



Caso Latinoamericano CLL-001-CL

EL DESARROLLO DE ARAUCO



Patricia Huerta Riveros
Universidad del Bío-Bío (Chile)

Índice

1. Introducción
2. Propósito, visión y valores de Arauco
3. Los negocios de Arauco
 - 3.1. Negocio Forestal
 - 3.2. Negocio Celulosa
 - 3.3. Negocio Madera
 - 3.4. Negocio Energía

Resumen del caso

Arauco es una destacada empresa de origen chileno que produce y gestiona recursos forestales renovables, haciendo uso integral de ellos. Esta compañía está presente en áreas como celulosa, maderas, paneles y energía y sus productos ofrecen soluciones sustentables que ayudan a los clientes de diferentes países a satisfacer la demanda de bienes. De esta manera, Arauco impacta positivamente en diversas industrias, tales como la construcción, la energía, el embalaje, el papel, la mueblería y el vestuario. En concreto, la empresa está presente en toda la cadena de valor forestal y es la primera empresa forestal certificada como carbono neutral en el mundo. A través de sus negocios ofrece soluciones sustentables con respeto al medioambiente que mejoran la calidad de vida de las personas, contribuyen al cuidado del planeta y generan un impacto positivo en las comunidades. Tradicionalmente ha adoptado una organización por unidades de negocios y a lo largo del tiempo ha seguido diversos métodos de crecimiento.

Objetivos del caso

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

Palabras clave

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

Referencia teórica para la preparación del caso

GUERRAS MARTÍN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2022): "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones", Thomson Reuters-Civitas, Madrid, 6ª edición.

Capítulo 2: La orientación futura de la empresa

Capítulo 9: Las direcciones de desarrollo

Capítulo 11: Métodos de desarrollo: Fusiones y adquisiciones

Capítulo 12: Métodos de desarrollo: Cooperación o alianzas entre empresas

Fecha actualización del caso: mayo de 2026



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones
Aranzadi-Civitas, 6ª edición, 2022



1. INTRODUCCIÓN: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Específicamente, Arauco es una destacada empresa de origen chileno que produce y gestiona recursos forestales renovables, haciendo uso integral de ellos. Esta compañía está presente en áreas como celulosa, maderas, paneles y energía y sus productos ofrecen soluciones sustentables que ayudan a los clientes de diferentes países a satisfacer la demanda de bienes con impactos en el medioambiente. De esta manera, Arauco impacta positivamente en diversas industrias, tales como la construcción, la energía, el embalaje, el papel, la mueblería y el vestuario. Es una empresa que está presente en toda la cadena de valor forestal y es la primera empresa forestal certificada como carbono neutral en el mundo.

En particular, Sociedad Celulosa Arauco y Constitución S.A., razón social con la que se conoce a Arauco, es una compañía que inicia sus operaciones en 1979, tras la fusión de las compañías Celulosa Arauco S.A. y Celulosa Constitución S.A., esta última constituida en 1970 y su trayectoria se ha construido a lo largo de los años.

Es así como en 1989 la empresa creó la Fundación Educacional Arauco y fundó el Parque Oncol en Valdivia, Chile. Al año siguiente, en 1990, establece el área de maderas y surge Bioforest, dando origen al área de energía.

En 1995, Arauco crea el área de Paneles, en el Complejo Horcones y en 1996 Arauco adquiere la compañía Alto Paraná, actualmente Arauco Argentina. Pero es en 1999 cuando funda la Reserva San Jorge en Argentina y tres años después, en 2002, inició la operación de dos nuevas plantas de paneles MDF, una en Chile y la otra en Argentina.

El año 2003 Arauco asume de forma voluntaria el compromiso de no sustituir bosque nativo y no incentivar la sustitución por parte de terceros. Dos años después, el 2005 realiza la compra de Placas de Paraná, la unidad actual Jaguariava en Brasil. Pero fue en el año 2007, cuando por primera vez, se registraron tres plantas de cogeneración como proyectos del Mecanismo para el Desarrollo Limpio dentro del Protocolo de Kioto. Y, en el 2009, Arauco y Stora Enso adquirieron activos en Uruguay, formando Montes del Plata. Ese mismo año, la empresa adquiere la planta de Piên, ubicada en el estado de Paraná, Brasil, y comenzó la operación forestal en Mato Grosso do Sul, en Brasil, con la subsidiaria Mahal.

Transcurrido el año 2010 es cuando adquiere el control de las operaciones de Dynea, en Brasil y el año 2012, publica su Política de Relacionamiento con Comunidades Mapuche que crea el Consejo Consultivo Mapuche. Este mismo año, inicia las operaciones de la planta de tableros Medium Density Particleboard (MDP), en Teno, Chile, y realiza la adquisición de activos industriales ubicados en la localidad de Moncure, Estados Unidos, además adquiere la empresa Flakeboard en Estados Unidos y Canadá.

El año 2013, el organismo de certificación de FSCR (Forestal Arauco FSCR License Code: FSCRC108276), Woodmark, emitió certificado para los activos forestales de ARAUCO en Chile. Y, el año 2015, Arauco adquirió el 50% de la sociedad española Tafisa, dueña de plantas de paneles en España, Portugal, Alemania y Sudáfrica.

Pero es en el año 2016 cuando creó el Campus ARAUCO junto a DUOC UC en Chile, orientado a fortalecer la educación técnica profesional y el 2017 la filial Arauco do Brasil S.A. adquirió la totalidad de los derechos sociales de Masisa Brasil, actualmente Planta Ponta Grossa y Montenegro.

El 2018 estuvo marcado por el inicio de operaciones de la nueva planta de paneles aglomerados (MDP) en Grayling, Michigan, Estados Unidos y fue en el año 2019 cuando Arauco adquiere la totalidad de las acciones de Masisa México (hoy Arauco Industria de México S.A.).

El 2020, ARAUCO certificó su carbono neutralidad, transformándose en la primera compañía forestal del mundo en alcanzar dicha certificación. Al igual que se inició la producción del proyecto Pulpa Textil en la planta de celulosa Valdivia. El 2022, se puso en marcha la nueva Planta Hílam en Chile, sumando líneas de Madera Laminada Encolada (MLE), Madera Contralaminada (CLT) y dos centros de mecanizado. Al igual que se firmó un acuerdo de colaboración con el Gobierno del Estado de Mato Grosso do Sul, en Brasil, paso preparatorio que permite continuar con la evaluación para construir una nueva planta de celulosa. Este mismo año, en Reino Unido se constituyó la sociedad Arauco Wood Limited. Al igual, que fueron aprobadas las políticas de Derechos Humanos y de Diversidad, Equidad e Inclusión. Ya en 2023, en Chile, se produjo el





primer fardo de celulosa en la Línea 3 de la planta de celulosa de Arauco. Igualmente, se realizó una inversión en TreeCo, *startup* ubicada en la Universidad Estatal de Carolina del Norte, Estados Unidos.

El 2024, el Directorio aprobó Proyectos como Sucuriú en Brasil y OSB en Ñuble, además, como un gran hito lanzó el Satélite Lemu Nge al espacio para estudiar la biodiversidad de nuestro planeta. Ese mismo año vendió activos forestales en Brasil por un precio de venta de USD 1.168 millones y celebró los 35 años de la Fundación Educacional Arauco.

Al 2024, Arauco poseía 1,7 millones de hectáreas de patrimonio forestal ubicados en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay, además tenía 3.857 clientes en 5 continentes, con una capacidad de producción de celulosa de 5,3 millones de toneladas y comercializaba sus productos a puntos de ventas a través de representantes, agentes y oficinas comerciales presentes en 28 países. Con 29 plantas de paneles y siete aserraderos, que incluyen cinco plantas de remanufactura, destaca a nivel mundial como uno de los principales productores de madera, con 12 millones de metros cúbicos, exportando principalmente a los mercados de Estados Unidos, Canadá, Brasil y México. Arauco fabrica terciados, paneles de fibra y partículas, madera remanufacturada y molduras con distintos grados de terminación, apariencia y procesos de valor agregado, tanto para la arquitectura como para el diseño, construcción, embalaje y remodelación. Además, algunas de sus plantas de maderas son capaces de autoabastecerse de energía y entregar los excedentes al Sistema Eléctrico Nacional chileno. Actualmente, el 99,99% de la propiedad de Celulosa Arauco y Constitución S.A. es de Empresas Copec S.A., holding cuyos principales intereses están en el rubro forestal, energía, distribución de combustibles, pesca y minería.

Algunos de los hitos del año 2025 destacan que la empresa celebró los 50 años de la planta Constitución, y los 35 años de Bioforest, organización dedicada a la ciencia aplicada, tecnología e innovación al servicio de una industria forestal más resiliente, eficiente y preparada para los desafíos del futuro.

La figura 1 presenta las principales magnitudes que caracterizan la situación de ARAUCO en 2025.

Figura 1: Datos ARAUCO

N°	Dato
1	1,8 millones de hectáreas de patrimonio forestal
2	USD 6.084 millones de ventas en todo el mundo
3	27% del patrimonio son bosques en conservación de alto valor social y ambiental
4	19.100 trabajadores directos
5	4,6 millones de toneladas de celulosa producida
6	2.030 empresas colaboradoras que cuentan con 32.000 colaboradores
7	USD 6.040 millones pagados a proveedores nacionales en los países donde tiene presencia
8	USD 10 millones de inversión social
9	7,6 millones de metros cúbicos producidos de madera y paneles
10	USD 43 millones invertidos en I+D a través de Bioforest
11	22% margen EBITDA ajustado
12	1.051 MW de capacidad instalada de energía
13	USD 47 millones de inversión ambiental
14	1° empresa forestal certificada como carbono neutral en el mundo
15	91% del consumo de energía corresponde a energías renovables
16	3.507 clientes alrededor del mundo
17	USD 2.445 millones de inversión

Fuente: Reporte Integrado ARAUCO 2025, pág. 14-15, 46.

En definitiva, Arauco está presente en toda la cadena de valor forestal, a través del uso integral y sustentable de los recursos, produce una amplia variedad de productos de calidad los cuales se encuentran disponibles en más de 80 países.

2. PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES DE ARAUCO



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones
Aranzadi-Civitas, 6ª edición, 2022



Arauco ha definido el siguiente propósito, visión y valores que guían a la compañía:

Propósito: Desde La Naturaleza Y Lo Renovable, Contribuimos A Las Personas Y Al Planeta.

Visión: Renovables Para Una Vida Mejor.

Valores:

- Seguridad: Siempre lo primero.
- Buen ciudadano: Respetamos el entorno y creamos valor.
- Excelencia e innovación: Queremos ser mejores.
- Compromiso: Trabajamos con pasión.
- Trabajo en equipo: Juntos somos más.

3. LOS NEGOCIOS DE ARAUCO

A la empresa Arauco le inspira la posibilidad de crear un mundo más sustentable utilizando un recurso renovable como es la madera. Esa inspiración nace del respeto hacia la naturaleza y la gestión responsable de los bosques, los recursos y, por ende, sus negocios. A través de sus negocios ofrece soluciones sustentables que mejoran la calidad de vida de las personas, contribuyen al cuidado del planeta y generan un impacto positivo en las comunidades.

Su estrategia de negocio está orientada a hacer frente a algunas de las necesidades más importantes del mundo: la lucha contra el cambio climático y la pérdida de biodiversidad, las nuevas tecnologías, la captura de carbono y las transformaciones en las cadenas de suministro globales. Los pilares de esta estrategia responden a estas megatendencias, la compañía procura ser un actor relevante en la construcción de un futuro más sustentable y renovable, cuyo uso responsable de la madera es el centro de su estrategia y es la materia prima central para idear productos sustentables, que sean ventajosos para diversas industrias.

Su estrategia corporativa se basa en un modelo que une la naturaleza y el desarrollo de proyectos que crean valor. Desde la gestión forestal hasta la innovación industrial, busca crear valor compartido, impulsar bioeconomías renovables y generar soluciones basadas en la naturaleza que contribuyan a las personas y el planeta. Donde la madera es la materia prima central para idear productos sustentables, que sean ventajosos para diversas industrias. Sus operaciones y productos buscan:

- Asegurar la continuidad del negocio a través del manejo forestal responsable: conservando paisajes integrados y resilientes, y garantizar su regeneración y vitalidad a largo plazo.
- Generar productos sustentables que retienen carbono: celulosa, madera, tableros y energía renovable son parte de nuestro inventario.
- Aprovechar el recurso renovable: idea soluciones que sustituyen materiales de origen fósil, retienen carbono y ayudan a mitigar el cambio climático.

3.1. Negocio Forestal

El Negocio Forestal constituye la base de la cadena de valor de Arauco. Este negocio se centra en la producción y gestión sostenible de recursos forestales renovables, utilizando la madera como materia prima central para todos los productos de la compañía.

Los árboles siguen siendo una de las más grandes fortalezas naturales para mitigar el cambio climático, porque poseen la capacidad natural de absorber el dióxido de carbono y transformarlo en oxígeno. Es por ello que mantener un manejo responsable de las plantaciones es clave y por eso Arauco utiliza prácticas de manejo forestal responsable y certifica sus procesos de producción con los más exigentes estándares ambientales, sociales y económicos a nivel mundial posee 139 millones de árboles plantados en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay.

En concreto, su compromiso con el manejo forestal responsable ha sido un pilar fundamental desde el inicio de la filial Forestal Arauco S.A. constituida el 9 de noviembre de 1978 y, mantiene la promesa de no sustituir el bosque nativo ni incentivar su sustitución por parte de terceros desde el año 2003.





Este negocio gestiona el patrimonio natural que sustenta toda la cadena productiva, operando con un enfoque de largo plazo que integra conservación y productividad. Arauco administra un total de 1,8 millones de hectáreas de patrimonio forestal en Sudamérica, cuya distribución por país es la siguiente: Chile (1.027.528 ha), Brasil (354.111 ha), Argentina (264.129 ha) y Uruguay (153.245 ha). Donde el 27% de este patrimonio (490.134 hectáreas) está dedicado exclusivamente a la conservación y protección de biodiversidad y servicios ecosistémicos.

La Investigación y Desarrollo, es impulsado a través de Bioforest, fundado en 1990, la cual cumplió 35 años en 2025. Se destaca el desarrollo del proyecto GloNi (eucalipto de crecimiento acelerado y fibra de alto valor) y el uso de Inteligencia Artificial con drones para el control de calidad, lo que permitió a la empresa mejorar en un 37% la calidad de las cosechas en 2025. Este mismo año ARAUCO se consolidó como la primera forestal en Chile (y segunda en Latinoamérica) en ser TNFD Adopter, comprometiéndose a reportar de forma transparente sus riesgos y oportunidades relacionados con la naturaleza.

3.2. Negocio Celulosa

El negocio de Celulosa se centra en la producción de una materia prima crucial para numerosas industrias, la cual es obtenida de la fibra de madera. De hecho, a partir de la celulosa se producen diversos tipos de papeles de impresión y escritura, papel tissue, papeles para embalaje, filtros y productos de fibrocemento, pañales y productos de higiene femenina, entre otros.

Este negocio se remonta al 28 de octubre de 1970 con la constitución de Celulosa Constitución S.A. y la fusión que dio origen a la razón social actual, Sociedad Celulosa Arauco y Constitución S.A., que ocurrió en septiembre de 1979. ARAUCO tiene una capacidad de producción de celulosa de alrededor de 5.3 millones de toneladas, donde la producción total en 2024 fue de 4.5 millones de toneladas de Celulosa (ADT).

La empresa produce cinco tipos principales de celulosa:

- Celulosa blanqueada de fibra larga (BSKP), la cual es producida de pino (radiata o taeda), otorga resistencia a productos como papel de impresión y tissue.
- Celulosa blanqueada de fibra corta (BHKP o EKP), producida de eucalipto, ofrece suavidad. Este fue el tipo de mayor volumen producido en 2024 (2.553 mil ADT).
- Pulpa soluble o pulpa textil: Se usa como materia prima para fabricar tela de viscosa o rayón. La producción de pulpa textil se inició en la planta de Valdivia en 2020.
- Celulosa Fluff: Usada en productos de higiene personal por su alta capacidad de absorción.
- Celulosa no blanqueada (UKP): Utilizada en la industria del packaging y fibrocemento.

En particular, ARAUCO opera siete plantas de celulosa, cinco en Chile, una en Argentina y una en Uruguay (Montes del Plata, en *joint operation*). Sin embargo, el funcionamiento de la planta de celulosa de Licancel, en Chile, se suspendió de manera indefinida en 2023.

Dentro de los proyectos de Inversión destaca el Proyecto MAPA (Chile), que consiste en un Proyecto de Modernización y Ampliación de la Planta Arauco que opera a plena capacidad. De hecho, el 2024, la Línea 3 del proyecto produjo un récord de aproximadamente 1.5 millones de toneladas anuales de fibra corta. En cambio, en el Proyecto Sucuriú en Brasil, se aprobó la construcción de esta nueva planta en Mato Grosso do Sul, Brasil, la cual implica la mayor inversión en la historia de la compañía (USD 4.600 millones). Se proyecta que inicie operaciones a fines de 2027 con una capacidad de 3.5 millones de toneladas de celulosa al año. Su diseño contempla una eficiencia hídrica de 26 m³ de agua por tonelada, uno de los índices más bajos del mundo. Esta planta contará con la caldera de recuperación química más grande de la industria. Igualmente, la modernización de la planta de celulosa de Puerto Esperanza en Argentina, iniciada en 2021, considera una inversión total de USD 190 millones. Este proyecto busca mejorar la estabilidad en la producción, optimizar costos y aumentar la vida útil de la planta, y se proyecta una reducción de emisiones de CO₂ en un 8,7%. Este negocio el segmento de mayor escala global de la compañía, produciendo materias primas versátiles para productos de higiene y textiles.

En cuanto a eficiencia de recursos, el negocio ha logrado una reducción del 22% en el consumo de agua por tonelada de celulosa producida respecto al año base 2020. Además, en 2025 se implementó un nuevo modelo de gestión operacional (MGO), que busca construir una forma única y consistente de trabajar que impulse la estabilidad operacional. De esta manera se espera consolidar lo aprendido en un modelo común, que permita trabajar con mayor estabilidad, anticipar riesgos y proyectar el futuro con excelencia.





3.3. Negocio Madera

Este negocio de madera y paneles se dedica a la fabricación y comercialización de productos de madera y paneles, promoviendo su uso en la construcción y mueblería como parte de la bioeconomía renovable. Tales como productos de madera aserrada, terciados, madera remanufacturada y molduras con distintos grados de terminación, apariencia y procesos de valor agregado. La madera es un recurso renovable especial, siendo el único material en ser utilizado a gran escala en construcción y mueblería que puede producirse sustentablemente. En concreto, Arauco fabrica terciados, paneles de fibra y partículas, madera remanufacturada y molduras con distintos grados de terminación, apariencia y procesos de valor agregado, tanto para la arquitectura como para el diseño, construcción, embalaje y remodelación.

Su uso posee impactos positivos, de hecho, por cada metro cúbico que se utiliza en construcción almacena una tonelada de CO₂ de la atmosfera, presenta un muy buen desempeño térmico y sísmico, tiene alta resistencia al fuego y larga durabilidad; es amigable con la salud y el bienestar; y otorga una efectiva aislación acústica.

El área de Maderas se creó en 1990, y el área de Paneles se fundó en 1995 en el Complejo Horcones.

A partir del 2002, iniciaron las operaciones de dos nuevas plantas de paneles MDF, en Chile y Argentina. Luego en 2022, se puso en marcha la nueva Planta Hílam en Chile, integrando líneas de Madera Laminada Encolada (MLE) y Madera Contralaminada (CLT), para edificaciones de gran escala. De hecho, ARAUCO es uno de los principales productores de madera a nivel mundial y cuenta con 29 plantas de paneles y siete aserraderos (incluyendo cinco plantas de remanufactura). Cuya producción total de madera y paneles en 2024 fue de 7.9 millones de metros cúbicos. Además, la madera es un recurso que, por cada metro cúbico utilizado en construcción, almacena una tonelada de CO₂ de la atmósfera. Sin embargo, las operaciones del Aserradero El Colorado en Chile fueron suspendidas indefinidamente en 2024 debido a condiciones de mercado.

En particular, destaca el reciente Proyecto OSB (Chile), con el cual se aprobó la construcción de una nueva línea de fabricación de tableros OSB (Oriented Strand Board) en el Complejo Trupán-Cholguán (Chile), con una inversión aproximada de USD 100 millones. Su funcionamiento está previsto para el segundo trimestre de 2026. Además, la compañía avanzó en la expansión en México con los Proyectos Vikingo 2.0 y Alacrán. El proyecto Alacrán incluye un centro de impregnación de papel y una nueva línea de melamina.

ARAUCO es uno de los principales productores mundiales, con presencia industrial en 11 países y una red logística que alcanza 205 destinos. En cuanto a su capacidad Productiva, en 2025 produjo 7,6 millones de metros cúbicos y opera 27 plantas de paneles, 7 aserraderos y 2 plantas de terciado a nivel global. Utiliza marcas especializadas como Hílam (madera industrializada), AraucoPly (terciados) y Vesto (paneles de melamina).

Además, durante 2025, inauguró en Chile el primer local de McDonald's 100% de madera utilizando tecnología Hílam y presenta los siguientes proyectos de Expansión:

- Vikingo 2.0 (México): Nueva línea de MDF en Zitácuaro con inversión de USD 361 millones y capacidad de 300.000 m³ anuales, prevista para iniciar en 2026.
- OSB Trupán-Cholguán (Chile): Inversión de USD 100 millones para una nueva línea de tableros OSB, con puesta en marcha el segundo trimestre de 2026.
- Alacrán (México): Centro de impregnación y línea de melamina con capacidad de 2,5 millones de unidades anuales, operativa desde julio de 2025.
- Engineered Exterior Wood Composit (Norteamérica): Proyecto estratégico de Arauco en Norteamérica para nichos de mayor valor agregado, con lanzamiento comercial previsto para fines de 2026.

3.4. Negocio Energía

Este negocio se especializa en la generación de energía limpia y renovable, utilizando principalmente subproductos del proceso forestal e industrial. Crea energía a partir de biomasa (ramas, corteza, aserrín, lignina). El área de Energía se formó en 1990. En concreto, la generación se basa en la biomasa forestal subproducto forestal e industrial de la madera), considerándola una fuente de Energía Renovable No Convencional (ERNC), limpia, segura y eficiente. A través de la cual ha reducido sus emisiones de gases de efecto invernadero, ya que los utiliza en plantas de energía que cogeneran el vapor y la electricidad requeridos para las operaciones de fabricación.





La capacidad instalada total de energía limpia y renovable es de 1.078 MW y un 87% del consumo total de energía de ARAUCO corresponde a fuentes renovables. Se destaca que la compañía logra autoabastecerse de energía y vender los excedentes a las matrices energéticas de Chile, Argentina y Uruguay. Posee una capacidad instalada de aproximadamente 904 MW en Chile generados por ocho plantas industriales y dos unidades de respaldo. ARAUCO inyecta 371 MW al Sistema Eléctrico Nacional (SEN), posicionándola como el principal generador de Energía Renovable No Convencional (ERNC) en el país. En 2024, las plantas inyectaron 1.047 GWh al SEN.

ARAUCO es la primera empresa forestal en el mundo certificada como carbono neutral. La certificación de carbono neutralidad para los años 2021 y 2022 ya fue aprobada. Desde 2007, se registraron plantas de cogeneración como proyectos MDL (Mecanismo de Desarrollo Limpio). Actualmente, cinco plantas en Chile y una en Uruguay (Montes del Plata) están registradas bajo estándares internacionales como el MDL, con una capacidad de reducción anual de CO2 de alrededor de 650 mil toneladas.

Además, los Sistemas de Gestión de Energía de los negocios de Celulosa y Energía y Maderas en Chile aprobaron la auditoría de certificación ISO 50.001 de eficiencia energética en 2024. La compañía está desarrollando un plan de proyectos eólicos en terrenos propios que podrían sumar aproximadamente 779 MW de potencia instalada. Tal como el Parque Eólico Viento Sur (diseñado para aportar 200 MW y con una inversión aproximada de USD 250 millones) sigue sujeto a impugnaciones judiciales, a pesar de que el Comité de ministros rechazó recursos interpuestos en 2024. El proyecto Ovejera Sur considera 252 MW de potencia instalada. Adicionalmente, se desarrolla el proyecto Viento Lomas, ubicado en la comuna de Los Ángeles-Chile, que considera 39 aerogeneradores de hasta 8 MW de potencia cada uno.

Este negocio aprovecha la biomasa forestal para proveer energía limpia tanto a los procesos internos como a las matrices nacionales. Posee una capacidad instalada máxima de 1.051 MW de generación de energía.

En 2025, los excedentes inyectados al sistema eléctrico nacional sumaron 1.068 GWh, equivalentes al 1,3% de la energía total consumida en Chile. Además, el 91% de la energía utilizada por ARAUCO proviene de fuentes renovables, principalmente biomasa (lignina, corteza y aserrín), lo que les permite avanzar en su estrategia de descarbonización. Además, la compañía está diversificando su matriz hacia la energía del viento en el sur de Chile, expansión eólica:

- El Parque Eólico Tulpanes, en evaluación ambiental, contempla 57 aerogeneradores y una capacidad de 410,4 MW.
- El Proyecto Eólico La Fresias, contempla 43 aerogeneradores y una potencia de 310 MW, incorporando sistemas de almacenamiento de energía.
- Tiene autosuficiencia en Argentina, debido a la modernización de la Planta Puerto Esperanza, la compañía se consolidó como autogeneradora en el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) de Argentina, liberando energía para la red nacional.

Figura 2: Indicadores Financieros ARAUCO 2022-2025

Indicadores financieros (en millones de USD)				
Indicador/año	2022	2023	2024	2025
Ventas	7.102	6.012	6.546	6.084
EBITDA ajustado	2.167	1.026	2.014	1.331
EBITDA ajustado/ingresos	31%	17%	31%	22%
Ganancia (Pérdida)	704	-359	476	41
Deuda Financiera	5.718	7.055	6.597	8.643
Deuda Financiera Neta	5.051	6.485	5.525	7.359
Costos Financieros	200	373	398	410
Inversiones de capital	1.578	1.263	1.229	2.445
Capital emitido	804	804	1.104	1.554
Patrimonio	8.260	8.009	8.724	9.683
Valor económico generado y distribuido (en millones de USD)				
Ingresos totales/año	2022	2023	2024	2025
Ventas netas	7.102	6.012	6.546	6.084
Ingresos financieros	72	132	66	63





Ingresos por ventas de activos físicos e intangibles	49	28	21	33
Valor económico generado	7.223	6.171	6.634	6.180
Costo operacional/Costo de producción*	3.408	3.749	3.593	3.505
Pago de proveedores de capital	979	1.774	2.625	1.419
Salarios y beneficios	719	747	711	740
Impuesto**	142	-27	170	40
Inversiones en la comunidad***	11	13	12	10
Valor económico distribuido	5.259	6.256	7.112	5.714
Valor económico retenido	1.963	-85	-478	466
* Corresponde a los costos de venta neto de depreciación y salarios				
** Considera los datos por impuestos a las ganancias				
*** Considera donaciones, aportes y becas				

Fuente: Reporte Integrado ARAUCO 2025, pág. 72

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. Analizar el propósito, la visión y los valores de ARAUCO y la congruencia entre los mismos.
2. Identificar la dirección del desarrollo seguida por la empresa.
3. Identificar las sinergias que pueden surgir entre los distintos negocios de la empresa y sugerir otros negocios en los cuales la empresa puede ingresar para explotar sus sinergias.
4. Identifique los métodos de desarrollo seguidos por la empresa, así como sus ventajas e inconvenientes.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Reporte Integrado ARAUCO 2024
- Reporte Integrado ARAUCO 2025

Página web de interés

- Arauco: <https://Arauco.com/>

