

## VITRINOR, “CRECIENDO JUNTOS”

AUTOR: **Fernando Garay Cuesta (Director General)**

ORGANIZACIONES IMPLICADAS: **Vitrinor S.A.L. / Sodercan e ICEX asociados**

ORIGEN: **Ganador Premio CEX 2018 a las Buenas Prácticas de Gestión del Crecimiento**

**RESUMEN:** *Vitrinor* es una Sociedad Anónima Laboral cuya propiedad está en mano de los trabajadores (S.A.L.), 246 socios-accionistas que poseen el 100% del accionariado de la Sociedad. Surge tras la quiebra del Grupo Magefesa y en 1994 se constituye con la aportación del fondo de desempleo de los socios fundadores como capital de la sociedad.



Este hecho, marca los valores de la sociedad y una filosofía basada en el esfuerzo, sacrificio, seriedad y orientación al cliente y 3 pilares de sostenibilidad basados en:

- **Sostenibilidad de la actividad:** Inversión en la compañía del 100% de los beneficios y 0% reparto de dividendos.
- **Sostenibilidad de las Personas:** Compañía social con el Made in Spain como sello de Calidad y Servicio.
- **Sostenibilidad Mediambiental:** Mejora de las condiciones de trabajo en respeto máximo con el entorno ambiental donde se encuentra la fábrica en el valle de Guriezo (Cantabria).

En los últimos 5 años y fruto de un trabajo en la estrategia de la compañía, se han duplicado las cifras de negocio, de actividad, de personal, de inversión tanto en nuevos equipamientos como en I+D, que ha culminado el pasado mes de Junio de 2018 con el premio CEX 2018 a las Buenas Prácticas de Gestión del Crecimiento.

**Palabras clave:** “Creciendo Juntos”

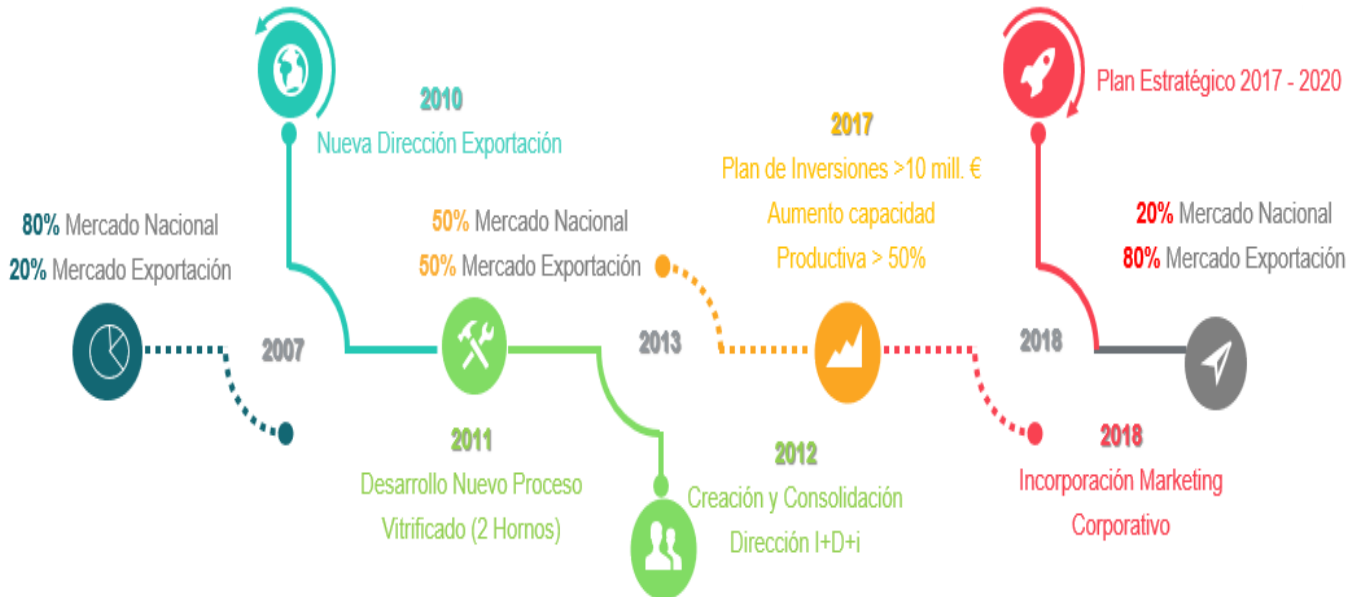
### 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

 *Vitrinor*, Vitrificados del Norte SAL es una Sociedad Anónima Laboral, cuya propiedad está en manos de sus trabajadores (S.A.L.). 246 socios accionistas que cuentan con el 100% del capital social y con una plantilla media de 508 trabajadores en 2018. *Vitrinor* nace en el año 1995, como resultado del espíritu de superación de sus 136 socios fundadores, que decidieron invertir todos sus ahorros y esfuerzos en la fábrica de  situada en Guriezo (Cantabria) para poder garantizar su puesto de trabajo y el de sus familiares tras la crisis y cierre del grupo Magefesa. La principal actividad de la empresa es la fabricación de menaje de cocina en acero esmaltado y aluminio con antiadherente, para lo cual cuenta con un personal altamente cualificado dentro del sector del menaje, experiencia adquirida durante los más de 25 años de trayectoria internacional y más de 50 años de historia con el grupo Magefesa.

Actualmente *Vitrinor* cuenta con presencia exterior en más de 50 países distribuidos en los 5 continentes, y sus productos están presentes en las principales compañías de Distribución y Menaje a nivel mundial. Los datos más relevantes de la compañía son:



## 2. BUENA PRÁCTICA



### DIFICULTADES ENCONTRADAS



**Desconocimiento del Producto** de menaje de cocina en acero esmaltado con antiadherente en los nuevos mercados.

El Acero Esmaltado es un material escasamente extendido internacionalmente, con poca o nula tradición en la mayoría de los países y que en ocasiones es considerado dentro de una gama media-baja al relacionarse con las fabricaciones del producto tradicional que en tiempos pasados se realizaban en este tipo de material con bajos espesores y sin antiadherente.

**RR.HH.:** Carencia de Personal Cualificado en diferentes áreas.

**Organizativas,** acordes con el modelo crecimiento de la empresa,

**Volatilidad de los Tipos de Cambio** que devalúan nuestra competitividad en mercados exteriores, basados en monedas como el Dólar, el Rublo o la Libra Esterlina.

**Dificultad en encontrar el Partner adecuado** para cada mercado exterior, que comparta la filosofía de crecimiento y de Empresa.

**Dificultad en equiparar** en equipar el crecimiento Comercial con el crecimiento productivo y el desarrollo de producto adecuado para cada uno de los mercados exteriores,

### SOLUCIONES APLICADAS



✓ **Formación explicativa** a nuestros colaboradores y clientes con el fin de poder mostrar las ventajas y propiedades del acero esmaltado versus otros tipos de menaje de cocina.

Colaboración y elaboración con Laboratorios y Organizaciones independientes estudios técnicos comparativos que muestren las ventajas relativas de nuestro producto, como son la eficiencia energética y reducción del tiempo de cocción en cocinas de inducción con respecto a otros materiales, ahorrado un 20% en el consumo de energía.

✓ **Acuerdos de Colaboración** con Universidades y Escuelas Formativas.

✓ **Nuevo modelo Organizativo** basado en la Mejora Continua.

✓ **Diversificación de Mercados** con el fin de minimizar el impacto que en periodos puntuales pueden tener las fluctuaciones de las moneadas (ej.: €/€ año 2000 y 2016, el €/P en el año 2016 o €/£ en el año 2017)

✓ **Ser pacientes en la búsqueda del partner** que mejor encaje con cada tipo de mercado, huyendo siempre del cortoplacismo.

✓ **Elaboración de un exhaustivo Plan de Inversiones**, tanto en nuevas instalaciones que permitan el crecimiento cuantitativo de la empresa, como en partidas en I+D+i que permitan la evolución cualitativa de la misma, de forma continuada.

### 3. DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

En el año 2007, en una coyuntura de dificultades económicas en España, **Vitrinor** se encuentra en una situación privilegiada como líderes del Mercado Nacional de menaje y con cuotas de crecimiento anuales del entorno del 10% durante los primeros años de la crisis. En ese momento las ventas en el mercado español representaban el 80% de la facturación de la empresa.

Pese a esa situación favorable, nos encontrábamos en un mercado de bienes de consumo saturado, con una competencia que había deslocalizado la producción de sus marcas Europeas al sudeste asiático, con unos precios de venta muy agresivos y con un Euro fortalecido que devaluaba nuestra competitividad en el mercado.

Considerando este contexto, establecimos que nuestra máxima **Debilidad** venía de la sobrexposición del mercado nacional en nuestra cifra de negocio, **Amenazada** por una competencia basada en una producción en países *low cost* asiáticos pero visualizamos claramente nuestra mayor **Fortaleza** en el "Made in Spain" como sinónimo y garantía de servicio y calidad de nuestros productos fabricados en Cantabria, descubriendo nuevas **"Oportunidades"** de crecimiento provenientes de Mercados Exteriores.

#### 5 ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La proyección de VITRINOR está asociada a 5 elementos estratégicos:



#### Made In Spain: Servicio & Calidad

Se le concede más protagonismo y relevancia en el *packaging* y en el producto al **Made in Spain** como sinónimo de Servicio, de Calidad y como estrategia de introducción y valoración positiva de nuestros productos en los diferentes mercados frente a la competencia asiática.



#### I+D+i

Se establece el I+D+i como **base estratégica** de desarrollo de nuevas capacidades que se adapten a las particularidades de los nuevos mercados



#### Marketing Estratégico

Con el fin de conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos e mercado, identificar segmentos de mercados potenciales, **orientando a la empresa hacia esas oportunidades** y diseñando un plan de actuación u hoja de ruta para alcanzar esos objetivos.



#### Business Plan - Horizonte 2020

En el año 2012 se establece un **Plan Estratégico** que cubra los objetivos de crecimiento establecidos, en las siguientes áreas de la empresa.

- Recursos Humanos
- Recursos Productivos
- Plan Tecnológico
- Inversiones

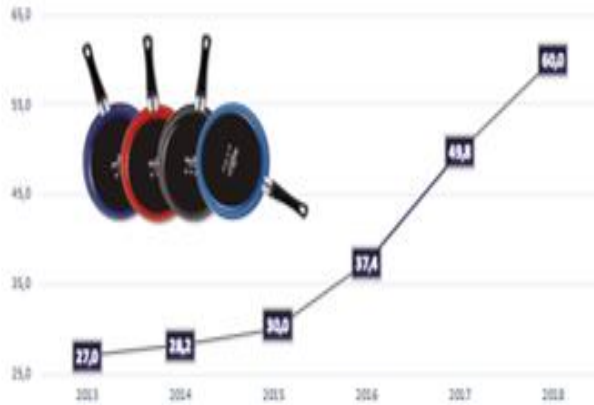


#### Filosofía de Empresa " Creciendo Juntos"

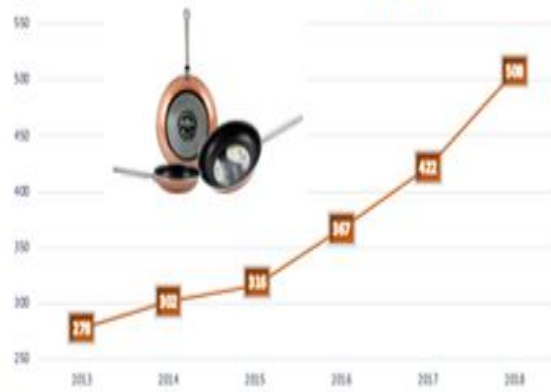
La segunda generación de la empresa ha sabido seguir el relevo generacional de los socios fundadores, basado en el esfuerzo, la resiliencia y la capacidad de superación. **Toda la organización es conocedora, colabora y es participe de los avances de la sociedad** y están involucrados en la filosofía de crecimiento de **Vitrinor**, siendo esta la **pedra angular** del éxito del desarrollo global de la empresa.

## 4. RESULTADOS

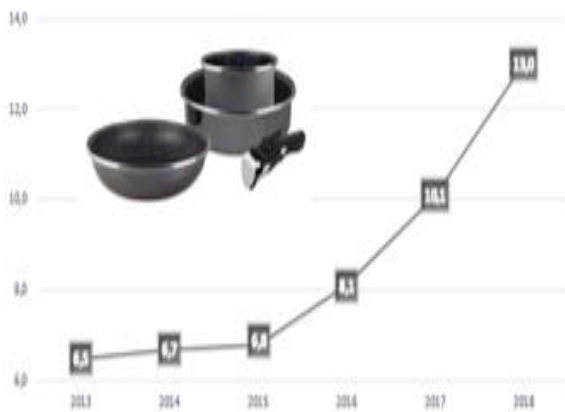
**FACTURACION ANUAL (Millones de Euros)**



**NÚMERO DE TRABAJADORES**



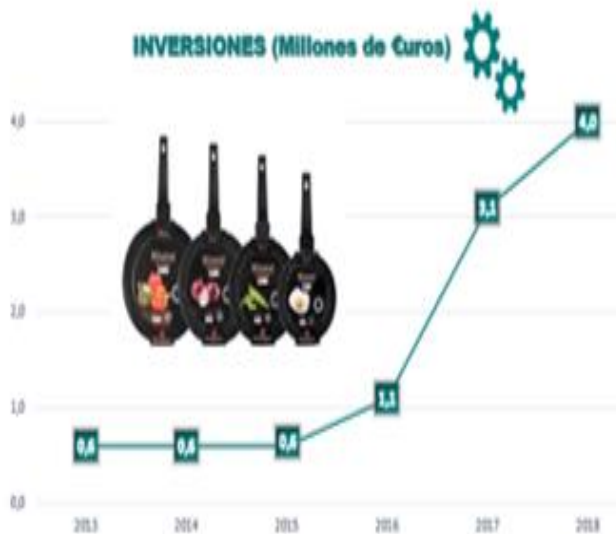
**PRODUCCIÓN ANUAL (Millones de Unidades)**



**I+D+i (Millones de Euros)**

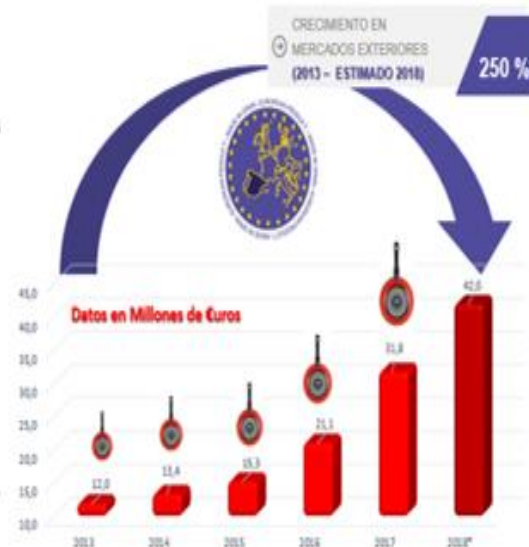


**INVERSIONES (Millones de Euros)**



**CRECIMIENTO EN MERCADOS EXTERIORES (2013 - ESTIMADO 2018)**

**250 %**





Este crecimiento sostenido y sostenible, y la expansión en Mercados Exteriores, ha hecho que **Vitrinor** sea merecedora de numerosos galardones, cómo el Premio a la **Mejor Estrategia Internacional** concedido por la Revista ACTUALIDAD ECONÓMICA, Premio GLOBALIZATE de SODERCAN-LIBERBANK como **Empresa Internacional con una estrategia más Global**, Premio ACEL por el **Apoyo a la Economía Social** en Cantabria o **Empresa Industrial Ejemplar** por los Ingenieros Industriales de Cantabria, entre otros.



## 5. LECCIONES APRENDIDAS

### 5 Lecciones aprendidas

#### Qué hacer

- ✓ Proceso de cambio en épocas de crecimiento – Estar siempre viendo el Horizonte en el medio y largo plazo.
- ✓ Desarrollo de políticas comerciales que diversifiquen el riesgo: Nacional vs Exportación, Euro vs, US\$, Rublo, Libra Esterlina.
- ✓ Búsqueda continua del elemento diferenciador: MADE IN SPAIN.
- ✓ Importancia del I+D+i.
- ✓ Inconformismo Sano, permaneciendo siempre ansiosos de afrontar nuevos retos.
- ✓ Importancia de la involucración de todo el personal en la estrategia de crecimiento



#### Qué no hacer

- ✗ Planteamientos cortoplacistas en la estructura de distribución comercial, precipitándose en la elección de los partners.
- ✗ Planes de inversiones insostenibles
- ✗ Crecer en Cantidad, en detrimento de la Calidad.
- ✗ Ser rígidos o no saber adaptarse a los cambios que van apareciendo en la hoja de ruta establecida.
- ✗ No tener en cuenta las particularidades socio-económicas y culturales de cada uno de los mercados potenciales.



### 6 Transversalidad

- ✗ **DESARROLLO COMERCIAL A NIVEL INTERNACIONAL** como base la DIVERSIFICACIÓN DEL RIESGO, lo que permite un mayor reparto de mercados y monedas, pudiendo compensar y hacer frente a situaciones de crisis locales y globales, de una forma más equilibrada y flexible.
- ✗ **INTERNACIONALIZACIÓN** de la empresa y APERTURA a Mercados Exteriores con un alto nivel de exigencia, lo que fuerza a TODA la organización a ser más rápidos en la creación de nuevas gamas, más COMPETITIVOS en sus procesos productivos, a crear SINERGIAS entre mercados que abaraten costes de fabricación y a tener ECONOMÍAS DE ESCALA con nuestros proveedores que fortalecen y mejoran la COMPETITIVIDAD de la empresa.
- ✗ Relevancia del **MADE IN SPAIN** como sinónimo de CALIDAD y SERVICIO en los mercados exteriores.
- ✗ **INVERSIÓN** de los beneficios de la Empresa para ser mas COMPETITIVOS y poder SEGUIR CRECIENDO de forma sostenible y prolongada en el tiempo.
- ✗ **MEJORA CONTINUA** de sus Procesos Productivos gracias a los grupos de trabajo dentro de cada uno de los departamentos de la Fábrica que permiten MEJORAR los PROCESOS de FABRICACIÓN gracias a las aportaciones de los que mejor conocen los puestos de trabajo: Los propios trabajadores.
- ✗ **I+D+i** como base para mantener el DINAMISMO de la empresa
- ✗ Fomento del **MARKETING** para hacer más ATRACTIVO en el producto en el punto de venta.
- ✗ **INVOLUCRACIÓN** y **PARTICIPACIÓN TOTAL** del los TRABAJADORES en las políticas de crecimiento de la empresa.