



Industrias REINER: el compromiso a largo plazo de la familia empresaria

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a María Pilar Pérez Reiner y Javier Igarza Pérez por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en mayo de 2014.

Guipúzcoa, los emprendedores años veinte

En la década de los años veinte, Guipúzcoa era un territorio de oportunidades para inversores extranjeros. Numerosas familias alemanas, los Keller, los Niessen, etc... se afincaron en aquella época en la cornisa guipuzcoana, formando una colonia de grandes empresarios y empresas, cuyo legado ha llegado hasta nuestros días.

Recién cumplidos sus cuarenta años, Ernest Reiner nacido en Hausen (Alemania, 1886) recibió una carta de un amigo alemán afincado en Guipúzcoa animándole a venir y buscar nuevas oportunidades. Ernest, de carácter extremadamente emprendedor y fuerte tanto física como mentalmente, vio en esta carta su futuro y se trasladó a Guipúzcoa para explorar oportunidades, dejando a su mujer y cuatro hijos en Alemania. Ese mismo año, en 1927 creó con el apoyo de un socio local y un préstamo del Banco San Sebastián

En 1927, cuando Emma Reiner llegó a Deba, Ernest estaba decidiendo la ubicación definitiva de la planta de fabricación. En una exploración de las posibles localizaciones de la planta y de la casa familiar, Emma se enamoró de Deba. De hecho, fue ella quien decidió la ubicación de la empresa y del domicilio familiar, en un mismo inmueble al lado de la ría de Deba, lugar donde continuó hasta el 2003.

Ilustración 1. Don Ernest Reiner, su mujer Emma y un amigo con la empresa al otro lado de la ría de Deba



Fuente: Reiner

Sin embargo, las cosas no fueron en ningún momento fáciles. A los pocos años de su construcción, en 1932, la fábrica y la casa familiar se quemaron. La familia lo perdió todo y tuvieron que volver a arrancarla prácticamente desde cero. Fue una época de penurias, faltaban muchos recursos básicos y producir en ese contexto era toda una hazaña. El rigor, la seriedad y la austeridad de esta época lo impregnaban todo.

El inicio de la guerra fue un duro golpe para todo el entorno, a pesar de ello, la familia reconstruyó la fábrica y mantuvo el negocio a duras penas, centrando su actividad en los productos de primera necesidad. Fue una época de penurias.

Reiner, toda una historia de empresarios

El fundador de Industrias Plásticas Reiner, Ernest Reiner, estuvo al frente de la empresa hasta la edad de su jubilación y encontró en el marido de su hija Elsbeth, Ángel Pérez la figura que podía sustituirle al frente del negocio. Ernest no dejó por ello de emprender, ya alejado de Reiner, se retiró en La Rioja. Lejos de acomodarse, emprendió nuevas actividades como la promoción de viviendas o el sector de vino y los licores. A su muerte, en 1963, el legado familiar se reparte, quedando Reiner en manos de Elsbeth.

Elsbeth era una de las hijas del matrimonio Reiner nacida en Alemania, y se casó con Ángel Pérez. Su carácter emprendedor y trabajador incansable hizo que este profesor mercantil se involucrara desde el inicio en el negocio familiar y que Ernest confiara de pleno en su yerno para depositar en la dirección del negocio. “Ángel, pareces más alemán que yo” – le increpaba en ocasiones el fundador. A semejanza de su suegro, ambos fueron empresarios valientes, que asumían riesgos. Ángel Pérez, de origen humilde, pero organizado, luchador y disciplinado fue la cabeza de Reiner desde 1950 hasta el año 2000.

- *“Tanto mi abuelo como mi padre eran los últimos en salir de la empresa a diario. Lo llevaban en la sangre, la fábrica era su vida.”- María Pilar Pérez Reiner.*

Fruto del matrimonio de Elsbeth Reiner con Ángel Pérez, nacieron tres hijos: María Pilar, Rosa María y Ángel Mari, que conforman la tercera generación de la empresa. Pese a los intentos de su padre, ninguna de sus hijas se involucra en Industrias Plásticas Reiner y orientan sus respectivas actividades profesionales por otros derroteros. Únicamente el hijo varón, Ángel Mari, trabajó en la empresa durante unos años. Al cabo de los mismos, en la década de los ochenta, abandona esta empresa para dedicarse a la dirección de otra empresa de la familia ubicada en Burgos. Por lo tanto y aunque esta tercera generación no tuvo un papel relevante en la gestión o dirección de Industrias Plásticas Reiner, su papel fue sin duda determinante en el periodo de traslado generacional.

Durante los últimos años de Ángel al frente de la empresa, hubo sin duda una preocupación por la sucesión que no fue resuelta con la debida planificación. A pesar de los intentos hechos contratando profesionales externos a la familia, los estilos de dirección no acababan de encajar en el proyecto empresarial y, en consecuencia, durante un largo periodo Reiner sufrió un vacío de liderazgo importante. Tras Ángel no había nadie que asumiera las riendas del negocio. Los ocho nietos eran todavía muy jóvenes, aunque el mayor Javier, hijo de María Pilar estaba trabajando en el negocio desde 1997. Ángel, que había sido la cabeza del negocio durante tantos años, no había conseguido tener planificada su sucesión, ni en la dirección ni en el gobierno de la empresa.

Como consecuencia de la enfermedad de Ángel, la continuidad de la empresa se pone en tela de juicio y la tercera generación, que había estado alejada de la empresa durante tantos años, se encuentra con la responsabilidad de mantener una actividad que era el soporte para noventa familias que dependían económicamente de la empresa.

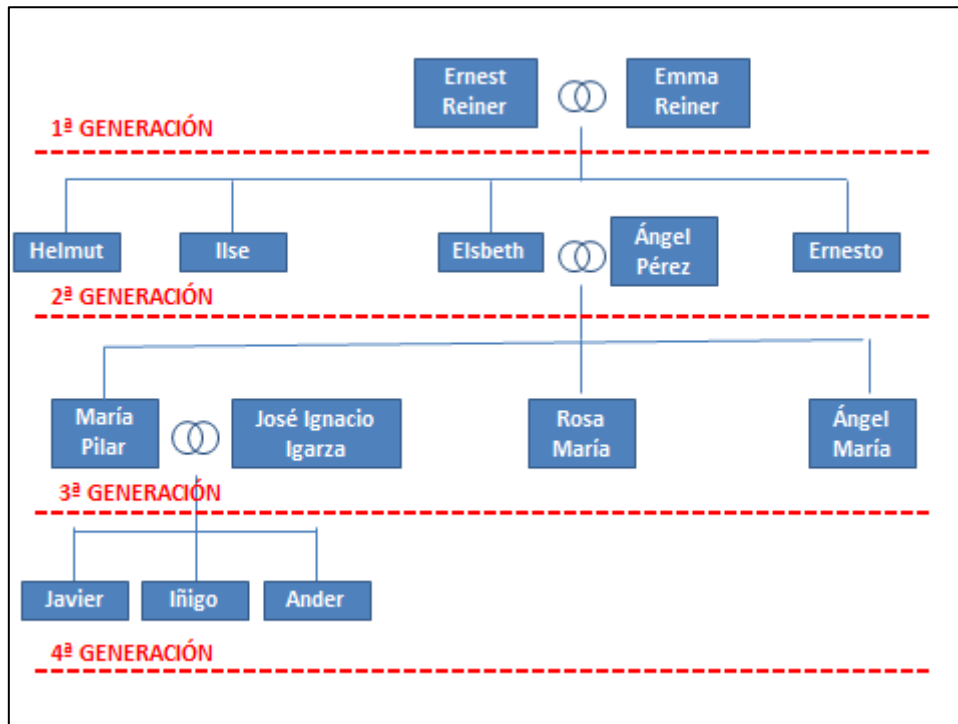
- *“Me pesaba la responsabilidad de los trabajadores. Eran personas formadas que habían estado durante años en la empresa. No podía hacerles esto”- María Pilar Pérez Reiner.*

Ante este dilema, la primogénita de Don Ángel, María Pilar, decide hacerse cargo del negocio, adquiriendo un papel fundamental en el devenir de Reiner. María Pilar, cuya actividad profesional como docente nada tiene que ver con el negocio, decide mantener la actividad. Una actividad que requería un liderazgo para marcar el rumbo y que no cuenta en ese momento con una persona adecuada para dirigir la empresa.

Asumiendo los riesgos inherentes a esta situación, en el año 2002 María Pilar deposita la dirección de la empresa en manos de su hijo mayor, Javier Igarza, con lo que Industrias Reiner pasa a estar en manos de la cuarta generación de la familia.

- *“Javier ha sido desde siempre una persona con un gran sentido común. Llevaba trabajando en la fábrica desde 1997 y yo confiaba en que podía asumir las riendas de la empresa y sacarla de una situación tan difícil como aquella y acerté porque así ha sido finalmente.”- María Pilar Pérez Reiner.*

Ilustración 1. Generaciones de Industrias Reiner



Fuente: Elaboración propia a partir de Reiner

La evolución de un negocio a lo largo de ocho décadas

A lo largo de sus más de ochenta años de vida, la evolución de Reiner ha estado muy ligada a la evolución social y sus productos han ido cambiando de acuerdo con las necesidades de la sociedad.

Diez años de vida tenía la empresa cuando estalló la guerra civil española. Durante estos años y una vez que finalizó la contienda, lo complicado no era vender, era producir. En España no había muchos fabricantes, todo lo que se fabricaba era producto de primera necesidad que se vendía según salía de la fábrica: jaboneras, palanganas, coladores, cepillos de dientes...

- *“En aquellos años, la capacidad productiva de Reiner era muy limitada, la materia prima, escasa, y el proceso productivo, muy artesanal. La producción de una semana entera le entraba a mi bisabuelo en un solo carro que se vendía automáticamente.”- Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.*

A finales de la década de los cuarenta, de productos de primera necesidad pasaron a productos más evolucionados y en los años cincuenta incluyeron los juguetes. El juguete era también muy intensivo en mano de obra, ya que se pintaba a mano. Paulatinamente, la situación se empezó a complicar para Industrias Reiner, y entrados los años sesenta aparece la realidad de la competencia. En concreto, los fabricantes valencianos de juguetes, que disfrutaban de una mano de obra más barata y producían de forma más competitiva.

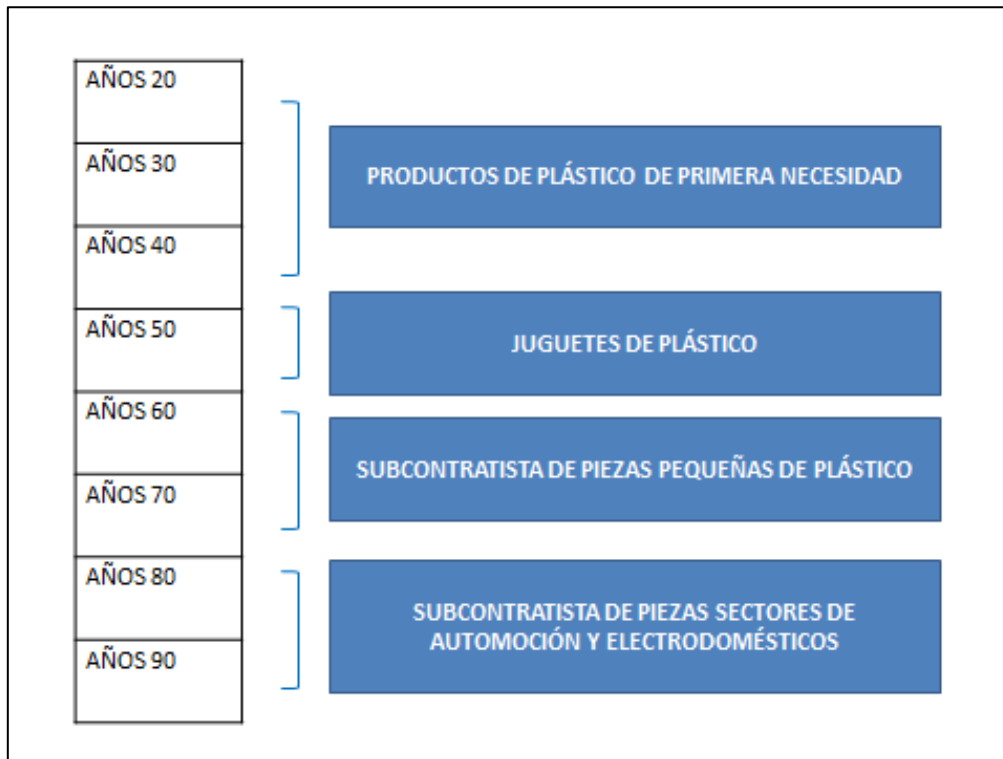
El cambio de paradigma se dio de forma rápida: el problema dejó de ser producir. Vender ya no era tan fácil en un sector altamente estacional y con una rivalidad creciente. En ese contexto, Reiner finalmente acabó abandonando la producción de juguetes.

Pero ¿cuáles eran las capacidades de Industrias Reiner? ¿dónde radicaba su conocimiento? Lo que sabían hacer y habían aplicado a lo largo de su vida estaba basado en el proceso de inyección de plástico. Con esta idea clara y Ángel Pérez ya a la cabeza, Reiner pasó a ser subcontratista, a vender su capacidad de producir piezas de plástico de otros, convirtiéndose en fabricante de piezas bajo encargo. En aquellos años, fueron empresas como Bianchi, Sigma, BH, GAC, Avon Cosmetics... las que confiaban en Reiner para la producción de sus piezas, que se incorporaban a un variado conjunto de productos como sillines de bicicletas, máquinas de coser, pianos de juguete, coches de carreras...

Con el establecimiento de la democracia en España y la apertura de las fronteras la libre comercio, la situación económica cambió por completo. La apertura a la competencia internacional y el libre comercio provocó que un número importante de sectores que no eran competitivos a nivel internacional cayeran en muy poco tiempo. Como consecuencia de ello, Industrias Reiner se fue quedando sin sus clientes tradicionales. La facturación de la empresa a estos sectores cayó en picado.

Nuevamente, Reiner tuvo que transformarse y pasó a fabricar piezas para sectores en crecimiento, como fueron en aquella época los sectores de electrodomésticos y automoción. Empresas como Ap amortiguadores, Candy y Fagor se convirtieron en clientes de Reiner. Así pasaron los años 80, en los que Industrias Reiner seguía basando su negocio en poner a disposición de sus clientes su capacidad para la inyección de plástico, pero como Reiner había muchas empresas que trabajaban el plástico. Entonces, ¿en qué se diferencia Reiner? Esta empezó a ser la cuestión clave en el inicio del nuevo siglo.

Ilustración 2. Evolución negocio de Industrias Reiner a lo largo de ocho décadas



Fuente: Elaboración propia a partir de Reiner

La herencia de un negocio debilitado

Hasta la primera parte de los años 90, fue posible sobrevivir simplemente siendo subcontratista, pero a partir de 1996, la presión a los precios fue insostenible y acabó con muchas empresas que eran competidoras de Reiner. El dinamismo que había caracterizado a Reiner a lo largo de su historia, evolucionando sus productos, cambiando sus sectores clientes y mercados, se había ralentizado en los últimos años.

A nivel de dirección, Don Ángel había intentado ceder la dirección a distintos profesionales externos a la familia, sin que ninguno de ellos cuajara finalmente en la empresa. Aunque las razones para el desencuentro eran variadas, en general la principal causa del desencuentro era que los gerentes no compartían los valores de la empresa: prudencia, humildad, trabajo y compromiso. Por ello, la convivencia había sido corta, imposible que durase en el tiempo una asociación tan distinta. En consecuencia, la familia empezaba a perder la esperanza de resolver la gerencia de Reiner a través de la incorporación de un profesional externo.

Tras la enfermedad de Angel, la familia se encuentra con una empresa en situación complicada. Por esta razón, en una reunión del consejo de administración, se había planteado la propuesta a Javier como un último intento de antes de vender el negocio.

- *“Llevamos un desfile de gerentes en la empresa y no acabamos de encontrar el ideal. ¿Cuántos gerentes más vamos a tener que probar? Salvo que quiera involucrarse alguien de la familia...y el único miembro de la familia que tiene las capacidades para ello en este momento es Javier. Sabiendo que hacerse cargo de la empresa en la situación actual no es ningún regalo, Javier... ¿Tu querías ponerte al frente de Reiner? Si dices que no, probablemente tengamos que acabar vendiendo...”* – María Pilar Pérez Reiner.

Era cierto, Javier Igarza, hijo de María Pilar Pérez, llevaba trabajando en Reiner cinco años, habiéndose incorporado a petición de su familia justo finalizar sus estudios de empresariales. En estos cinco años, había conocido la empresa, pero entre las tareas que se le habían encomendado habían predominado aquellas con un carácter administrativo, lo cual le había impedido disfrutar de contacto con el mercado y el producto, algo que siempre había ansiado.

Cuando en 2003 María Pilar Pérez decide hacerse cargo de la empresa, propone a su primogénito, Javier asumir la responsabilidad de la dirección de la empresa, y éste acepta. Sin embargo, ambos sabían que el encargo no era sencillo. El reto era doble ya que, por un lado, durante los últimos años la empresa había subsistido centrada en una gestión del día a día, carente de una dirección estratégica y, por otro lado, la personalidad del abuelo había sido una personalidad poderosa cuya ausencia dejaba un espacio difícil de cubrir en la empresa.

La fidelidad a un proyecto familiar

Las circunstancias sociales y empresariales del momento no favorecían la adquisición del compromiso. La implicación de muchos de los empleados y sus familias, la resistencia a perder el progreso alcanzado después de tantos años de desarrollo empresarial, el compromiso con el territorio y el ánimo de poner en valor la figura del empresario, pesaron finalmente más que los inconvenientes.

- *“Me daba mucha pena pensar que podíamos volver a ser un campo de lechugas, después de haber contribuido con nuestro granito de arena al progreso de esta zona con el desarrollo de la empresa”*- Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.

La vinculación con la empresa se había forjado en la infancia, compartiendo comida los fines de semana y vacaciones en julio en casa del abuelo o yendo a la fábrica cada sábado. Por ello, de una forma natural, Javier asumió la dirección de Reiner contando con el apoyo de su madre, María Pilar Pérez Reiner, en el consejo de administración.

Durante unos años, a medida que su formación iba permitiendo su incorporación en la empresa, Javier contó con el apoyo de sus hermanos Iñigo y Ander, también con estudios universitarios de empresa y de ingeniería respectivamente, quienes le arroparon durante los tres primeros años de andadura de la empresa. Iñigo le apoyaba en el ámbito más comercial y Ander en el área de I+D. Este apoyo fue conveniente en un primer momento, en el que el proyecto necesitaba de todas las energías familiares. Sin embargo, al cabo de un tiempo, cada uno de ellos encontró su propia vía profesional en otros proyectos empresariales y hoy tanto Iñigo como Ander han desarrollado su propia carrera profesional en empresas distintas.

A partir de este momento, Javier se encuentra al frente de Reiner. La empresa se enriquece con nuevas incorporaciones y cuenta con el apoyo incuestionable de personal interno de confianza que va asumiendo mayores responsabilidades dentro del negocio. De esta forma, se ha conseguido crear una comunidad de personas que trabaja alrededor de Javier codo con codo.

En reconocimiento a su labor en la empresa, en el 2013, la Cámara de Comercio de Gipuzkoa otorgó a Reiner el premio a la mejor empresa en la categoría de “Empresa de Gipuzkoa” que reconoce la labor de las empresas como generadoras de riqueza y empleo en Gipuzkoa.

- *“Sin duda, era necesario evolucionar el concepto de negocio de Industrias Reiner, esto no hubiera sido posible, si la familia no hubiera realizado un ejercicio de propiedad responsable en los momentos en que las cosas iban mal y había que arriesgar por mantener la fábrica y los empleos”- Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.*

La cuarta generación: la metamorfosis de Reiner

En 2002, la empresa facturaba siete millones de euros y en la misma trabajaban 90 personas. Sin embargo, no era una planta preparada para abordar los retos de futuro y eso era algo que Javier quería evitar.

- *“A poco tiempo de llegar a la empresa, en 2003, en la planta faltaba espacio, y las instalaciones eran inadecuadas, las condiciones de producción no eran las óptimas,... en una palabra, no era una planta moderna. Y yo considero que la planta y su diseño son decisivos para ser competitivos. Por eso abordamos una renovación de la planta”- Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.*

Más allá de los aspectos físicos de la empresa, Javier era consciente de que la empresa debía definir un rumbo estratégico que permitiera orientar las decisiones y el caminar de la empresa en el futuro. Sin embargo, no querían un proceso complejo de diseño de la estrategia de la empresa. Por ello, optaron por evitar el desarrollo de planes estratégicos “de manual” y, por el contrario, se establecieron un conjunto de retos a desarrollar y, para cada uno de ellos, el equipo directivo despliega un plan de gestión específico. Esta forma de proceder, que no tenía precedentes en Reiner, requería cierta orientación. Por ello, del 2002 al 2008, Javier Igarza y su equipo contaron para desarrollar esta labor con el apoyo de consultores externos en los que Javier y su equipo se apoyaron, controlando de cerca el nuevo diseño estratégico del negocio.

Esta colaboración con externos se mostró eficaz y permitió a la empresa definir ciertas líneas “que dan continuidad” y que posibilitaron que la empresa emprendiera los proyectos que son hoy base de la actividad de Reiner:

- Incrementar su conocimiento, lo que suscitó un plan de formación aplicada, a diferencia de la formación estándar que habían desarrollado hasta entonces.
 - Incrementar la presencia comercial, incrementando la cuota de mercado y buscando constantemente oportunidades desde una atenta actitud de escucha.
 - Incrementar la eficiencia interna.
- *“Cuando entré, vi claro que nos moriríamos si continuábamos sin realizar cambios de fondo. En aquellas instalaciones y sin renovar el concepto de negocio no se hubieran podido abordar los nuevos proyectos que ocupan a Reiner actualmente y no se hubiera implantado el avance en eficiencia y productividad que hemos desarrollado en estos 10 años largos, con la eliminación de trabajos que no generan valor y el incremento de la automatización...”* – Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.

Procesos, organización, estilo de dirección

- *“En el despacho de mi padre, podía leerse una frase que había heredado de mi abuelo y que decía: “Sea usted breve, el tiempo es oro””*- María Pilar Pérez Reiner.

En los últimos años este antiguo lema familiar se hizo muy presente en Reiner, el reto de la eficiencia ha sido un leitmotiv en los cambios promovidos para cambiar el modo de funcionamiento interno, que se ha conseguido mediante una continua identificación de las actividades se desarrollaban en la empresa y que no aportaban un valor añadido al producto final de Reiner.

- *“En general, me pone muy nervioso hacer cosas que no sirven para nada. En la empresa veía cosas a las que no les encontraba sentido, labores muy manuales que el cliente no nos pagaba, muchas operaciones manuales en procesos como los administrativos,... Se ha tendido a eliminar o automatizar todos estos procesos.”* – Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.

Este objetivo de mejorar de la eficiencia ha exigido la actualización de los sistemas de información. Los avances habidos en los sistemas de información para la gestión empresarial no habían sido integrados por Reiner y una visión moderna de la gestión empresarial exigía una puesta al día de estos sistemas en la empresa. Esta toma de consciencia supuso cambiar todas las TICs de la empresa en cinco años. En este sentido, se cambió el ERP que tenían, instalando otro más potente y entre cuyas potencialidades estaban la captura de datos en planta, evitando de este modo los errores e ineficiencias de introducir manualmente uno a uno los datos de producción.

Asimismo, la renovación ha requerido la transformación de la organización. La Reiner que Javier Igarza heredó estaba centrada en funciones. Sin embargo, una nueva perspectiva era más adecuada para responder a los retos del negocio. Por ello, la empresa pasó a organizarse por procesos. En el ámbito de la producción, los procesos definidos fueron dos: de inyección y de soplado. Dentro de estos procesos se decidió integrar el área de calidad, ya que no hay un departamento específico de calidad, sino que en Reiner se considera que la calidad no es un aditamento o una opción sino que si se produce, “se produce con calidad”. En lo tocante al área comercial, otro proceso es el de la venta que va desde que el comercial capta el proyecto hasta que en ingeniería se ejecuta. Finalmente, se ha identificado un último proceso en el ámbito administrativo del que se externalizan varias actividades como las relativas a los sistemas de gestión y a los certificados de calidad (como las normas ISO) se subcontratan.

Como consecuencia, la estructura de Reiner está configurada por los responsables de procesos y el propio Javier Igarza, que da soporte a todos ellos y sirve de dinamizador de la actividad empresarial.

- *“Tal y como yo lo entiendo, mi principal labor en la empresa debe centrarse en dar sentido a las decisiones que vamos adoptando en el tiempo y que deben ser consecuentes con la visión de la empresa” – Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.*

Por supuesto, esto ha exigido implantar en la organización un nuevo estilo de dirección y pasar de fórmulas que se habían demostrado exitosas en el pasado pero que hoy no respondían a la personalidad y la idea de empresa que Javier quería para la empresa. En concreto, la organización había estado basada en el control y en consecuencia el gerente dedicaba la mayor parte de su tiempo a controlar y a tomar decisiones operativas configurando una organización en la que las personas apenas desarrollaban su capacidad de decidir. Javier consideraba importante dar la oportunidad a otros de decidir y centrar su tiempo y esfuerzo en plantear las bases para construir el proyecto futuro de Reiner, limitándose a controlar los indicadores estratégicos clave y no todos los aspectos operativos de la empresa.

En búsqueda del producto propio: la clave para crecer

Enfocarse en las capacidades esenciales para evolucionar el concepto de negocio propio

En los últimos años de la empresa, la renovación ha sido constante, considerando y experimentando distintas alternativas de evolucionar el concepto de negocio de Reiner. Cuando Javier asume la posición de Gerente, Reiner subsistía con dificultades desarrollando su actividad como subcontratista de terceras empresas. Sin embargo, la situación evidenciaba que esa era una vía sin recorrido a largo plazo. Por ello, al cabo de un año, la empresa incorporó a los productos que realizaba para terceros una línea de producto propio y ser proveedora del mismo.

Este cambio se fundamentaba en la necesidad de aportar valor en cada producto. Pero no fue un camino sin dificultades. Al principio, Reiner quiso dar más valor a los productos que incorporaba en los electrodomésticos, sin embargo, al poco tiempo el mercado los consideró demasiado caros y los echo del mercado. El sector de actividad no se puede permitir una multiplicidad de empresas proveedoras, debe concentrar su producción de componentes en pocos suministradores que, al acumular volumen, se beneficien de las economías de escala y puedan continuar.

Esta experiencia permitió a Reiner aprender y dejar de basar su negocio exclusivamente en su capacidad productiva, para integrar en su oferta un servicio más completo, basándose para ello en su capacidad fundamental: la especialización en el dominio de piezas de plástico. En concreto, comenzó aplicando la técnica de inyección en la identificación de componentes destinados al mercado de automoción. De esta forma, desarrollaron el amortiguador del coche, dando con ello un servicio más completo al cliente. Este cambio, planteado en 2003, tiene hoy en 2014, un claro reflejo en la empresa al representar el sector de automoción el 85% de la facturación de la empresa.

- *“En el sector automoción, tuvimos claro que éramos proveedores en Europa. Y abrimos planta en Polonia, por logística. Los clientes estaban colocando muchas plantas productivas Polonia, Chequia y Eslovaquia. Esta fue una decisión estratégica importante para nosotros”.* – Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.

Cinco años más tarde de que Javier comenzara a dirigir Reiner, se abre una planta en Polonia incorporando otras quince personas al proyecto. Esta apuesta por la especialización y el conocimiento ha llevado a Reiner a abordar el proceso de la internacionalización de la empresa dado que así lo requería su nuevo mercado. La proximidad con los clientes era una condición necesaria para ser competitivos y ello exigía una implantación productiva y logística nueva en Polonia.

La decisión no fue sencilla: la envergadura de la inversión y los riesgos asociados a la misma eran importantes y gran parte del éxito de esta nueva planta pasaba por responder con acierto a cuestiones como qué fórmula seguir para incrementar nuestra capacidad productiva y logística, en qué localización concreta debíamos implantarnos, qué dimensión tenía que tener dicha planta, cómo organizar la producción y a las personas en la empresa,...

Finalmente, en 2007 la empresa abrió un centro logístico y productivo en Wrocław (Polonia) con el que ha podido seguir a los clientes ubicados principalmente en Polonia, Chequia y Eslovaquia. Con esta apuesta, Reiner ha podido pasar de exportar a un único país a vender en siete países extranjeros.

Ilustración 3. Imagen de la planta de Industrias Reiner en Polonia



Fuente: Reiner

La empresa también ha aprovechado la infrautilización de ciertas máquinas para aplicar la técnica de soplado para producir bolas de calidad para parques infantiles. Esta oferta se inició en 2007 como una ocurrencia más para aprovechar una capacidad excedentaria que por responder a una demanda de mercado. Estos productos se ofertan bajo la marca Reiner Play. La buena respuesta de la demanda a la oferta de Reiner, ha derivado en una ampliación de la gama con otros productos, como el mobiliario de espuma o los cañones lanzabolas, que la empresa compra a otros proveedores y con los que completa la oferta de bolas multicolor de Reiner. Actualmente, este negocio es una línea de actividad diferencial y creciente para la empresa y la base de nuevas oportunidades.

Microtek: una spin-off orientada al sector sanitario

Sin embargo, la dinámica de búsqueda de negocios sinérgicos dentro del negocio del plástico le obligó a aventurarse en nuevos mercados dentro del plástico. La empresa se planteó la idea era hacer piezas de más valor, más precisión y muy pequeñas que requería habilidad especiales. Para ello, contaba con su dominio en los procesos de transformación del plástico, pero el mundo de la nanotecnología no le era familiar y decidió contar con un socio que pudiera complementarle. De esta manera, en 2008 se asoció con Tekniker y creó una unidad destinada al área médica, Reiner Microtek.

Esta simbiosis fue necesaria al principio pero resultó excesiva ya que, al cabo de algunos años, observaron que las conversaciones que realizaban para presentar su oferta en distintos sectores ponían de manifiesto que el mercado actual no estaba demandando tanta precisión, ni una dimensión tan reducida de los componentes. En definitiva, la nanotecnología no era crítica para la oferta de Reiner, centrada en un primer momento en el sector médico. Este sector requería piezas medianas y ellos han sido el primer mercado destino de Reiner Microtek.

- “Es una planta productiva distinta, una empresa spin-off de Reiner” – Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.

Esta unidad médica nació siendo subcontratista de empresas proveedoras de material médico en hospitales. Estos clientes eran la puerta de empresas como Reiner para acceder al sector hospitalario, un intermediario indispensable para acceder a los clientes finales. Con ello conseguían producir productos finales o componentes de productos finales, tales como jeringuillas, inhaladores de productos anti-asma, producto para la soldadura de huesos, aditamentos para implantes dentales y otras aplicaciones varias, pero seguían sin poder acceder a su cliente final.

Al sector dental, también entraron con el ánimo de ser subcontratistas. Se encontraron con dificultades para colaborar y acceder al mercado de la mano de terceros, por lo que decidieron entrar en este sector con producto propio.

- “Descubrimos que había margen, y creamos un catálogo de producto propio que ofertamos a través de fuerza de venta propia, distribuidores y también directamente a través de la venta online” – Javier Igarza Pérez, director general de Reiner.

Esta decisión también les supuso un nuevo reto, ya que a la problemática habitual que se asocia a la toma de una decisión de inversión, esto es, encontrar las fuentes de financiación, dar una respuesta organizativa a la nueva unidad de negocio, incorporar el talento necesario en la organización,... se añadía la estricta normativa propia del sector sanitario y sus requisitos específicos.

Fruto de toda esta evolución la facturación pasó de ser de 9 millones de euros en 2008 a 14 millones en 2014, es decir, supuso un incremento de más del 50% de la facturación. Una parte importante de la misma, alrededor del 70%, procede de los mercados exteriores.

En este tiempo, los retos de la dirección se han abordado de forma natural, siempre al servicio del proyecto empresarial. La orientación seguida en la transformación organizativa de este período ha sido la incrementar el nivel de delegación de responsabilidad a los miembros de la organización. En este sentido, se ha avanzado hacia una gestión por procesos, en que el dinamizador de cada proceso asuma el rol de responsable del mismo.

La toma de decisiones ha mejorado en Reiner por desarrollar una organización más plana y cuyos responsables cuentan con más tiempo relativo e información de calidad para la toma de las decisiones. A ello han contribuido de forma decisiva los sistemas de información en general, y el ERP y la vigilancia del mercado en particular. En definitiva, el proceso de modernización de organización y sistemas ha permitido una apertura y transformación estratégica que sitúa a Reiner en el terreno de juego competitivo como una empresa con futuro.

El papel de las mujeres en Reiner

En el colofón de este caso, no cabe duda de que el plástico es el protagonista de la historia de Reiner. Como el material, la empresa ha mostrado ser adaptable, versátil y expandible. En este proceso, imprescindible ha sido la valentía, el trabajo y la humildad de sus empresarios desde Ernest Reiner, pasando por Ángel Pérez, hasta Javier Igarza. Hombres que han asumido el reto de liderar un proyecto comprometido con sus empleados y con su territorio. Recabando la historia de la empresa, queremos destacar la relevancia del papel que la continuidad y la cultura empresarial de las familias juega en la competitividad de las empresas familiares.

Sin embargo este propósito no puede culminarse, sin considerar la figura de las mujeres de la familia Reiner. Tanto Emma Reiner en los inicios, como Elsbeth y María Pilar Pérez fueron mujeres que, en la sombra, tuvieron un papel fundamental en los momentos más delicados de la empresa. Fue Emma quien visualizó la que sería la cuna de Reiner. Desde entonces la población de Deba ha sido testigo del devenir de esta empresa, un negocio vinculado a la familia con la que lo compartía todo, nombre, inmueble, cultura, personas y que mantuvieron a pesar de las dificultades iniciales. Elsbeth, hija y mujer de empresarios, alimentó un fuerte sentido de familia que se trasladaría de padres a hijos, convocando a comidas dominicales y a encuentros veraniegos para mantener unida a la familia. No menos importante fue el papel de María Pilar quien, aunque ajena a la empresa de forma voluntaria, mantuvo, en un momento crítico, el apoyo a un proyecto empresarial cuestionado y con un futuro incierto.

Los indiscutibles liderazgos de Ernest, Ángel y Javier han sido complementados por las mujeres que jugaron un papel incuestionable en el sostenimiento del proyecto empresarial en los momentos críticos: los inicios y el relevo generacional. Como ellas, muchas mujeres han sido protagonistas en la sombra de proyectos empresariales en nuestro territorio. Muchas de ellas han quedado y quedarán relegadas al olvido. Sirva este caso como homenaje a todas aquellas que, habiendo realizado la misma labor, no han visto ni verán reconocida su contribución a la empresa familiar.