

María Moreno

Directora de Exportación de VITRINOR

VITRIFICADOS DEL NORTE SAL, UBICADA EN LAS ANTIGUAS INSTALACIONES DE MAGEFESA EN GURIEZO, SE DEDICA DESDE 1995 A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MENAJE DE COCINA EN ACERO VITRIFICADO Y ALUMINIO, RECUBIERTO INTERIORMENTE DE MATERIAL ANTIADHERENTE



La factoría se encuentra en antiguas instalaciones de MAGEFESA en Guriezo (Cantabria), que ocupan una superficie de 24.000 metros cuadrados.

“Hoy en día, ser una empresa global no es una ambición sino una necesidad”

VITRINOR cierra el 2017 con una plantilla media de 450 trabajadores, de los cuales 215 son también socios de la empresa, una producción de 10 millones de piezas y una facturación estimada de 47 millones de euros, un 25% más que en el año 2016

Arantxa Calleja

Ante todo ¿cuáles son las claves que ha manejado la empresa para, en poco más de 20 años, pasar de ser una pequeña empresa de menos de 20 trabajadores a ser una empresa líder en su sector? VITRINOR siempre ha tenido presente la internacionalización de la empresa y la apertura a nuevos mercados, no como un recurso adicional de venta de nuestros productos para poder complementar la demanda nacional, si-

no como un medio para alcanzar la mejora interna de la empresa, de sus procesos y productos y de crecimiento de su actividad. La apertura internacional fuerza a toda la organización a ser más rápidos en creación de nuevas gamas, más competitivos en sus métodos de producción, a crear sinergias entre mercados, a tener economías de escala con nuestros proveedores, a ser más fuertes, a aprender más rápido.

Hoy en día, ser una empresa global no es una ambición sino una necesidad, y para VITRINOR esa nece-

sidad ha hecho que mientras la mayoría de nuestra competencia nacional y europea ha entendido esa globalidad trasladando sus centros de producción a Asia para conseguir costes de producción más bajos, en VITRINOR, sociedad laboral cuyo nacimiento vino marcado por el cierre de MAGEFESA y las pérdidas del puesto de trabajo de sus trabajadores, su proceso global ha sido siempre entendido como parte de la misión de la empresa, la de generar puestos de trabajo de sus socios trabajadores y la de sus familiares, mediante la fabricación

del 100% de nuestra producción de acero esmaltado en la fábrica de Guriezo (Cantabria).

En su caso, ¿qué porcentaje de negocio significa la exportación?

Actualmente exportamos el 65 % de nuestros productos a mercados exteriores a más de 40 países. Los productos *Made in Spain* tienen un valor añadido de calidad y servicio que nuestros clientes valoran y demandan cada día más, y que son apreciados de forma muy positiva por los clientes potenciales a los que nos acercamos, como ga-

“

Creo que el mayor mérito que tiene VITRINOR es que su estrategia internacional pasa por la creación de empleo directo e indirecto en la región”

“

Tenemos sobre todo una estrategia social de mantener los puestos de los socios trabajadores y de crear nuevos puestos para sus familias y para Cantabria”

rantía de éxito de nuestros artículos de menaje de cocina.

¿A cuántos países exporta y fundamentalmente a cuáles?

Nuestros principales clientes se encuentran tanto en la Europa Comunitaria, como en Europa del Este, con un poder adquisitivo medio, en el que estamos fuertemente presentes gracias al excelente ratio de calidad/precio/servicio que tienen nuestros productos. También nos encontramos presentes en otros mercados como el americano, el africano o en multitud de países árabes, en los que, a pesar de las dificultades añadidas como la lejanía, el tipo de cambio o la inestabilidad política, nos encontramos presentes de forma estable y exitosa, tanto con nuestras marcas (VITRINOR y MAGEFESA), como con las marcas que fabricamos para nuestros clientes.

¿Cómo fue su lanzamiento a la exportación? ¿Qué dificultades encontraron y cómo las solventaron?

VITRINOR se constituyó en 1995 y su principal cartera de clientes eran grandes distribuidores, uno por país, lo cual nos daba una visión bastante parcial y opaca de cada mercado. Mi labor en el departa-

tamento de exportación comenzó en el año 2000 con dicha cartera de clientes-distribuidores como debilidad, y con las amenazas crecientes de la devaluación del dólar, el incremento de la competencia asiática y la deslocalización de fábricas en China.

Muchos de nuestros clientes decidieron empezar a comprar en Asia. En ese momento, desde VITRINOR conseguimos visualizar la otra parte del DAFO: La fortaleza de ser una de las pocas fábricas de menaje que seguía fabricando en Europa, pudiendo dar así un mejor servicio a nuestros clientes y una mayor calidad en nuestros productos, y la oportunidad de poder buscar y trabajar con la pequeña y gran distribución de los diferentes países de forma directa y poder así interactuar de una forma más activa y eficaz en cada uno de los mercados, lo que nos dió mayor conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y la posibilidad de poder entender y atender de una forma más eficiente las mismas. En el corto plazo, no fue fácil realizar este cambio de estructura comercial, pero en el largo plazo, la cercanía y proximidad a todos y cada uno de los mercados nos ha permitido poder encontrar el producto adecuado para cada cliente y para cada mercado, lo que nos ha conducido de forma inequívoca al crecimiento continuado y sostenible de nuestra empresa.

¿En qué cree que se basa su éxito en la exportación? ¿Qué les diferencia de sus competidores y por lo que el cliente se decanta por sus productos?

Creo firmemente que, para poder entrar en un mercado, primero hay que visitarlo y entenderlo en términos de competencia local, red de distribución, gustos de los clientes, precios medios de los productos, requisitos técnicos. Cuánto más conozcamos de un país, de sus gustos, de sus costumbres culinarias, de su estructura social, más fácil nos resultará proponer y encontrar productos de éxito para ese mercado. Pero casi tan importante como esto es la voluntad y el empeño por estar presente en un nuevo mercado, el insistir en ser rápidos en las respuestas y en las propuestas, en ser ágiles y flexibles con lo que el mercado requiere y espera de nosotros, en apostar en definitiva por nosotros mismos. Nos diferenciamos de nuestra competencia con productos adaptados a cada mercado, con precios competitivos y una calidad y servicio avalados por el *Made in Spain*. **En 2016 VITRINOR recibe el premio Globalízate que reconoce la internacionalización empresarial en Cantabria, pro-**



María Moreno, directora de Exportación, destaca la implicación de los trabajadores con la empresa.

“

Exportamos el 65% de nuestros productos a más de 40 países. Los productos *Made in Spain* tienen un valor añadido de calidad y servicio que nuestros clientes valoran”

movido por SODERCAN. También recibió el premio a la 'Mejor Estrategia Internacional' por la revista Actualidad Económica como la empresa de Cantabria con mayor estrategia global. En su opinión, ¿qué méritos tiene VITRINOR, en comparación con otras empresas exportadoras de la región, para ser merecedora de estos galardones?

Creo que el mayor mérito que tiene VITRINOR es que su estrate-

gia internacional pasa por la creación de empleo directo e indirecto en la región. En el año 2000 éramos 142 trabajadores, y hoy somos casi 450 trabajadores, y seguimos creciendo.

VITRINOR tiene una estrategia global, pero sobre todo una estrategia social de mantener los puestos de trabajo de sus socios trabajadores, y de crear nuevos puestos de trabajo para sus familiares y para la región.

Esa estrategia internacional tan premiada ¿nos cuenta en qué consiste? Porque no será fácil exportar a todo el mundo desde un pueblo de Cantabria...

Como en cualquier empresa, lo importante es el trabajo en equipo de todos los departamentos y todos los trabajadores. Innovación, diseño y calidad de nuestros productos, Producción, preparación y envío en los plazos y de acuerdo a las necesidades logísticas de nuestros clientes, gestión y canalización de sus necesidades e inquietudes de los mercados.

“

Cuánto más conozcamos de un país, de sus gustos, costumbres o estructura social, más fácil nos resultará proponer y encontrar productos de éxito para ese mercado”

En resumen, un buen producto, una buena calidad y un buen servicio con el sello *Made in Spain*. En ese camino de la internacionalización ¿han contado con colaboración de las instituciones?

Siempre hemos encontrado con el apoyo y la colaboración del ICEX, de la Cámara de Comercio y de SODERCAN ya sea desde el punto de vista de asesoramiento, de oportunidades de negocio, de relaciones institucionales o de

ayudas económicas para actuaciones puntuales.

SODERCAN pone a disposición de las empresas líneas de ayuda para internacionalizar sus productos ¿se han acogido alguna vez a ellas? ¿Considera adecuado este tipo de ayudas institucionales?

Creo que los instrumentos de ayuda que ofrece SODERCAN son muy adecuados, debido a que tienen un amplio 'formato' de ayudas económicas y profesionales, y una instrumentalización de las mismas que obligan a las empresas a que se planteen su estrategia de internacionalización plasmada sobre el papel, y que reflexionen sobre el qué, el porqué, el cuándo y el dónde. Muchas veces hacemos, y la inercia nos lleva a seguir haciendo, pero cuando nos sentamos y escribimos lo que estamos haciendo y queremos hacer, el camino que dibujamos siempre será más estructurado, más recto y más fácil de alcanzar.

VITRINOR también es reconocida por su responsabilidad social y como ejemplo de empresa de economía social ¿forma esto parte de su éxito?

Sin duda la clave del éxito de VITRINOR es su condición de Sociedad Anónima Laboral y la filosofía de sus trabajadores. La política de la sociedad es que todos los beneficios de la empresa no se repartan entre sus socios accionistas, sino que se reinvierten año tras año en la empresa para mejorar sus instalaciones, sus procesos, su capacidad productiva y sus productos, con el fin de poder seguir creciendo de una forma más fuerte y sostenible, ser más competitivos en un mercado global en el que no existen fronteras.

Los trabajadores de VITRINOR están muy involucrados con la empresa y con el éxito de la misma, y esto es algo que todos los compradores internacionales que nos visitan notan y perciben y comentan durante sus visitas. Esta implicación de los trabajadores de VITRINOR hace que podamos dar una rápida respuesta y un servicio completo a nuestros clientes, que siempre valoran y agradecen de forma positiva.

Háblenos de proyectos en el horizonte más próximo.

VITRINOR fabricará este año 10 millones de piezas, un 25% más que el año anterior. Esta tendencia de crecimiento durante los últimos años, nos ha llevado a realizar un ambicioso Plan Industrial durante el 2017/2018 que permitirá incrementar nuestra capacidad productiva en un 50% a mediados del 2018.