplaza combustibles fósiles por biocombustibles.

Brilon (Alemania)



En 1991, EGGER instaló en Brilon la primera central de biomasa. Más tarde, se equipó a la planta con una segunda red de calefacción, que hace que el calor residual de cada uno de los procesos pueda utilizarse en otro lugar. Una deshidratación particularmente eficiente en la planta de MDF, ahorra energía en la etapa de secado de fibras.

Rion des Landes (Francia)



La central térmica de biomasa, con una capacidad de 50 MW, convierte cada año 60 000 toneladas de residuos de producción en energía. Esto reduce la demanda de gas natural de la planta en un 75 por ciento.

Rambervillers (Francia)



La nueva caldera de biomasa aprovecha hasta los residuos de producción más pequeños. Estos generan energía para la producción y la red eléctrica pública.

**Wismar (Alemania)**

El control integrado IT de la caldera de biomasa optimiza el proceso de combustión y ayuda a reducir las emisiones.

**Gagarín (Rusia)**

Junto a la nueva planta de MDF, también se instaló una caldera de biomasa para suministrar calor y vapor industrial a la producción. Está en funcionamiento desde 2016. Esto significa que los restos de corteza y madera generados en el proceso pueden emplearse para el suministro de energía.

**Radauti (Rumania)**

El edificio administrativo fue construido exclusivamente con nuestros propios productos derivados de la madera y obtuvo la certificación de oro y platino del Consejo Alemán para la Construcción Sostenible (DGNB). También Radauti tiene su propia central de biomasa, que utiliza térmicamente residuos de madera.

**St. Johann (Austria)**

Los biocombustibles que ya no son aprovechables, se transforman en calor y electricidad ecológica en la central de biomasa. El calor residual del secador de madera alimenta una red de calefacción urbana que suministra calor ecológico a 1500 hogares.

**Unterradlberg (Austria)**

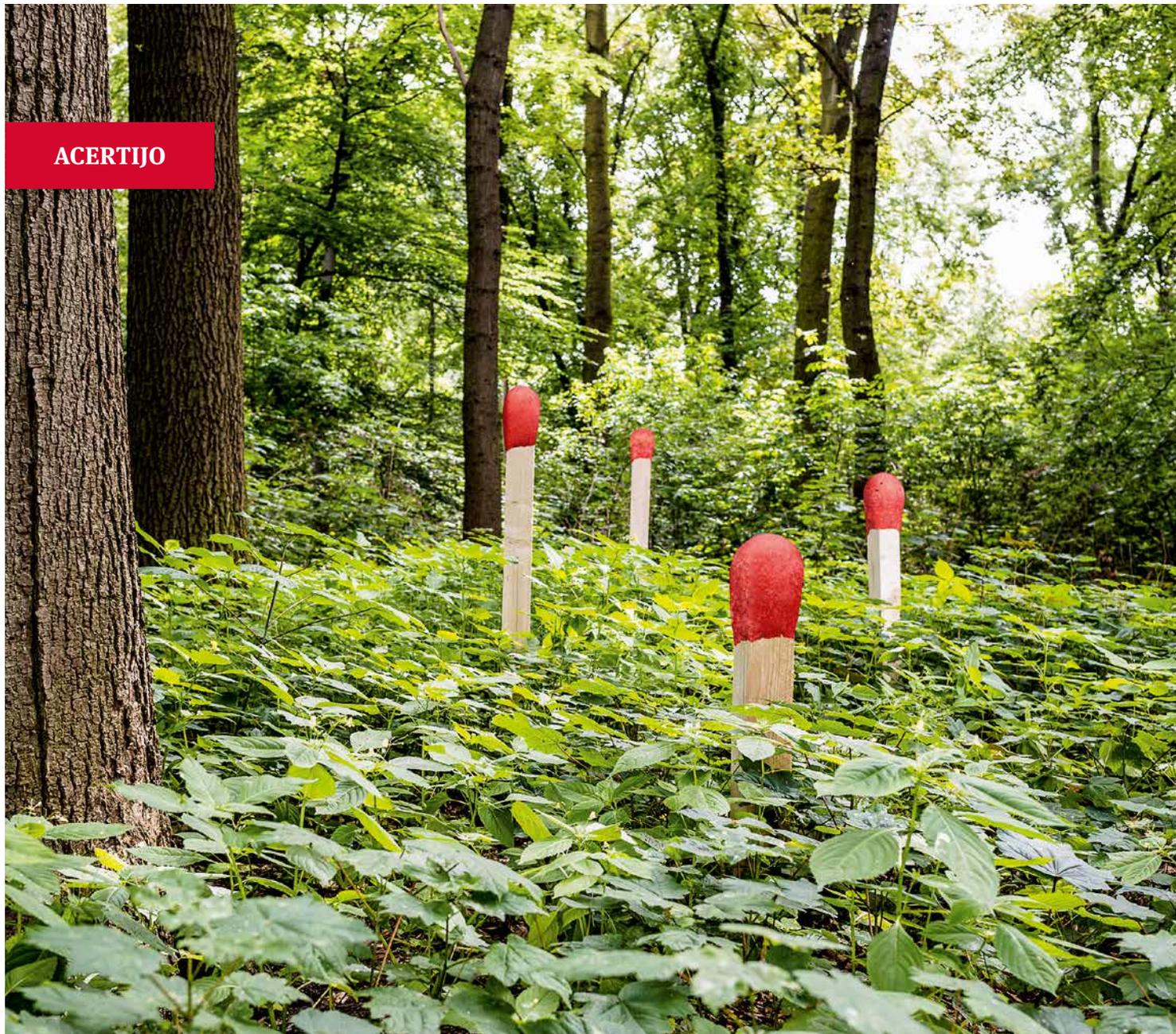
En 2014, los montacargas a gas fueron reemplazados por montacargas eléctricos, cuyo número aumenta continuamente. La electricidad necesaria para su funcionamiento proviene de nuestra propia central de biomasa, una de las más grandes de Austria.

**■ Todas las plantas de producción**

- 1 St. Johann in Tirol (Austria)
- 2 Wörgl (Austria)
- 3 Unterradlberg (Austria)
- 4 Brilon (Alemania)
- 5 Bevern (Alemania)
- 6 Gifhorn (Alemania)
- 7 Bünde (Alemania)
- 8 Marienmünster (Alemania)
- 9 Wismar (Alemania)
- 10 Hexham (Reino Unido)
- 11 Barony (Reino Unido)
- 12 Rambervillers (Francia)
- 13 Rion des Landes (Francia)
- 14 Shuya (Rusia)
- 15 Gagarín (Rusia)
- 16 Radauti (Rumania)
- 17 Gebze (Turquía)
- 18 Concordia (Argentina)

**□ En planificación y en construcción**

- 19 Biskupiec (Polonia)
- 20 Lexington, NC (Estados Unidos)



## ¿Quién se esconde en el bosque?

Cuando nuestro abraza-árboles salía por la puerta de su farmacia en Stockton-on-Tees, no pasaba desapercibido. ¿El motivo? A principios del siglo XIX, nadie más en todo el noreste de Inglaterra se paseaba vistiendo pantalones abrochados a la rodilla, frac, sombrero de castor y corbata blanca. La gente del pueblo llamaba a este tipo raro “enciclopedia Stockton”, porque les parecía que su saber era inagotable. Esto era especialmente cierto en los campos de la botánica, la mineralogía y la química. Dedicó su tiempo libre a los experimentos. No se sabe exactamente cómo descubrió que una mezcla de sulfuro de antimonio(III) y clorato de potasio combinada con almidón y goma se enciende al frotarla contra una superficie áspera. Por supuesto, le dio un nombre a su invento: “Congreves”. Nunca intentó obtener una patente. El consideró su invento como un juego sin sentido.

### ¿Cuál es el nombre de este excéntrico genio?

Envíe su respuesta a [MORE@egger.com](mailto:MORE@egger.com) nombre del inventor buscado. Entre quienes respondan correctamente, sortearemos un juego de recipientes ecológicos de la línea “Tuesa” (pág. 41). Puede escribirnos hasta el 31 de enero de 2019. La vía judicial queda excluida.

En el acertijo de MORE 10 figuraba la armadura de Odiseo, el gran héroe de la mitología griega. Agradecemos a todas las personas que nos escribieron. Sigi Scholz, de Olching (DE), ganó el sistema de sonido Bluetooth portátil “Get Together Mini” de madera.

**\_Editor** FRITZ EGGER GmbH & Co. OG  
Holzwerkstoffe  
Weiberndorf 20  
6380 St. Johann in Tirol  
Austria  
T +43 50 600-0  
F +43 50 600-10111  
info-sjo@egger.com

Dirección del proyecto Johanna Simonini (V. i. S. d. P.)

**\_Redacción / Diseño / Producción** Raufeld Medien GmbH  
www.raufeld.de

Dirección de redacción Ariane Breyer  
Director de arte Juliana Hesse, Daniel Krüger

**\_Fotografías** Gettyimages (título), EGGER (Klapper, p.3, 6 – 7, 27, 36 – 39, 45, 46, 48 – 49), Phil Armstrong (p. 4 – 5), Alex de Rijke (p. 8 – 9), East Japan Railway (p. 11), University of Maryland (p.11), Pontus Willfors (p. 11), gettyimages/shikheigoh (p. 12 – 13), imago / Kyodo News (p. 14 – 15), gettyimages/Dave Reede (16–17), gettyimages/2012 Hiroyuki Ito (p. 18 – 19), kama visual (p. 20 – 21), Stefan Finger (p. 22 – 23), Constantin Meyer (p. 24), Diederik Schneemann (p. 24), gettyimages/S Tauqueur (p. 28), picture alliance/dpa (p. 30), picture alliance/Photoshot (p. 30 – 31), Tamer Cavusgil Georgia State University (p. 32 – 33), picture alliance/ Daniel Kalker (p. 34), Foto retrato Cavusgil (p. 35), Kebony (p. 41), Elvira Lomovskaya (p. 41), nat-2™ (p. 41), stock.adobe.com/zlikovec (p. 42 – 43), RNE Foto de prensa (p. 44), Patrick Mangel / lesvosgesvuesduciel.com (p. 46), Harry Schnitger (p. 52)

Edición de fotografía: Gerd Metzner

**\_Fecha de publicación** Noviembre de 2018

**\_Papel** Impreso en papel certificado PEFC

**\_Comentarios** Envíe sus sugerencias y comentarios a **MORE@egger.com**

