



Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Vidrala

Strategic analysis of Vidrala

Autora:

Cristina Jalle Gonzalez

Directora:

Elisabet Garrido Martínez

Facultad de Economía y Empresa
Curso 2017/2018

Índice

1. Introducción.....	3
2. Evolución histórica.....	4
3. Descripción de los Productos.....	6
4. Industria.....	7
4.1 Industria del vidrio.....	7
4.2 El mercado.....	10
5. Análisis del entorno.....	15
5.1 Análisis del entorno general: Análisis Pest.....	15
5.2 Análisis del entorno específico: Las 5 fuerzas de Porter.....	18
5.2.1 Rivalidad entre competidores actuales.....	18
5.2.2 Poder negociador de los proveedores.....	24
5.2.3 Poder negociador de los clientes.....	25
5.2.4 Productos sustitutivos.....	26
5.2.5 Amenaza de nuevos entrantes.....	26
6. Análisis interno.....	27
6.1 Cadena de Valor.....	27
6.2 Análisis VRIO de los recursos y capacidades.....	29
6.2.1 Tipos de recursos.....	30
6.2.2 Capacidades.....	31
6.2.3 Análisis VRIO.....	32
7. DAFO.....	33
8. La formulación de la estrategia.....	35
8.1 Misión y Visión.....	35
8.2 Estrategia competitiva.....	36
8.3 Estrategia corporativa.....	37
8.4 Estrategia Social.....	37
9. Perspectiva de futuro.....	38
10. Conclusiones.....	39
11. Bibliografía.....	40
11. Anexos.....	42

Resumen

Vidrala es una de las empresas líderes en el sector de envasado de vidrio. Es una empresa con una sólida estructura organizativa, capaz de generar un ritmo de crecimiento sostenible y favorable para el ambiente laboral en que opera. Todo ello se traduce en unos resultados económicos favorables, con volúmenes de ingresos importantes y con perspectivas de futuro importante. Para conocer como Vidrala es capaz de conseguir todo ello, se ha realizado un análisis estratégico de la misma. Ese análisis ha seguido la siguiente estructura: explicación más general de la industria en la que la misma se encuentra junto con una descripción del mercado en el que opera y el grado de competencia al que se enfrenta. Seguidamente, se hace un análisis de los factores del entorno general que afectan a la empresa y por otro lado, de los factores del entorno específico. A continuación, se analizan los recursos y capacidades que dotan el funcionamiento de la empresa. Para finalizar, se concluirá la estrategia con la que Vidrala se caracteriza y que le permite diferenciarse del resto.

Vidrala is one of the leading companies in the glass packaging sector. It is a company with a solid organisational structure, capable of generating a sustainable growth rate and favorable for the working environment in which it operates. This translates into favorable economic results, with significant income volumes and with significant future prospects. To know how Vidrala is able to achieve all this, has made a strategic analysis of it. This analysis has followed the following structure: More general explanation of the industry in which it is coupled with a description of the market in which it operates and the degree of competition it faces. Next, an analysis is made of the factors of the general environment that affect the company and on the other hand, of the factors of the specific environment. The resources and capacities that provide the operation of the company are analyzed. Finally, we will conclude the strategy with which Vidrala is characterized and which allows it to differentiate itself from the rest.

1. Introducción.

La Dirección Estratégica es la planificación de la empresa como organización para conseguir sus objetivos, asegurando su supervivencia y prosperidad, movilizándolo sus recursos y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno con el fin último de alcanzar sus metas. Todas las empresas cuentan con una estrategia, y su estudio y análisis puede ser valioso para mejorar su posición competitiva y los resultados obtenidos. Como bien decía Michael Porter (1980): “La esencia de la estrategia consiste en la elección de lo que no se debe hacer”¹.

A lo largo de este trabajo se van a ir analizando los componentes esenciales con el fin de poder realizar un análisis estratégico de Vidrala, empresa dedicada a la fabricación y envasado de vidrio con origen en Llodio (Álava) en 1965. Vidrala es un grupo multinacional dedicado a la fabricación y comercialización de envases de vidrio para la industria de alimentación y bebida. En la actualidad opera en ocho centros productivos situados en España, Portugal, Italia, Bélgica, Inglaterra e Irlanda del Norte. Es un claro ejemplo de cómo una empresa que en un principio se centraba únicamente en abastecer el mercado español, se ha convertido en una de las cuatro mayores fabricantes de vidrio en Europa, llegando así a consolidarse como uno de los grupos vidrieros líderes del extenso mercado europeo.

Para entender mejor la trayectoria de esta empresa vamos a ir analizando la empresa y el entorno, de lo más general a lo más específico, con el objetivo de conocer todos los factores que afectan a la empresa y entender el comportamiento estratégico de la misma. Este Trabajo Fin de Grado (TFG, en adelante) pretende, por tanto, dejar constancia de los factores tanto internos como externos que determinan su estrategia competitiva y corporativa y, consecuentemente, sus resultados. Para conseguir este objetivo, se van a utilizar las metodologías de análisis generalmente aceptadas desde la Dirección Estratégica, tales como el análisis PEST para el análisis del entorno general o el análisis VRIO para la realización del análisis interno. La información utilizada se ha obtenido tanto de informes corporativos, como de informes del sector y notas de prensa.

¹ [http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones/\(07/03/2018\)](http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones/(07/03/2018))

A través del presente documento se pretende identificar la estrategia con la que Vidrala opera en el mercado y que ha fomentado la consecución de esa ventaja competitiva que le permite ser una de las líderes de producción de vidrio en el mercado; al igual que intentar identificar cuáles han sido sus puntos fuertes, débiles y los que están pendientes de corregir o asimilar que han respaldado esa ventaja.

La estructura del trabajo es la que sigue. En el siguiente apartado, se presenta la evolución histórica. Posteriormente, se incluye un apartado un poco más descriptivo, en cuanto a los productos que ofrece Vidrala. Unido a ello se hace una explicación más general de la industria en la que la misma se encuentra junto con una descripción del mercado en el que opera y el grado de competencia al que se enfrenta. Por otro lado, se hace un análisis de los factores del entorno general que afectan a la empresa y por otro lado, de los factores del entorno específico. Seguidamente, se analizan los recursos y capacidades que dotan el funcionamiento de la empresa. Para finalizar, se podrá concluir la estrategia por la que Vidrala se caracteriza y que le permite diferenciarse del resto.

2. Evolución histórica.

Vidrala surge del proceso de desarrollo de Vidrieras de Llodio en 1964, cuando el abuelo del actual presidente Isidoro Delclaux, había escuchado que el vidrio hueco tendría un gran futuro y se puso manos a la obra.

La planta entra en funcionamiento en 1965 bajo los requisitos de esa época: la combinación de bajo coste de inversión junto con un pequeño tamaño y corta vida útil. Esta misma idea se tradujo en los años 60 en una oportunidad de conseguir un importante crecimiento conforme el mercado iba creciendo. A partir de entonces, al año siguiente se creó Vidrieras de Álava, S.A; contando con un horno y dos máquinas, con una capacidad de 25.000 toneladas anuales y una docena de modelos. Tras ver como el ritmo de crecimiento iba en pleno auge, en 1967 se lanzaron a realizar sus primeras exportaciones.

Todo eran buenas perspectivas y tiempos de crecimiento hasta que se llega a los años 70, concretamente en 1973, año en que tuvo lugar la crisis del petróleo. Dicha crisis trajo consigo un mercado en recesión y un aumento del precio del petróleo. Bajo esta etapa de incertidumbre, en 1977 optó por comenzar también con la producción de vidrio en prensado, logrando ser líder tecnológicamente en el mercado nacional.

En 1981, la producción de Vidrala alcanza las 130.000 toneladas anuales, lográndose así el inicio de la transformación de hornos, suponiendo un ahorro energético

del 50%, manteniéndose la capacidad productiva. Unido a ello, se produce un cambio en el sistema de producción de vidrio, pasando del modelo “soplado-soplado” al modelo “prensado-soplado”. Estos dos cambios son las claves del excelente crecimiento conseguido hasta 1989. Además en esta etapa, concretamente en 1985, se lanza a cotizar en bolsa, obteniendo resultados exitosos en los mercados de valores de Madrid y Bilbao, llegando a conseguir el 80%-90% del crecimiento del sector en España.

Como las perspectivas iban siendo positivas, se encontraban ante el problema de que una misma planta no tenía la capacidad suficiente para satisfacer toda la producción demandada. Por eso se vieron obligados a localizarse en zonas pendientes de explotar, entre las cuales se encuentra Cuadete (Albacete), donde instalaron una nueva planta de producción, denominada Crisnova (1989), con un horno y una capacidad de 95.000 toneladas anuales. Posteriormente, con la implantación de dos hornos más, uno en la planta situada en Aiala y otro en la planta de Crisnova, llegaron a alcanzar una producción de 450.000 toneladas anuales.

A comienzos del siglo XXI, comenzó la internacionalización del grupo, tras la adquisición de la empresa portuguesa, Vidro de Embalagem, incrementando así la capacidad hasta las 610.000 toneladas anuales. Dos años más tarde, adquirió O-I, las plantas de BSN Glasspack en Castellar del Vallés (España) y de Avir en Corsico (Italia); creando así las sociedades Valvitrum, S.A y Corsico Vetro S.r.L. Todas estas adquisiciones hicieron reconocer en 2006 a Vidrala como cabecera de grupo, añadiendo la penúltima adquisición en 2007 de la planta manufacturera du Verre SA. Aun así, la adquisición más relevante y más reciente ha sido la adquisición de Santos Barosa en 2017, ubicada en la localidad de Marinha Grande, Portugal, ya que complementa el liderazgo de la posición de Vidrala en el mercado ibérico, generando beneficios tanto para los clientes como para los empleados y accionistas de la misma.

Dejando a un lado su evolución en términos empresariales, también ha avanzado tecnológicamente y ha incorporado las últimas novedades tecnológicas en sus plataformas de internet, reformando sus dos páginas webs: www.vidrala.com y www.vidrala.com/clientes, ampliando el catálogo con nuevos productos, mejorando el acceso privado de los clientes e incorporando un nuevo blog: LovingGlass. Al mismo tiempo incrementa su servicio, incluyendo además de la fabricación de envases de vidrio, procesos de envasado y servicios logísticos. Por último, en 2006, llevó a cabo su primer

concurso de diseño de envases de vidrio, denominado Master Glass Design Contest^{2 3}, organizado con la colaboración de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Deusto.

3. Descripción de los Productos.

Vidrala se encuadra dentro de la industria de fabricación de productos de vidrio hueco. En concreto, se ha especializado en la fabricación de distintos modelos de envasado o recipientes para productos alimenticios Según cual sea el alimento que se va a conservar y el mercado en el que operas, la modalidad de productos puede variar según cuales sean las necesidades a satisfacer. Los principales mercados en los que ofrece una amplia variedad de producto son España, Reino Unido, Irlanda, Francia, Italia, Portugal.

Los productos de vidrio que se fabrican sirven de envase para distintos tipos de producto, como aceites, vinagres, cervezas, conservas, espumosos, licores, vinos, zumo y para otro tipo de productos diferentes a estos.

Cabe destacar que para todos estos recipientes, independientemente de cual sea el alimento que se va a conservar en el mismo, la empresa informa de cada uno de ellos sobre cuatro características: el peso, la altura, el diámetro y su capacidad. Incluso ofrece la posibilidad de comparar entre los distintos productos seleccionados, añadiendo a esas cuatro características las unidades/palé, el color disponible y el estilo de boca de los productos interesados en comparar. De esta forma, Vidrala facilita el proceso de búsqueda de información sobre un determinado producto y la compra del mismo a sus clientes.

Sobre las distintas modalidades y características de los mismos, puede encontrarse una información más detallada en el Anexo 1.

² Primera edición 2015-2016 <http://masterglass.vidrala.com/#anterior> (08/03/2018)

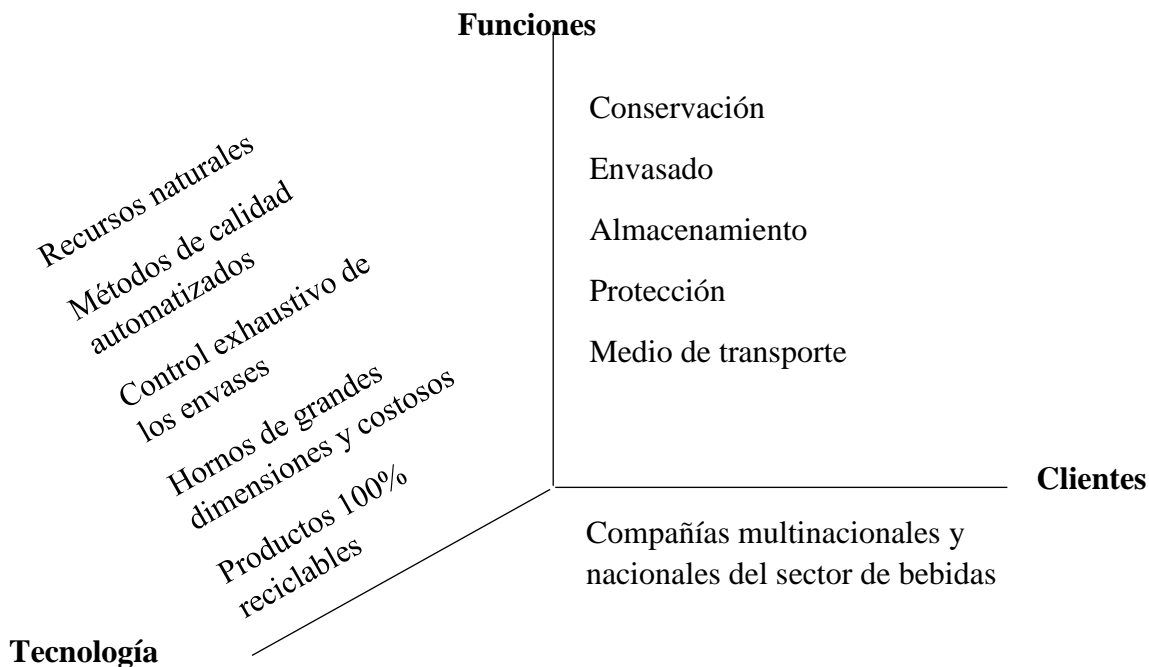
³ Premios de la II edición: <http://www.vidrala.com/es/actualidad/noticias/ganadores-de-la-ii-edicion-del-concurso-masterglass.html> (08/03/2018)

4. Industria.

4.1 Industria del vidrio

La industria es la actividad económica que emplea y transforma los recursos naturales en productos semielaborados para posteriormente fabricar otros productos o bien en productos elaborados listos para el consumo. Esta actividad al mismo tiempo, se ve afectada por una serie de factores que conforman lo que se conoce como entorno específico. Así que en este caso, para determinar cuál sería la delimitación de la industria en la que Vidrala se ubica, se procede en un primer paso a definir cuál serían los límites de la industria bajo el esquema tridimensional de Abell.

Figura 1: Esquema tridimensional de Abell.



Fuente: Elaboración propia.

Complementando al criterio de Abell, se encuentra el criterio de la CNAE-2009, en la cual se observa que se encuentra en la industria grupo C- 2313, dentro de la que se recoge la fabricación de vidrio hueco.

Por lo tanto, aunque el vidrio hueco puede tener distintas aplicaciones, como puede ser la perfumería, cosmética, medicinal, químicos industriales, vinos y licores, garrafones, veladoras, etc. en el caso de Vidrala se ha especializado en la conservación-almacenamiento de bebidas líquidas. Por ello, podemos definir desde el punto de vista estratégico la industria de Vidrala como la de fabricación de envases de vidrio hueco para uso alimentario.

Tras localizar a Vidrala dentro de esa industria, podemos delimitar cuales serían sus principales competidores. Entre ellos, cabe señalar que contaría por un lado, con competidores directos, es decir, todas las empresa cuyos clientes, funciones y tecnologías son prácticamente similares y se centran únicamente en producir envases para uso alimentario (que situaremos dentro del mismo grupo estratégico de Vidrala). Por otro lado, contaría con competidores indirectos, es decir, empresas que estando dentro de la misma industria de Vidrala presentan características diferenciadoras con respecto a la misma, localizándose en grupos estratégicos distintos. En este grupo de competidores indirectos incluiremos a aquellas empresas que además de dedicarse a la producción de envases de vidrio para uso alimentario, producen otro tipo de vidrio para usos alternativos (por ejemplo, decoración, infraestructuras...). Esta delimitación de industria también nos sirve para considerar qué industrias serían sustitutas. Y consideraremos incluidas en ellas aquellas empresas que se dedican a la producción de envases para uso alimentario pero con otro material de envasado. Entre ellas, se encuentran las empresas dedicadas a la producción de envases de plástico, metales, papel, cartón y poliestireno.

Vidrala, al fabricar envases de vidrio para uso alimentario, también forma parte de la cadena de valor vertical de la industria alimentaria dado que se encarga de la conservación y almacenamiento de alimentos del consumo humano y animal. El vidrio, es un material que parte de la mezcla de varios minerales naturales como son la sosa, la arena de sílice, la caliza y el propio vidrio reciclado, siendo 100% reciclable sin que pierda ninguna de sus propiedades y ventajas. Esto y el hecho de proceder de materiales naturales y abundantes, lo convierte en el material de envase más sostenible, a diferencia de aquellos que provienen de recursos fósiles limitados. Este material, transformado en envases de vidrio, servirá para conservar y almacenar materiales de origen animal y vegetal.

Durante los años sesenta, el sector de envasados en general y el vidrio en particular, sufrieron una transformación, debido por un lado a un mercado cada vez más competitivo y por otro lado a la reducción de las ventas de productos a granel a favor de los envasados. De ahí, las principales compañías españolas⁴ productoras de vidrio decidieron asociarse, creando la Asociación Nacional de Fabricantes de Envases de

⁴ Principales compañías españolas productoras de vidrio: B.A. VIDRIO, O-I, VERALLIA, VICSA, VIDRALA

Vidrio (ANFEVI).⁵ Ésta será una fuente de información importante para la realización del presente TFG.

Pese a la realidad actual y al complejo entorno en el que se encuentran inmersas las empresas, el sector cree en unas expectativas futuras positivas. Este pensamiento viene respaldado en primer lugar porque es un sector que se caracteriza por una estabilidad financiera, cuyo beneficio nunca es especulativo. Derivado de esa solidez financiera hace que el futuro del sector sea planificado a largo plazo, aportando por lo tanto estabilidad a la situación laboral de todos los trabajadores del sector del vidrio; ya que la propia duración de las campañas⁶, hace necesaria esa planificación a largo plazo con todo lo que implica en lo referente al cumplimiento y garantías sociales. En segundo lugar, es una industria que ha sufrido importantes cambios, convirtiéndose en una industria mucho más preparada, eficiente y competitiva en términos de calidad, precio, medio ambiente, etc., prestando más atención y con especial cuidado a las necesidades de producción, de marketing y de atención al cliente. De ahí, el sector se ha dado cuenta que una de las mejores formas de poder cumplir esas necesidades son con importantes inversiones en I+D+i; ya que el mercado de alimentación y bebidas está en constante evolución y los consumidores cada vez son más exigentes en marcas y en soluciones innovadoras. Para ello, cuentan con centros de investigación y desarrollo, apoyados en nuevas tecnologías, permitiéndoles la introducción de toda clase de últimas tecnologías que posibiliten una mejor parametrización y control de variables intervinientes. Así podemos hablar de la incorporación de tecnologías como puede ser la microelectrónica, la cibernética, la robótica, la regulación automática o los procesos de control de expertos que se retroalimentan. Por último, en relación al gran peso que juega hoy en día la preocupación medio ambiental, puede decirse que los envases de vidrio se comportan con gran sentido de responsabilidad y respeto ecológico con un importante programa de reciclado, el cual ha permitido al vidrio ser percibido como un material con tradición que sabe vivir su tiempo contribuyendo de forma positiva a las grandes tendencias industriales, económicas y sociales de la actualidad.

⁵ www.anfevi.com/ (25/04/2018)

⁶ Periodo comprendiendo entre la puesta en marcha de los hornos y su reconstrucción.

4.2 El mercado

El mercado español de los envases de vidrio se caracteriza por ser un mercado complejo y difícil, con fuerte presión en los márgenes, y de carácter cíclico, el cual cayó un 10% de 2007 a 2009, pero que desde entonces ha crecido, para poder recuperarse ya que es un sector maduro⁷.

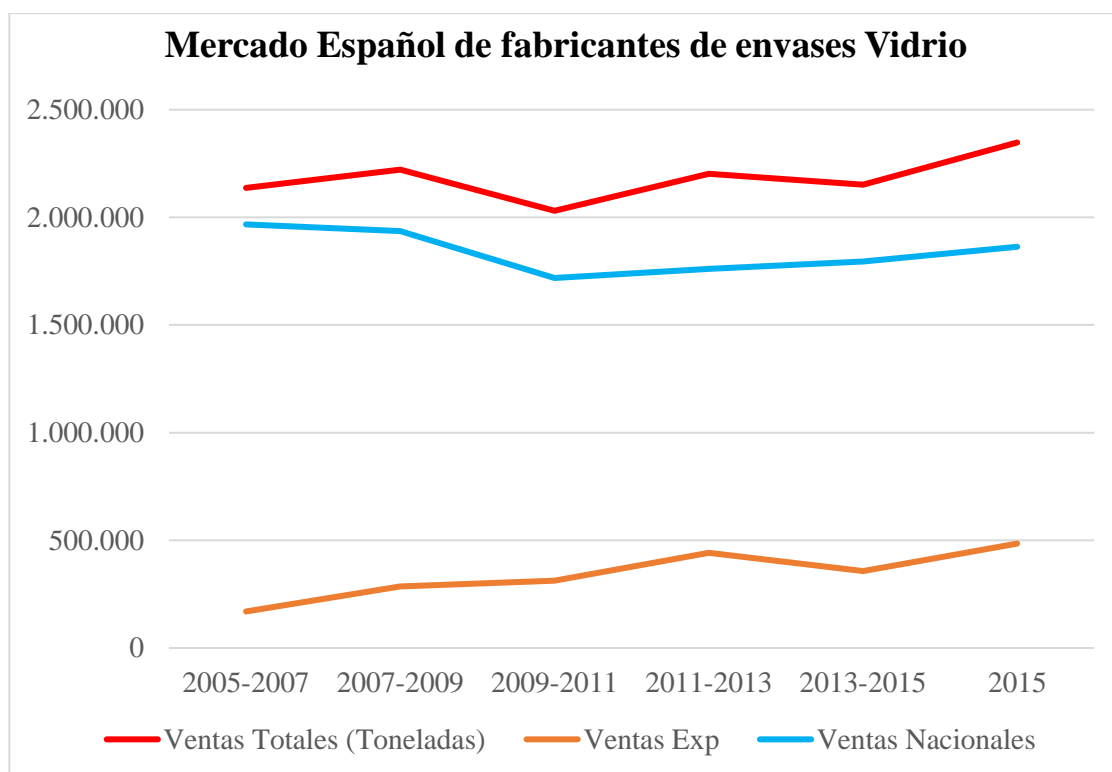
Las exportaciones han sido un factor clave para la producción de los fabricantes, ya que después de haber superado los periodos más duros y álgidos de la crisis, alcanzaron niveles de pre crisis en 2015 (2,34 millones de toneladas y casi 7.500 millones de unidades). Hay que destacar que España es el quinto productor europeo de este mercado, de hecho las exportaciones de las fábricas españolas crecieron por encima del 70% en los últimos ocho años.

En la Figura 2, se muestra la evolución de las ventas en el mercado español de fabricantes de vidrio. En términos generales la fabricación de envasados de vidrio sigue una tendencia creciente, en cambio si profundizamos un poco más en las ventas nacionales, se observa como la tendencia tiene una etapa de declive, concretamente del 2009 al 2013, como consecuencia del inicio de la crisis y siguientes periodos donde la crisis tuvo su mayor efecto y repercusiones. A finales de año 2013, se ve como comienzan a remontar y continuar con una tendencia creciente. Por otro lado, se aprecia como el volumen de exportaciones es mucho menor que el de las ventas nacionales, pero con una tendencia totalmente contraria a las ventas nacionales, ya que en los periodos álgidos de la crisis es donde más aumentan las exportaciones fuera de España. Esto se justifica por el hecho de que en ese momento los niveles de producción de las empresas españolas se encontraban paralizados y se veían obligadas a buscar otra forma de llevar a cabo su producción, donde poder conseguir una entrada de ingresos. Por ello, buscaban aquellas empresas en países donde la crisis no estaba generando tales catástrofes empresariales. Por lo tanto, las ventas totales –van alternando etapas de crecimiento con otras de retroceso, poniendo de manifiesto el carácter cíclico del mercado. Si bien, comparando 2005 con 2015 el balance es ligeramente positivo gracias a pasar de vender 2,13 millones de toneladas de vidrio a 2,38 millones en cómputo global. Dicho resultado positivo se

⁷ https://elpais.com/economia/2016/06/09/actualidad/1465478554_492141.html
(24/03/2018)

debe al incremento de las ventas en el extranjero en un 65%, que han conseguido compensar la reducción del 5,6 % de las ventas nacionales durante la década analizada.

Figura2. Evolución de las ventas de la industria de fabricantes de envases de vidrio.



Fuente: El País (2016)⁸

A nivel europeo, datos⁹ de 2017 muestran que se vendieron más de 50.000 millones de envases de vidrio para alimentos y bebidas en Europa Occidental durante 2017, un 3% más que el año anterior. Dicho crecimiento se basa principalmente en un incremento sostenido al estímulo del dinamismo económico, unas tendencias de consumo favorables, una mayor atracción de turistas en las regiones del sur, una mayor tendencia al consumo de productos a granel, incrementando al mismo tiempo sus importaciones y por un aumento de las actividades de envasado doméstico en el Reino Unido.

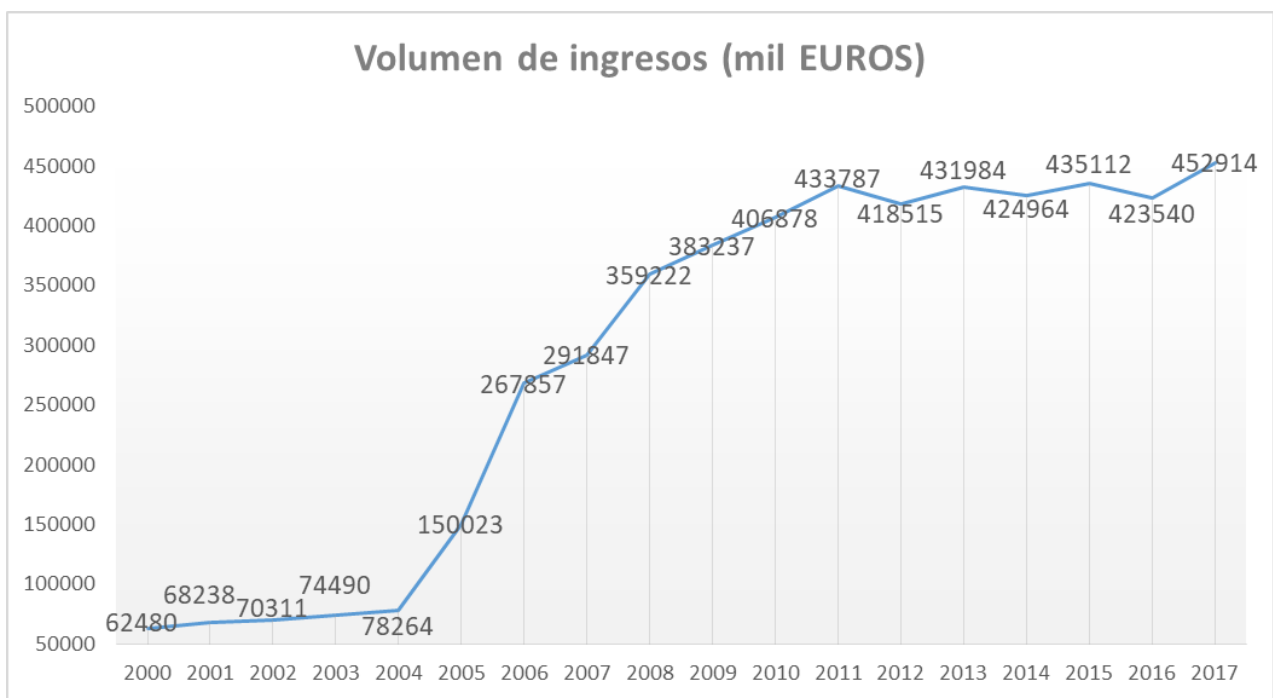
Un ejemplo de empresa líder en este mercado español es Vidrala, llegando a situar a España como cuarto productor europeo, detrás de Francia, Alemania e Italia y

⁸ https://elpais.com/economia/2016/06/09/actualidad/1465478554_492141.html (20/03/2018)

⁹ <https://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/209876-2017-un-ano-de-exitos-para-Vidrala.html> (20/03/2018)

llevándose junto con otras cuatro empresas españolas el 98% aproximadamente de la producción nacional. De hecho, los resultados financieros que ha obtenido durante el año 2017 reflejan claramente un crecimiento respecto al año anterior y con expectativas futuras de crecimiento, ya que ha sabido responder al reto de esa demanda creciente del mercado. Parte de esas expectativas positivas se pueden explicar o justificar a través de la tendencia que ha seguido el volumen de ingresos de explotación, sólo de las empresas españolas, en la Figura 3 durante los últimos 16 años, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Figura 3. Evolución del volumen de ingresos de explotación.

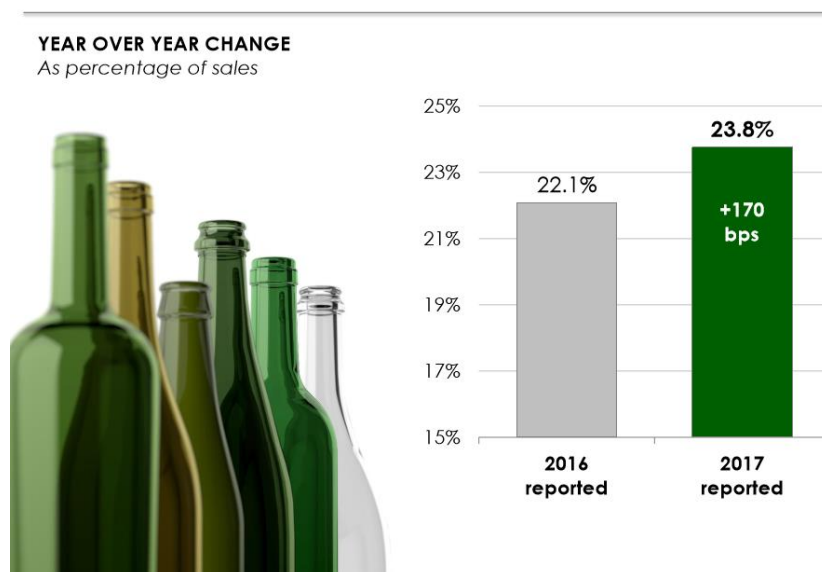


Fuente: Elaboración Propia a través de SABI.

Sobre la base de un firme enfoque hacia el servicio al cliente, ha avanzado su visión llegando a consolidarse como un proveedor de envases de vidrio de referencia, cuya misión es consolidar relaciones comerciales sostenibles y de largo plazo con los clientes, que son el valor principal.

Si nos centramos concretamente en los resultados que ha obtenido en el año anterior; las ventas en el año 2017 ascendieron a 822,7¹⁰ millones de euros, mostrando un crecimiento orgánico, en perímetro comparable y a divisa constante, del 5,1% .En el siguiente gráfico, se muestra claramente como el porcentaje de ventas respecto al año 2016 ha incrementado, llegando a representar un 23,8%; 170 puntos básicos más respecto al año anterior.

Gráfico 1. Incremento de las ventas de 2016-2017



Fuente: http://www.vidrala.com/default/documentos/503_es-informacion_sobre_resultados.pdf

Ese incremento en el porcentaje de ventas, representa un margen de operación de 23,8%; equivalente a un beneficio operacional, EBITDA (Resultado bruto de explotación), de 195,4 millones de euros. Dicha variación queda reflejada en el gráfico recogido en el Anexo 2.

Este crecimiento también ha quedado reflejado en unas mayores ganancias por acción, hasta unos 3,61 euros por acción, aumentando el beneficio obtenido en el ejercicio

¹⁰ Este volumen de ingresos difiere del obtenido en SABI, porque aquí tienen en cuenta las ventas realizadas a todas las empresas tanto las españolas como europeas. Mientras que el SABI es una Base de datos que contiene información financiera sólo de empresas españolas.

un 32% con respecto al año precedente tal y como puede observarse en el gráfico situado en el Anexo. Queda reflejado como la tendencia del beneficio que se obtiene por cada acción es cada vez mayor.

Para finalizar, en relación al último dato sobre los resultados financieros del 2017, cabe decir que a 31 de diciembre de 2017 la deuda se situaba en 487,3 millones de euros; representando un ratio de endeudamiento equivalente a 2,2 veces el EBITDA proforma de los últimos doce meses. La evolución de la misma durante los últimos años se puede apreciar en el gráfico ubicado en el Anexo 2. El EBITDA proforma incorpora, a efectos de comparabilidad, un año completo de contribución de Santos Barosa¹¹. La caja libre generada en el periodo acumuló 108,5 millones de euros, antes del desembolso por Santos Barosa y la distribución de dividendos.

En conclusión, durante el año 2017 Vidrala ha seguido manteniendo su estrategia empresarial a largo plazo, asegurándose sobre todo la solidez y diversificación de su negocio. Un dato a destacar en estos resultados, es el crecimiento que se ha registrado en este periodo conseguido especialmente por el incremento en el beneficio por acción, afianzando el desarrollo en sus líneas estratégicas y el impacto que ha tenido en los resultados la adquisición de Santos Barosa. Todo ello, le está permitiendo consolidarse como una empresa de mayor tamaño, multinacional, con posiciones de liderazgo en regiones que se consideran estratégicas y con una firme vocación hacia el desarrollo de relaciones comerciales con clientes que son la razón del negocio.

Bajo esta situación económica, la estabilidad en la previsión de ventas para el 2018 quedará sustentada en el grado de cumplimiento sobre las estimaciones económicas, especialmente en las relaciones con el ritmo del consumo privado. Desde un punto de vista más operativo, la gestión se focalizará principalmente en garantizar el servicio al cliente, progresar en la eficiencia industrial, materializar las sinergias previstas tras la última adquisición y por lo tanto, reforzar los márgenes operativos del negocio.

Por lo tanto, durante 2018, considerando la contribución durante un año completo de la adquirida, se prevé un crecimiento en los beneficios.

¹¹ Empresa adquirida durante el año 2017.

5. Análisis del entorno.

El análisis del entorno del mercado en el que opera es fundamental para conocer las condiciones en las que desarrollan su actividad las empresas y que determinan sus resultados. En primer lugar se analizará el entorno general, donde se verán los posibles factores que afectan a la industria en la que Vidrala se ubica. En segundo lugar, se analizará el entorno del sector de envasado de vidrio mediante el estudio del entorno específico a través de las cinco fuerzas de Porter.

5.1 Análisis del entorno general: Análisis Pest

A través del análisis PEST se pretende observar la incidencia que tienen los factores económicos, tecnológicos, socio-culturales y político-legales. Aunque este análisis es general y hay muchos factores que afectan a todas las empresas que conforman la industria, se ha intentado focalizar en aquellos factores que inciden con mayor fuerza en el sector en que opera Vidrala.

- Factores político-legales:

Nos encontramos ante un producto relacionado con la alimentación, por lo que el envasado de vidrio se encuentra sujeto a múltiples leyes que regulan su fabricación, circulación, envasado, etc. hasta que llega a las manos del consumidor. Las medidas que adoptan cada empresa pueden variar entre ellas de igual manera que el riesgo de que haya alguna contaminación en los objetos. De hecho, la autorización sanitaria del envase constituye uno de los requisitos para obtener el Registro Sanitario del alimento, tal como se establece en la Ley Orgánica de Salud y el Reglamento General del Alimentos y sus Normas Complementarias. El mayor peso que están consiguiendo estos requisitos de cumplimiento, han supuesto la modificación de algunas normativas con mayor exigencia para que tanto productos como procesos productivos de la empresa estén en condiciones legales de funcionamiento y de venta.

Esta mayor exigencia normativa se debe por un lado, a que contamos con una sociedad que cada vez se está volviendo más exigente en las condiciones de consumo del producto, porque la preocupación por su salud es de vital importancia. Y por otro lado, por el elevado nivel de contaminación que hay hoy en día y las consecuencias que ello puede generar en un futuro. Tanto las personas

como las empresas están concienciadas de ello y se está intentando imponer medidas para que con poco de apoyo de cada uno, se vaya reduciendo las emisiones y así intentar solventar o por lo menos retrasar en la mayor medida de lo posible los daños que puede provocar. Estos dos factores no son aspectos que en futuro vayan a perder peso, sino todo lo contrario, la sociedad cada vez es más consciente de ello y exigente con el fin de poder vivir una vida digna y saludable.

- Factores económicos:

A pesar de la crisis que hemos sufrido y etapas de recesión económica, las expectativas de crecimiento se están alcanzando y todo parece volver a encauzar una fase de estabilidad económica positiva, eso sí con duros y difíciles escalones superados y algunos todavía pendientes de superar. A pesar de todo, el sector de la fabricación y envasado de vidrio no ha sido uno de los entornos en los que más se ha sufrido la crisis; ya que los estragos que ha ocasionado han sido controlados y superados por el propio mercado, teniendo en cuenta que nos encontramos ante un mercado maduro y cíclico.

Aun así, cabe destacar que la industria vidriera ha sido señalada como un ejemplo a seguir en la lucha para abandonar el modelo lineal e implantar el modelo de economía circular. Dicho modelo, forma parte de la estrategia “Europa 2020” que pretende generar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Se presenta como un sistema de reducción de residuos y aprovechamiento de recursos, al tiempo que genere empleo local y no deslocalizable. En la actualidad, son varios los organismos que defienden el cambio de modelo, entre ellos la Fundación COTEC que tiene como misión contribuir al desarrollo, mediante el fomento de la innovación tecnológica en la empresa y en la sociedad española. La fundación es autora del primer informe publicado hasta el momento sobre la situación y evaluación de la economía circular en España, en el que la Asociación Nacional de Fabricantes de Envases de Vidrio, ANFEVI, ha merecido un lugar destacado. Gracias a su modelo económico, en el que el reciclado integral forma una parte esencial, la industria vidriera aparece en el informe como uno de los ‘Actores y Buenas Prácticas Identificadas’. En este contexto, se ha conseguido

alcanzar una tasa del 60%¹² de vidrio reciclado que vuelve a convertirse en materia prima para la fabricación de nuevos envases, sin perder calidad ni cantidad.

El resultado de todo ello queda plasmado en los 4.000 empleos directos generados, de los cuales, más del 95% son estables. Entre ellos, en nuestro país, ha supuesto una incorporación de 10.900 trabajadores entre directos, indirectos e inducidos.

- Factores sociales-culturales:

Hoy en día, se ha conseguido que los consumidores sean más conscientes de las consecuencias que puede tener el no reciclar, contaminar el medioambiente y problemas perjudiciales para su salud. De ahí, un elevado porcentaje de clientes prefieren los envases de vidrio, ya no solo por ser un material ecológico y por su facilidad de reciclado, sino también por ser uno de los envases que mejor conserva el sabor de las bebidas u otro alimento conservado.

De hecho, volviendo a intentar resaltar la preocupación ciudadana, se publican informes sobre los esfuerzos que hace el sector de vidrio para la concienciación de la población española. El objetivo de ello es difundir la importancia del uso y aprovechamiento de este material utilizando un lenguaje visual y directo. De estos informes, se percibe cómo la elección de los productos envasados en vidrio y su correcto reciclado promueven la conservación del medio ambiente, la seguridad alimentaria y la contribución a la economía local.

Al mismo tiempo, los consumidores muestran una tendencia creciente y favorable al consumo de los mismos, debido principalmente al impulso del turismo en las regiones del sur y al aumento de las importaciones de productos a granel y de las actividades de envasado doméstico en Reino Unido.

- Factores tecnológicos:

Los procesos de producción se han modernizado gracias a los continuos avances tecnológicos e incorporación de la última tendencia tecnológica en los mismos. Los departamentos de I+D+i juegan una especial importancia en las empresas de este sector. De hecho, Vidrala fue la primera empresa del sector en utilizar la tecnología RFID en sus almacenes para tener un trazabilidad perfecta.

¹² <http://www.ambientum.com/boletino/noticias/La-industria-del-envase-de-vidrio-un-modelo-de-economia-circular.asp> (28/04/2018)

Además ha incorporado esta tecnología en otros procesos internos y ha incorporado la robótica y el big data, es decir, lo que se conoce como Industria 4.0. Para ello, están colaborando con diferentes universidades y empresas con el objetivo de conseguir envases más ligeros y resistentes.

A esto hay que añadirle, la llegada de Internet y las nuevas tecnologías, que han resultado cruciales para el avance en el acceso a la información por parte de los consumidores, a la vez que ayuda a la empresa a tener más información sobre los consumidores y poder desarrollar un marketing más personalizado. En este caso, Vidrala cuenta con una página web general, en la que expone toda la información posible para darse a conocer a todo el público interesado en ella pero también ofrece un portal de acceso para sus clientes y proveedores con el fin de ofrecer un servicio más personalizado y poder disfrutar de ciertas ventajas que no dispones si no eres cliente/proveedor de la misma.

Al fin y al cabo, estamos en una época donde la tecnología es un elemento indispensable en las empresas y quién pueda disponer de los últimos avances tecnológicos, todavía puede otorgarle mejores y exclusivos resultados. Nos encontramos en una industria cada vez más automatizada y con un futuro donde todo se va a basar en la tecnología y robótica.

5.2 Análisis del entorno específico: Las 5 fuerzas de Porter.

Las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o de algún segmento de este, están determinadas por las denominadas cinco fuerzas de Porter¹³. A través del análisis de las fuerzas podremos determinar la rentabilidad del sector, con el fin de evaluar el valor y la proyección de Vidrala dentro de él.

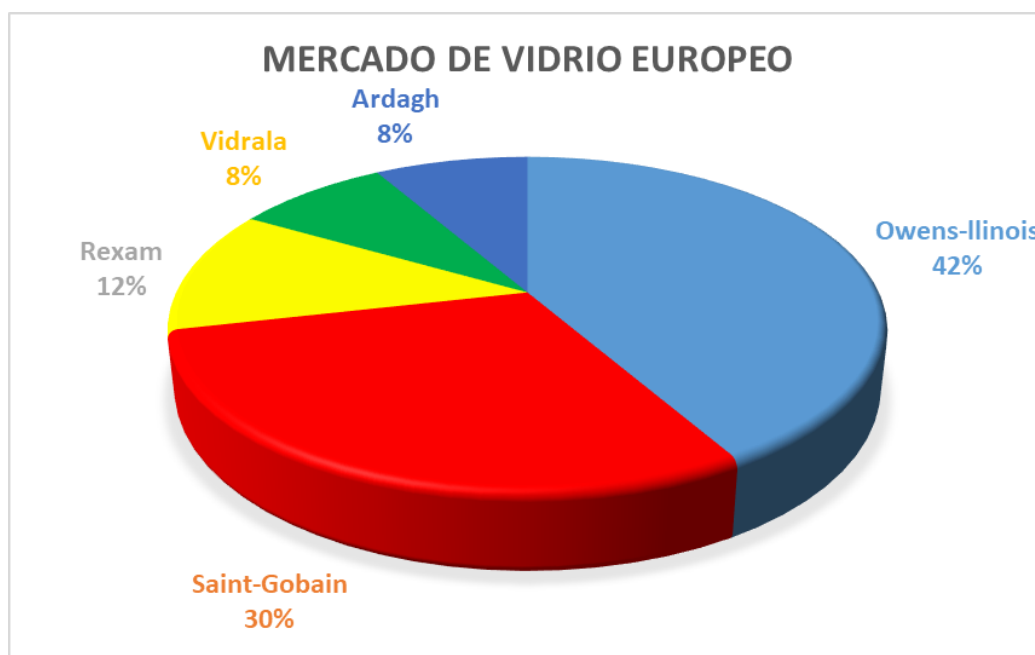
5.2.1 Rivalidad entre competidores actuales.

El sector del vidrio en el mercado europeo se caracteriza por una importante concentración de la oferta ya que son cinco empresas las que dominan el 82% del mercado europeo, tal y como se puede apreciar en la Figura 4. Entre ellas se encuentran, la americana Owens-Illinois (con una cuota en torno al 35%), seguida de la francesa Saint-Gobain (con una cuota de mercado del 25%), luego se encuentra la británica Rexam (con una cuota por debajo del 10%) y finalmente, en una posición similar, la irlandesa Ardagh

¹³ <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526> (10/05/2018)

y Vidrala (con una cuota alrededor del 7¹⁴%). Cada uno de estos competidores sigue estrategias diferentes, bien sea en cuanto a negocios como en cuanto a oferta de sustitutivos. Por ejemplo, Saint Gobain, como no solo se centra en el mercado de envases, la representación que le supone sobre sus ventas es de un 10% o bien por ejemplo Rexam se dedica a la venta no solo de envases de vidrio sino también de otros objetos sustitutivos del mismo, como puede ser la venta de papel, cartón, plásticos rígidos y flexibles y metal. Además Owens Illinois, hasta 2006 ofrecía también plásticos, pero en los últimos años ha decidido decantarse más por la venta del vidrio.

Figura 4. Cuotas de mercado de las principales empresas de envases de vidrio en Europa 2015.



Fuente: Elaboración propia

Centrándonos ahora a nivel nacional, España es el cuarto productor de envases de vidrio en Europa. Cuatro empresas dominan casi el 90% del mercado español de vidrio respecto a las 25 empresas españolas que se dedican a la misma actividad económica, de acuerdo con la fuente consultada¹⁵. Esas cuatro grandes empresas son:

¹⁴ Datos sacados de : http://91.121.77.230/e_casos/cast/pages/temas/temas-ant/pdfs/cas/vidrala_def.pdf (30/04/2018)

¹⁵ <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-2313.html> (31/05/2018)

Tabla 1. Comparativa Vidrala y principales competidores a nivel europeo.

	Vidrala	Verallia	Barbosa-Almeida	Owens-Illinois
Entrada en el mercado español (año)	1965	1959	1998	1929
Cuota de mercado en... (año)	27%	33%	25%	12%
Cotiza en Bolsa	Sí	Sí	Sí	Sí
Nivel de producción	Crecimiento progresivo (25.000 Uds. anuales)	Crecimiento progresivo (15.000 millones anuales)	¹⁶ Crecimiento progresivo	Crecimiento Progresivo
Número de plantas	8	60	7	80
Fortalezas de Vidrala respecto a sus rivales.	<p>Desarrollo sostenible del negocio, enfocado más en las personas y en el entorno que en el resultado a corto plazo.</p> <p>Trabaja con la última tecnología disponible en el mercado lo que favorece tener una capacidad de innovación importante.</p> <p>Clima laboral adecuado mediante una atención y participación continúa de los trabajadores en las acciones de la empresa.</p> <p>Procesos productivos eficientes en tiempo, recursos y calidad tecnología y capaz de proyectar sus resultados en una perspectiva futura.</p> <p>Ubicación estrategia de las plantas productivas al igual que búsqueda de nuevas plantas en sitios pendientes de explotar.</p>			

¹⁶ Crecimiento progresivo: Las empresas crecen y se desarrollan a un ritmo constante.

<p>Debilidades de Vidrala respecto a sus rivales.</p>	<p>Tiene en cuenta que los envases de vidrio son un producto maduro, más bien indiferenciado.</p> <p>Épocas de desequilibrio por exceso de oferta.</p> <p>Todavía se encuentra en “digestión de crecimiento”.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de determinar el grado de concentración de la industria en España, se va a calcular el índice de Herfindhal (H), una medida de concentración económica en mercado.¹⁷ Para ello, en este caso lo vamos a calcular teniendo en cuenta las cuotas de mercado de las principales empresas españolas fabricantes de vidrio hueco, a partir de los datos recogidos en SABI¹⁸.

Posteriormente se procede a calcular el índice en base al volumen de ventas de 2016, cuyas operaciones quedan descritas en el Anexo 3 (Tabla 2).

El resultado del cálculo del índice de Herfindhal es el siguiente: **H= 0,295**

¹⁷ Cuanto mayor es el índice más concentrado se encuentra el mercado, y por lo tanto, menos competitivo. Su valor puede oscilar entre 0 y 1, entendiéndose 0 como una competencia perfecta y 1 como el control monopolístico de mercado. Se calcula mediante la suma de las cuotas de mercado al cuadrado de las empresas que forman parte del sector.

$$H = \sum_{i=0}^n s_i^2 \quad 0 < H < 1$$

¹⁸ Para calcularlo, se va a tener en cuenta las cuotas de mercado de las 8 principales empresas del mercado español dado que la influencia en el cálculo del H de las cuotas de mercado del resto de empresas es tan pequeña que la variación que produce en el cálculo del índice es insignificativa.

Por lo tanto nos revela que nos encontramos ante un mercado donde la concentración es alta, pues se encuentra entre 0,2 y 0,7, entonces podemos decir que nos encontramos en una situación de oligopolio. Dentro de ser un oligopolio, se trataría de un oligopolio asimétrico, ya que de todas las empresa españolas que se dedican a la misma actividad económica, la más grande (Vidrala) controla más del 50% del mercado y el resto operan con cuotas de mercado muy pequeñas. Ello supone que nos encontremos ante una industria donde la fuerza central, la competencia entre los rivales actuales, suponga una amenaza baja para la rentabilidad de las empresas partícipes.

Tras analizar el grado de competencia, existe la posibilidad de agrupar ese número de empresas que realizan la misma actividad económica en distintos grupos, de tal manera que aquellas empresas que son similares entre ellas estén dentro del mismo grupo estratégico frente a otro grupo con algún factor o característica que le hace diferente del resto. Por lo tanto, se van a diferenciar los distintos grupos estratégicos en función de las siguientes características:

- Alcance geográfico: En este caso se van a diferenciar aquellas empresa en las que sus ventas se centran únicamente en el mercado nacional frente aquellas que sus ventas son resultado tanto de ventas a nivel nacional como internacional.

- Variedad de productos: Aquí se recogerán aquellas empresas que se dedican únicamente a la producción de vidrio hueco, frente a aquellas que además de dedicarse a la fabricación de vidrio hueco realizan otras funciones de producción como puede ser la producción de envases sustitutivos al mismo.

- Volumen de facturación: En este caso se agruparán aquellas empresas cuyos volúmenes de facturaciones sean muy similares entre ellas, frente a las que tengan niveles superiores o inferiores.

De tal manera, que la estructura de los grupos estratégicos será la siguiente:

- **Grupo 1**: *Vidrala, Verallia, B-A, Owens-Illinois*. Estas empresas se caracterizan porque son las que trabajan con un ámbito de mercado mucho más amplio, lo cual hace que el volumen de ingresos sea mucho mayor. A esto hay que añadirle que son empresas donde la mayor capacidad productiva se centra en la producción de envases para uso alimentario, aunque la mayoría de ellas realizan otras actividades de forma simultánea. De ahí, que la variedad de productos que pueden ofrecer sea mucho mayor.

- **Grupo 2:** Las empresas incluidas en este grupo se caracterizan por un nivel operacional muy similar entre las ventas a nivel nacional e internacional, pero con una cifra de ingresos menores que los alcanzados por las empresas que forman el Grupo 1. Además, son empresas que no sólo se centran en la fabricación de envases de uso alimentario, sino que también le dan un uso al vidrio alternativo, entre los cuales destaca generalmente la cosmética y elaboración de tarros o envases alternativos. Por lo tanto, ofrece también una mayor variedad pero en niveles inferiores a los ofrecidos por el grupo anterior.

Algunos ejemplos de estas empresas son: *Crisnova Vidrio SA, Aiala Vidrio SA, Verescence La Granja, S.L, Castellar Vidrio SA, Vidrieras Canarias, SA, Estal Packaging SA, Ramón Clemente SA.*

- **Grupo 3:** Las empresas incluidas en este grupo se caracterizan por un ámbito e operación donde la cifra de negocio se va consolidando más por ventas a niveles nacionales que de los ingresos procedentes de las exportaciones. Teniendo en cuenta que la facturación que alcanzan es significativamente inferior a las que conforman los anteriores grupos. A esto, le añadimos que son empresas que no solo se centran en la fabricación de envases para uso alimentario, sino que también se centran sobre todo en ofrecer envases para productos de laboratorio, farmacéutica, etc.

Algunos ejemplos de estas empresas son: *Garrafas Gama SL, Cerviglas SL, Togama Sociedad Anónima. Agrado SL, Tecnoglas SA, Ecolleria SL, Recycling Glass SA, Vidrio Industrial Pobel SA, Walter DEC SL, Crismat SL, Nat Vidriera SL.*

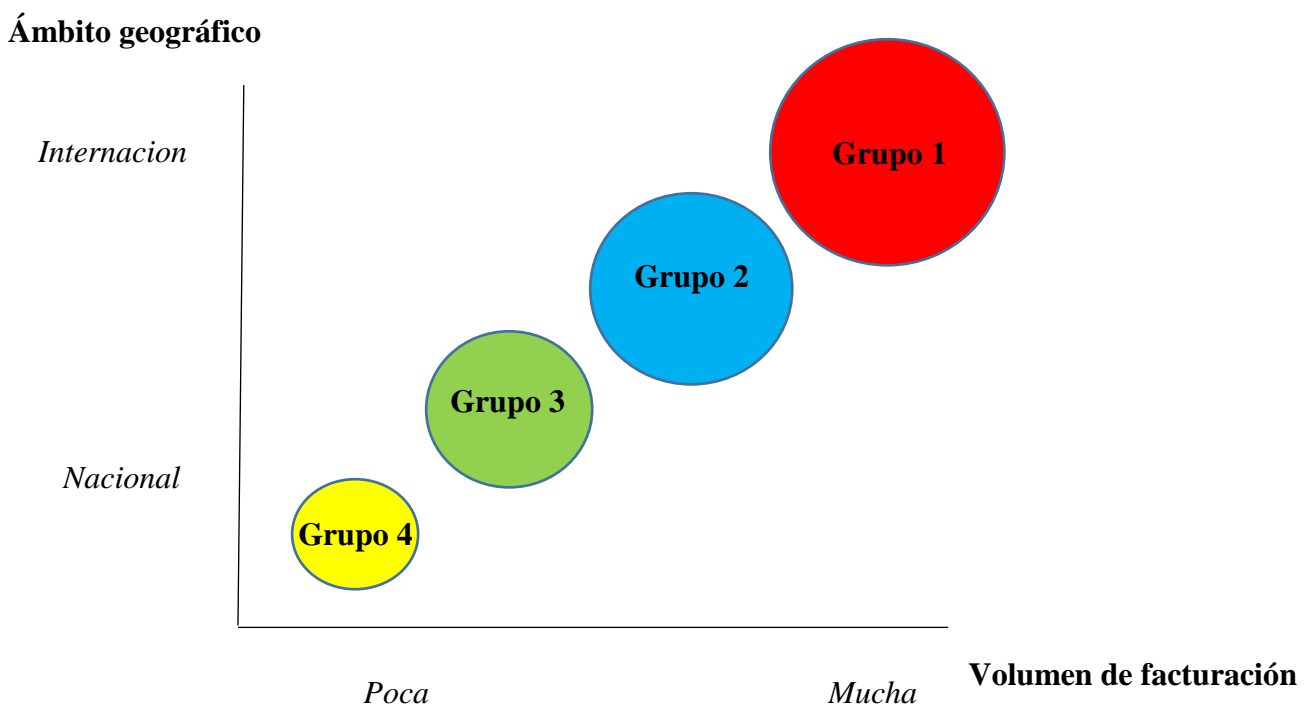
- **Grupo 4:** Las empresas incluidas en el último grupo se caracterizan por un ámbito operacional prácticamente nacional, sin olvidar que un porcentaje de su producción sí que vende al exterior, pero con un volumen de ventas bastante inferior al resto de empresas. De hecho, son empresas que no superan el millón de cifra de negocios. En cambio, tampoco se centran únicamente en la producción de envases de uso alimentario, sino que también ofrecen envases alternativos a los

de vidrio e incluso le dan al vidrio un uso más bien para la elaboración de artículos de decoración e incluso de regalo.

Algunos ejemplos de estas empresas son: *Cristalleries Farre SL, Vidrios San Miguel, S.A, Vidrierías Gordiola, S.L, Peñaterr, S.L, Decoraciones del vidrio Burgalesas, S.L, Talleres de Cristalería Calvo S.L.*

Toda esta información se puede representar a través de la siguiente figura:

Figura 5: Grupos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Poder negociador de los proveedores.

Para entender bien la industria de Vidrala, es importante conocer el tipo de empresas que la preceden y suceden en la cadena de valor de su industria. Con respecto a los proveedores podemos destacar dos tipos de proveedores. Por un lado, los encargados de suministrar las materias primas que se necesita para obtener el vidrio como producto final. Esas materias primas son principalmente materiales que proceden de los recursos naturales, como son: la arena de sílice, carbonato de sodio y caliza para que finalmente con una fusión a elevadas temperaturas (en torno a los 1.500 °C) se obtenga el vidrio fundido. Por otro lado, se encuentran los proveedores que suministran la

maquinaria y mobiliario necesario para llevar a cabo la actividad de la empresa y los encargados en servir la energía de combustible (eléctrica y química).

Los proveedores que se encargan en proporcionar la maquinaria necesaria especializada tienen un alto poder de negociación debido: al número reducido existente, en su mayor parte son extranjeros y la propia diferenciación y especialización de los equipos que suministran.

Por otro lado, entre los proveedores encargados en suministrar las materias primas, el encargado en suministrar el carbonato de sodio tiene un alto poder de negociación, ya que es un input insustituible para la fabricación de vidrio. En cambio, el resto de inputs existen en abundancia en el mercado nacional, no son diferenciados y son abastecidos por agentes que compiten en mercados fragmentados por lo que su poder de negociación es bajo.

Los suministradores de energías y combustible ostentan una posición fuerte debido a que el precio en el mercado español (tarifas eléctricas) está en parte regulado y de factores no controlables como la posición del crudo y del tipo de cambio de la divisas en los mercados internacionales, lo que anula por tanto la posibilidad de negociación.

5.2.3 Poder negociador de los clientes.

Con respecto a los clientes, Vidrala vende sus envases a las principales compañías multinacionales del sector de bebidas, así como a empresas locales ubicadas en las regiones de influencia.

En este caso, la capacidad que tienen los clientes para poder imponer condiciones está ligada al tamaño, volumen de compras, bajo coste de cambio y a la existencia de activos específicos (moldes propios que necesitan envases a medida) y que atrapan al fabricante del envase una vez confeccionado el molde.

También existe la posibilidad de integración hacia atrás, como ocurrió con el grupo BSN, con actividades en el ámbito de alimentación y de bebidas que acabó tomando posición en la rama de envases de vidrio.

Por último, debido a la existencia de pocos grupos oferentes facilita una rápida transmisión de información, provocando inconsistentes las políticas de discriminación de precios que se pudiesen llevar a cabo. De tal manera, que los factores anteriores unidos

a la escasa diferenciación del producto (envase de vidrio) hacen que el poder negociador de los clientes sea en general elevado.

5.2.4 Productos sustitutivos.

El vidrio hueco se utiliza para el envasado de productos alimenticios, bebidas y productos de cuidado personal frente a otros productos como los plásticos rígidos, los flexibles, el metal, el papel, el cartón o los tappers. De ahí, actúan como sus principales sustitutivos ya que son capaces de satisfacer las mismas funciones que los envases de vidrio. Aun así los envases de vidrio presentan clara diferencia respecto a sus sustitutivos en una serie de características: muestra una mayor calidad, es transparente, reutilizable y totalmente reciclable, impermeable y aséptico, pudiendo ser utilizado para el envasado a altas temperaturas sin deformarse ni deteriorarse y conservando las cualidades del producto envasado. En cambio, sus puntos débiles son el peso y la fragilidad.

Este hecho, supone un freno importante al incremento de precios para evitar el desplazamiento de la clientela hacia otro tipo de envases lo que obliga a mantener una muy buena relación precio-prestaciones frente a los sustitutivos.

5.2.5 Amenaza de nuevos entrantes.

La amenaza de nuevas entradas es la que presiona con menor intensidad debido a las elevadas barreras de entrada al sector y a que después de la reordenación sectorial están presentes en el mercado español los grupos vidrieros multinacionales más importantes. Dichas barreras a la entrada son las siguientes:

1. Fuertes inversiones de capital que requiere esta tipo de actividad (intensiva en capital).
2. En la necesidad de una entrada a gran escala para conseguir economías en los costes que permitan ser competitivos y amortizar equipos que en la industria son costosos y altamente especializados.

Por tanto, del análisis del entorno específico podemos concluir que la industria y, en concreto, el grupo estratégico de Vidrala tiene margen para conseguir rentabilidades atractivas debido a que la industria se configura como un oligopolio donde la empresa objeto de análisis tiene un poder de mercado importante. Además, la amenaza de sustitutos y de nuevos entrantes no es especialmente alta. Las únicas fuerzas que plantean una amenaza importante para la industria son las derivadas del poder negociador de los

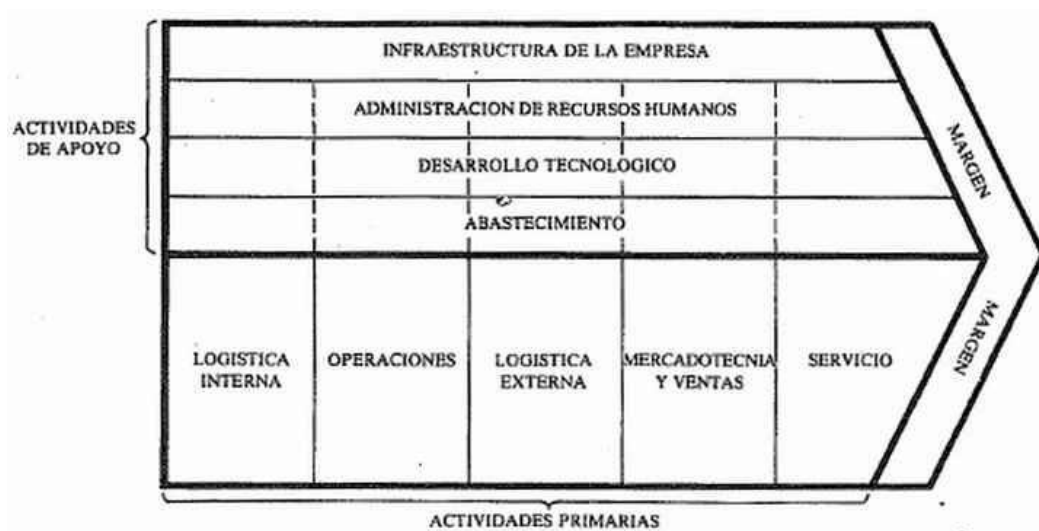
clientes que pueden presionar los precios a la baja y del poder negociador de los proveedores, que pueden acabar incrementando los costes para la industria.

6. Análisis interno

6.1 Cadena de Valor.

La cadena de valor es la principal herramienta de la que disponemos para identificar las fuentes de generación de valor de las que dispone una empresa. Las actividades que se realizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar el producto lo hacen más valioso. Mediante el análisis de la cadena de valor propuesto por Porter (Figura 5.1), es posible descomponer las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación, en la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva. A partir de ello, se va a proceder a explicar las actividades primarias y de apoyo que resultan importantes para la creación de valor de Vidrala. En la imagen que encontramos a continuación podemos ver el esquema de este análisis:

Figura 6: La cadena de valor de Porter (1987)



Fuente: Porter (1987).

Actividades primarias:

- **Fabricación u operaciones:** La fabricación de vidrio se lleva a cabo a través de la fusión de los recursos naturales anteriormente mencionados en unos hornos a una temperatura cercana a los 1.500°C. Convirtiendo esa mezcla de materias primas en vidrio fundido, cortándolo en “gotas” de vidrio a un determinado peso para posteriormente introducirlas en moldes donde se soplan para darles la forma del envase deseado. Finalmente se introducen en un arca de recocido donde se enfriaran de una manera lenta y controlada.
- **Logística externa:** Una vez finalizado el proceso de producción, cada uno de los envases se somete a estrictos controles de calidad automatizados. En caso de encontrar envases defectuosos, se vuelven a fundir de nuevo en el horno. Cuando ya se han seleccionado aquellos envases no defectuosos, son paletizados y enfundados herméticamente para que lleguen al cliente en las mejores condiciones. La protección de estos envases debe de ser segura, ya que al ser vidrio cualquier golpe o fractura podría hacer que el producto llegue en malas condiciones a los clientes finales.
- **Marketing y ventas y servicio postventa:** Vidrala se caracteriza por ser una empresa que no lleva acciones publicitarias directas al consumidor final, es decir, no lleva a cabo un marketing B2B, sino más bien un marketing de tipo B2B. Vidrala se caracteriza por ser una entidad que trata de establecer unos vínculos sólidos y permanentes en las regiones donde desarrolla sus actividades. Por ello, colabora con múltiples organizaciones de carácter local y asiste a varios eventos con el fin de establecer sinergias y conocer las necesidades reales de otras organizaciones que comparten intereses comunes, además de poder llevar a cabo acciones de patrocinio y mecenazgo con asociaciones con un fuerte arraigo entre los miembros de la comunidad local. Por ejemplo, en 2016 participó en la 90ª Conferencia Técnica del Vidrio de la Sociedad del Vidrio Alemana. En un sentido sectorial y comercial, también ha estado presente la Feria Vinitech de Burdeos, donde se dieron a conocer los productos y servicios del Grupo. En cambio, el esfuerzo que lleva a cabo en servicio post-venta es muy reducido e insignificante,

aunque sí que para alguna cuestión tiene disponible un servicio telefónico de atención al cliente en cada una de las empresas que conforman el Grupo.

Actividades de apoyo.

- **Tecnología:** Vidrala es una empresa pionera en el sector en lo que a tecnología e investigación se refiere. De hecho, fue la primera empresa del sector y de las primeras en España en utilizar la tecnología RFID en los almacenes con el fin de tener una trazabilidad perfecta. Además ha trasladado esta tecnología a otros procesos internos y ha incorporado la robótica y el big data, es decir, lo que se conoce como Industria 4.0. También dispone de una patente mundial de tecnología que mide la capacidad de los envases sin usar agua y de manera rápida y económica. Por último, cabe decir que como proyecto en marcha están intentando reducir el consumo energético mediante la recuperación de calor en proyectos como el Tasio.
- **Aprovisionamiento:** La elaboración del vidrio tiene como materias primas una mezcla de varios minerales naturales como son la sosa, la arena de sílice, la caliza y el propio vidrio reciclado. Las tres primeras se caracterizan por ser materiales naturales, mientras que la última se adquiere siguiendo el mismo proceso de fabricación que permite manipularlo una y otra vez sin que pierda ninguna de sus propiedades y ventajas. El hecho de proceder de recursos naturales y abundantes y no de recursos fósiles limitados, lo convierten en el material de envase más sostenible.

6.2 Análisis VRIO de los recursos y capacidades.

La posición competitiva de una empresa está basada en la posesión de unos recursos especializados, de manera que una adecuada gestión de los mismos posibilitará la obtención de beneficios sostenibles, en la medida en que estos recursos no sean imitables con facilidad. De ahí surge esta teoría y en definitiva viene a explicar que las diferencias de rentabilidad no solo vienen de la industria, sino de los recursos y capacidades que tiene la empresa. A continuación, vamos a realizar un estudio de los diferentes tipos de recursos, las capacidades con las que cuenta la empresa, y finalmente, realizaremos el análisis VRIO.

6.2.1 Tipos de recursos.

Los recursos productivos de las empresas se clasifican de la siguiente manera:

En primer lugar tenemos los *recursos tangibles*, aquellos que son fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Dentro de este tipo de recursos nos encontramos con:

- **Recursos físicos:** Las instalaciones y maquinaria en fábrica que posee Vidrala son adecuadas para hacer frente a la demanda y a su cuota de mercado. Además, cuenta con distintas plantas de producción en las diferentes zonas en las que se ubica.
- **Recursos financieros:** es la capacidad de endeudamiento y de generación interna de fondos de la empresa. Se pueden estudiar a través de varios indicadores, en este caso lo vamos a estudiar a través del ratio de endeudamiento. Si observamos cómo han evolucionado sus rentabilidades en los últimos cuatro años (Tabla 3), vemos como ambas han mejorado al mismo tiempo que lo ha hecho su ratio de liquidez, por lo tanto la empresa dispone de un exceso de activos corrientes para hacer frente a los pasivos corrientes.

Tabla3. Rentabilidades.

	2017	2016	2015	2014
Rentabilidad Económica (%)	10,46	7,07	4,24	9,98
Rentabilidad Financiera (%)	28,41	17,41	12,93	21,54
Liquidez	1,33	1,12	1,21	1,36
Ratio endeudamiento (%)	63,19	59,41	67,22	53,67

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SABI.

Por otra parte, los *recursos intangibles* son aquellos difíciles de detectar y evaluar a partir de estados contables, puesto que en muchos casos permanecen invisibles. Pertenecen a este grupo los siguientes:

- **Recursos tecnológicos:** Como anteriormente hemos comentado es una empresa que cuenta con una amplia experiencia en el ámbito tecnológico, ya que posee la última tecnología del momento para llevar a cabo la elaboración del producto.
- **Reputación:** Engloba el prestigio que la empresa posee entre sus clientes y proveedores. Vidrala tiene una gran reputación en la zona del País Vasco, siendo al mismo tiempo un referente del sector.
- **Cultura:** Dentro de este apartado cabe destacar la importante apuesta por el medioambiente que realiza la empresa y por la implicación que tiene con la comunidad. Esta preocupación se centra principalmente por un lado en el reciclado de los envases de vidrio, demostrándose que el vidrio es uno de los envases más respetuosos con el medioambiente; es un 100% reciclable indeterminado de veces. De ahí, que se considere como el envase ecológico por naturaleza.

Y por último están los *Recursos Humanos*, que a través de sus conocimientos, destrezas y habilidades ofrecen servicios a la empresa. Es un recurso difícil de valorar, siendo la cualificación personal, técnica y educativa de los empleados un indicador importante. Vidrala cuenta con personal muy cualificado dentro de su proceso de producción, desde los encargados en la primera fase de producción hasta el último de los trabajadores ponen a diario a servicio de la empresa todos sus conocimientos y la técnica perfecta para que el producto final sea de la mayor calidad posible.

6.2.2 Capacidades.

Las capacidades de una empresa con las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales.

En este aspecto, Vidrala tiene ventaja frente a algunos de sus competidores, pues lleva trabajando en el sector desde 1965 y en tan solo un poco más de 50 años en funcionamiento ha conseguido ser una de las líderes y referentes del sector. Además de haber sido capaz de integrar el conocimiento del proceso a todo su personal con las

habilidades suficientes para el explotar los nuevos nichos de mercado, obteniendo así buenos resultados y con perspectivas de crecimiento.

6.2.3 Análisis VRIO.

Una vez desarrollados los diferentes tipos de recursos y las capacidades, podemos concluir que aquellos que le permiten conseguir una ventaja competitiva sostenible son la cultura y los recursos tecnológicos.

En primer lugar, la cultura con la que trabaja se considera un recurso VRIO porque es una de las empresas donde continuamente, en todas las acciones que lleva a cabo y procesos productivos tiene presente las consecuencias que dichas emisiones provocan en el medioambiente. La fabricación de vidrio, por su propia naturaleza, es intensiva en el consumo de energía (operan 24 horas al día los 365 días del año), por ello la reducción del impacto medioambiental asociado a esta etapa es un objeto prioritario en cada planta de producción. Concretamente, y hablando de materiales como es el vidrio, intensificar la utilización de materias procedente del reciclado tiene un doble efecto positivo en la eficiencia medioambiental: reduce el consumo de materias primas naturales y además contribuye a reducir el consumo energético fósil. El resultado de todo ello es una reducción de forma significativa en las emisiones contaminantes. Este recursos se complementa de la tecnología con la que trabajan, ya que sin ciertos niveles de tecnología no sería posible aplicar a los sistemas productivos técnicas que permitan reducir esos niveles de contaminación. Como puede ser la renovación sostenida de las instalaciones de fabricación actualizándolas a la tecnología existente más eficaz en sistema de reducción del impacto medioambiental. Dejando a un lado la ayuda que la tecnología supone para reducir las emisiones contaminantes, Vidrala es una de las empresas del sector que continuamente invierte en I+D+I, logrando conseguir la última tecnología disponible en el momento, concretamente tiene ya instalada la tecnología 4.0. El hecho de ser capaz de adaptar esta tecnología a sus plantas y procesos productivos, le permite obtener ventajas y diferencias significativas respecto a la competencia, ya no solo en ahorro en costes sino en ser la primera en lanzar un producto nuevo con la última tecnología del momento y las implicaciones que ello conlleva. Otra de las razones que justifica ser diferente al resto es porque no todas las empresas tienen las mismas condiciones y capacidad para acceder a la tecnología, de tal manera que no pueden disfrutar de las ventajas que la misma supone tanto en términos de ahorro como en innovación. Por lo tanto, a lo largo de algo más de 50 años en el mercado laboral, se

puede demostrar que dispone de recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar, capaces de generar beneficio y con perspectivas positivas de crecimiento.

7. DAFO.

A continuación se resumen las conclusiones extraídas tanto del análisis externo como del interno en los cuatro puntos clásicos del análisis DAFO.

Oportunidades (O):

- Sector ejemplar para aplicar el “Modelo circular”, implantado como el proyecto “Europa 2020”, con el objetivo de generar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.
- Capacidad de generar puestos de trabajo y reducir la tasa de paro.
- Debido al incremento de la preocupación ciudadana por la contaminación y problemas medioambientales, se ha incrementado el uso de los envases de vidrio por ser más ecológicos y 100% reciclables.
- Otros de los factores que están empezando a considerarse como nuevas oportunidades para explotar son: las tendencias de consumo favorables, el impulso del turismo en las regiones del sur o el aumento de las importaciones de productos a granel y de las actividades de envasado doméstico en el Reino Unido.
- Concentración de la oferta: Es cierto que nos encontramos en un mercado con una oferta muy concentrada, básicamente son 4 empresas las que dominan el mercado, de ahí una situación de competencia oligopólica.
- Elevadas barreras a la entrada: Estamos hablando de un sector donde la posibilidad de entrada de nuevas empresas es muy reducida ya que se ven obligadas hacer frente a difíciles y duras condiciones para ser competitivas de las ya existentes y con una inversión en capital importante.
- Características del envase: El envase de vidrio es el recipiente mejor valorado por los consumidores en cuanto a mejor conservación del alimento, sabor, reutilizable y totalmente reciclable.

Amenazas (A):

- Recesión económica: A pesar de las consecuencias que conlleva este periodo, el sector en el que nos encontramos no ha sido uno de los entornos que más

repercusiones ha sufrido, ya que los estragos que ha ocasionado han sido capaces de controlarlos y superarlos por el propio mercado.

- **Facilidad de transmisión de información:** Debido al reducido número de oferentes, es muy fácil que se filtre la información de una forma muy rápida de unas empresas a otras.
- **Freno en el incremento de precios:** Ante la posibilidad de poder cambiar el envase de vidrio por cualquiera de sus tantos sustitutivos que tiene, es importante controlar la subida de precios para evitar que la clientela se desplace hacia otro tipo de envases. Los clientes, al ser grandes empresas multinacionales, tienen también un alto poder negociador, lo que presiona los precios a la baja.
- **Peso y fragilidad:** Son recipientes que se pueden fracturar con facilidad, por lo que hay que tener un especial cuidado a la hora de distribuirlos a las plantas envasadoras y a los clientes finales.

Fortalezas (F):

- **Recursos naturales:** Una de sus principales características es el uso de unas materias primas totalmente naturales para su proceso productivo y por tanto un recurso renovable e inagotable.
- **Líder tecnológico:** Es una de las empresas referente del sector por la incorporación de las últimas tecnologías en sus procesos de fabricación.
- **Amplia experiencia en el sector,** llegando a ser una de las referentes en el ámbito de trabajo y pionera en productos y adopción de técnicas.
- **Cultura medioambiental con la que opera,** ligada a la características del producto y su consiguiente reducción de emisiones contaminantes; siendo un factor clave la posibilidad de posterior reciclado de los productos.
- **Procesos productivos eficientes en tiempo, recursos y calidad tecnología** con la capacidad de proyectar sus resultados en una perspectiva futura.
- **Ubicación estrategia de las plantas productivas,** próximas tanto a las zonas de extracción de los recursos naturales como a los centros de distribución, al igual que la búsqueda de nuevas plantas en sitios pendientes de explotar.

Debilidades (D)

- Tiene en cuenta que los envases de vidrio son un producto maduro, más bien indiferenciado. Por lo que tiene que hacer un esfuerzo en hacer que su producto otorgue una característica diferenciadora respecto a sus competidores.
- Épocas de desequilibrio por exceso de oferta: Vidrala, sufre épocas donde los niveles de ventas se ven reducidos o paralizados debido al exceso de producto en el mercado.
- Todavía se encuentra en “digestión de crecimiento”: Vidrala todavía no ha llegado a alcanzar el máximo crecimiento ni digerir del todo las etapas de bonanzas que lleva consiguiendo los últimos periodos e incluso las perspectivas positivas que va reflejando.

8. La formulación de la estrategia.

8.1 Misión y Visión.

Una vez analizadas todas las características de Vidrala y factores del entorno que influyen sobre ella, podemos determinar cuáles son los componentes o pilares estratégicos que sustentan los principios fundamentales que sigue, entre ellos cabe destacar:

- Los clientes.
- Excelencia operativa.
- Creación de valor mediante una inversión óptima.
- Resto de posibles consumidores potenciales.

Para conseguir que estos pilares funcionen correctamente fija una serie de medidas que garanticen su éxito, como son: conseguir en todo momento la satisfacción tanto de las necesidades de los clientes como la de los empleados dentro de sus funciones o ámbito laboral, un funcionamiento operacional adecuado y una rentabilidad y reinversión constante. Después de establecer los aspectos en los que se basa a nivel más operativo o funcional; en un sentido más empírico, los valores en los que se basa son los siguientes:

- Compromiso constante con el cliente.
- Compromiso y desarrollo de las demás personas que no sean clientes o no mantengan algún tipo de vínculo o relación con la empresa.
- Sostenibilidad y colaboración.
- Alto rendimiento.

- Innovación y mejora continúa.

La figura del Anexo 4 realiza una ordenación de los elementos previos en la estrategia de Vidrala, mostrando en la cúspide la misión y visión que proyecta la empresa.

Misión: “Un equipo innovador y continuamente mejorando, proporcionando soluciones de envasado sostenibles”.

Visión: “Una organización de clase mundial donde nuestros clientes, personas y proveedores están en el centro de lo que hacemos”.

8.2 Estrategia competitiva.

Como anteriormente hemos visto, la alta concentración de la oferta y el reducido número de grandes empresas que dominan el mercado, han hecho que el precio haya dejado de ser el único instrumento competitivo o más bien que haya pasado a un segundo plano.

Es una industria donde las empresas ya instaladas son capaces de aprovecharse de economías de escala y por supuesto de economías de experiencia, debido a que son empresas que tienen un potencial de capital suficiente para incorporarse a estos mercados y con el paso del tiempo poder disfrutar de las ventajas económicas que ello conlleva. Ambas son indicadoras de una estrategia competitiva basada en costes, pero en el momento en el que se sitúa Vidrala no opta por una estrategia de este tipo, ya que la mayoría de las empresas que operan al mismo nivel se aprovechan de estas ventajas y por tanto no puede disfrutar de una ventaja competitiva sostenible respecto a sus competidores. De tal manera, que la estrategia que la ha otorgado consolidarse una diferenciación con respecto a sus rivales y poder disfrutar de una ventaja competitiva sostenible ha sido la internacionalización y diversificación comercial.

Vidrala es una empresa que pone especial atención en la búsqueda de zonas pendientes de explotación y como anteriormente hemos visto, esta característica es una de las fortalezas que la caracteriza. Esta continuamente esforzándose en buscar nuevos nichos de mercado o posibilidades comerciales que se encuentran fuera del alcance del resto de empresas, bien sea porque a través de un estudio previo, le suponen una oportunidad de negocio (nuevos productos, nuevo enfoque de los existentes o para atraer a nuevos grupos de consumidores) y crecimiento corporativo o porque tienen necesidad

de llevar a cabo una reestructuración interna. Así es como Vidrala ha ido abriendo plantas de producción en distintas localidades, favoreciendo su internalización en el resto de países y de ahí el consiguiente incremento del volumen de producción y del volumen de ingresos de explotación tanto a nivel nacional como internacional. Esta estrategia ha sido sobre la que se ha fomentado el ritmo de crecimiento y los resultados obtenidos que ha generado hasta la actualidad, a lo que hay que añadirle que cuenta con unas perspectivas de futuro que apuntan a seguir una tendencia positiva y creciente.

8.3 Estrategia corporativa.

La estrategia corporativa refuerza la estrategia que le permite dotar de una ventaja y diferencia respecto a sus competidores.

Vidrala en sus primeras etapas de negocio se centró en abastecer únicamente al mercado nacional, ya que además solo tenía plantas en el territorio español. Como veía que tenía necesidad de incrementar su volumen de producción y el ritmo de crecimiento iba en auge, en 1967 se lanzó a realizar las primeras exportaciones. A partir de entonces, fue adquiriendo e instalando plantas de producción por el resto de países, para abastecer otros mercados, hasta contar en la actualidad con 8 plantas de producción. Además la forma que tiene de comercializarse con los mercados en los que opera es a través de las propias exportaciones.

De hecho, Vidrala entiende la internacionalización como una obligación y hay que tener presente que está muy focalizada o incluso limitada. Estamos en mercado donde uno de cada tres envases rígidos del sector de bebidas y alimentación se encuentra en vidrio.

8.4 Estrategia Social.

Por último, Vidrala es una empresa que considera imprescindible poner el foco en la persona y en el entorno, yendo más allá del resultado a corto plazo. Para ello promueve la satisfacción de los empleados y su implicación e involucración en el proyecto. Por ello, ha puesto en marcha un conjunto de políticas y acciones orientadas, por ejemplo, a favorecer la conciliación entre la vida personal y la profesional, la participación del entorno familiar en momentos de vida compartidos (jornadas de puertas abiertas, viaje

anual, etc.), o el patrocinio de actividades socio-culturales en el entorno social más próximo.

Con este mismo fin, cada año promueve la participación en un proyecto de solidaridad internacional, donde los trabajadores y la empresa colaboran conjuntamente, realizando sus aportaciones económicas orientadas a un colectivo menos afortunado.

Finalmente destaca su presencia, cada vez más significativa, junto con escuelas, universidades y foros de expertos en eventos y colaboraciones con el fin de difundir y compartir los éxitos de su modelo de negocio y su forma de entender la industria en el siglo XXI.

9. Perspectiva de futuro.

Llegados a este punto, Vidrala progresa positivamente, llegando a consolidarse como una empresa de mayor tamaño, multinacional, con posiciones de liderazgo en regiones que considera estratégicas y con una clara vocación e interés hacia el desarrollo de relaciones comerciales con sus clientes, que son la razón de ser de su negocio.

Las acciones que debería de llevar a cabo para poder seguir el ritmo de crecimiento que está alcanzando en los últimos periodos y reforzar la estrategia que lleva a cabo, factor clave de esos niveles de crecimiento, serían por ejemplo:

- Fomentar el consumo de productos envasados de alimentación y bebidas mediante el progreso sociodemográfico y desarrollo de nuevos estilos de vida.
- Intentar consolidar el mercado con las empresas existentes, dificultando la entrada de nuevos competidores al mismo tiempo que desarrolla estrategias de penetración del mercado e incluso de diversificación, que le permitan conseguir mayores cuotas de mercado.
- Además, debería seguir manteniendo la posición de líder tecnológica en el sector en el que opera. Esto le permitirá seguir disfrutando de esa diferenciación respecto a sus competidores, pero no sólo en la eficiencia de los procesos de fabricación, sino también en las características del producto final.
- También tiene que continuar con la tendencia de ubicar las plantas de producción en zonas estratégicas, clave para el futuro crecimiento.
- Alcanzado lo mínimos niveles de contaminación, no apartar esta preocupación y seguir concienciando a la sociedad de los daños medioambientales para que conjuntamente los niveles de emisión sean los más bajos posibles.

Estas serían entre otras acciones, las que más relevancia tienen en su planteamiento de futuro y las que pueden llegar a consolidarle una empresa mucho más fuerte. En definitiva, debe de continuar con los objetivos que sigue fijándose a largo plazo, entre los cuales se encuentran: la orientación al cliente, la competitividad, la inversión industrial y por lo tanto la generación de caja y solvencia patrimonial. Al fin y al cabo, esas son las bases que van a condicionar el desarrollo de su futuro.

10. Conclusiones.

Tras realizar el análisis de lo más general, la industria, hasta lo más particular, en este caso la empresa Vidrala, he podido completar todos los análisis que se han planteado a lo largo del trabajo.

En términos generales, podemos concluir que Vidrala opera en un mercado complejo y difícil, pero que a pesar de ello, es un claro ejemplo de una empresa líder en el mercado español, llegando a situar a España en el cuarto productor europeo.

A nivel Europeo, el mercado está concentrado en cinco empresas, entre las cuales se encuentra Vidrala, lo que hacen que estén actuando en un mercado donde hay una importante concentración de la oferta. Esta conclusión no varía mucho si observamos el mercado de envases de vidrio para uso alimentario a nivel nacional. Tras realizar los cálculos correspondientes, el mercado queda dominado prácticamente por una única empresa, Vidrala, ya que se lleva más del 50% del mercado. Para ello hay que tener en cuenta que estamos hablando de un mercado con fuertes barreras a la entrada, con un nivel de competidores importantes, donde el poder de negociación de los clientes es alto y el de los proveedores, según el nivel de proveedores especificado anteriormente, también.

Esta posición queda justificada por los buenos resultados que le ha otorgado la estrategia competitiva con la que se está lanzando a los actuales y nuevos mercados. Dicha estrategia es clave para seguir jugando en las posiciones actuales e incluso para alcanzar niveles superiores, aprovechándose en todo momento de las ventajas que la misma otorga. A esto hay que añadirle un complemento importante, promotor clave de los resultados que se obtienen periodo tras periodo; y ese elemento es la tecnología. Vidrala es una empresa, como ya sabemos, líder en la adopción e implantación de la tecnología en su ámbito empresarial.

Por lo tanto, como conclusión global, Vidrala es una empresa que ha sabido y sabe operar en el mercado, encontrar y aprovechar la mínima oportunidad existente de una

manera eficiente y adoptar la estrategia adecuada que le permita generar los resultados que obtiene. Es cierto, que como todas las empresas, después de épocas de bonanzas vienen periodos de recesión y es necesario analizar la situación y emprender las acciones más adecuadas en el momento oportuno. Pero a pesar de ello, ha sido capaz de mantener la posición ideal y manejar sus dificultades. Si sigue la tendencia que se prevé y cumple sus perspectivas puede llegar a consolidar una empresa mucho más fuerte.

11. Bibliografía

Fuentelsaz L, J.Gómez & J.Maicas. Apuntes Dirección Estratégica. Universidad de Zaragoza. Curso 2016-2017

Vidrala, como ser líder en un sector complicado. (20 de Octubre de 2015). En *Finect*. Recuperado el 5 de Abril de 2018 de https://www.finect.com/usuario/mapedit/articulos/vidrala_como_ser_lider_en_un_sector_complicado

Envases de vidrio, innovación y sostenibilidad (7 de Diciembre de 2012) En Techpress. Recuperado el 8 Abril de 2018 de <https://techpress.es/envases-de-vidrio-innovacion-y-sostenibilidad/>

Vidrala: <http://www.vidrala.com/vidrala/historia/>. Última visita 3 de Mayo de 2018.

Blázquez, Susana (2016, 11 de Junio) La industria del vidrio tiene caché. *El país*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2016/06/09/actualidad/1465478554_492141.html

Anfevi: <http://www.anfevi.com/sala-de-prensa/documentos-de-interes/>. Última visita el 5 de Mayo de 2018.

Durbá, José Manuel (2017, 14 de Marzo) Vidrala: ¿Es una compra cara? *Inversión & Finanzas* <http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20170314/vidrala-compra-cara-3583097.html>

Aláez Martínez, Marian y Freije Obregó, Inmaculada (2007). *Vidrala. La aceleración del crecimiento de una empresa industrial especializada*. Extraído el 20 de Abril de 2018 desde http://91.121.77.230/e_casos/cast/pages/temas/temas-ant/pdfs/cas/vidrala_def.pdf

Sánchez Marbella, Federico (Cuarto trimestre 2006) Reconfiguración de la industria española de envases de vidrio: estructura y estrategia. *Universia BusinessReview*. Recuperado de: <https://ubr.universia.net/article/viewFile/575/701>

La industria del envase de vidrio, un modelo de economía circular. (22 de Enero de 2015) En *ambientum, el portal profesional del Medio Ambiente*. Recuperado el 14 de Abril de 2018 de <http://www.ambientum.com/boletino/noticias/La-industria-del-envase-de-vidrio-un-modelo-de-economia-circular.asp#>

Sector CNAE (2313) (Actualizado el 12 de Junio de 2018). En el *economista*. Recuperado el 12 de Junio de 2018 de <http://ranking-empresas.economista.es/sector-2313.html>

Xabier Aja (2015, 6 de Julio) La empresa Vidrala controla la mayor fábrica de envases de vidrio de Europa. *Deia*. Recuperado de: <http://www.deia.eus/2015/07/06/economia/la-empresa-vidrala-controla-la-mayor-fabrica-de-envases-de-vidrio-de-europa#Loleido>

GUERRAS, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. (2015): La dirección estratégica de la empresa. Ed. Thompson-Civitas.

Vidrala: <http://www.vidrala.com/es/>. Última visita 18 de Junio de 2018.

Vidrala: <http://www.vidrala.com/es/actualidad/noticias/ganadores-de-la-ii-edicion-del-concurso-masterglass.html>. Última visita 18 de Marzo de 2018.

Industria Vitivinícola (28 de Febrero de 2018). 2017, un año de éxitos para Vidrala. *Interempresas.net*. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/209876-2017-un-ano-de-exitos-para-Vidrala.html>

Michael E. Porter (1979). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. ISSN 0717-9952, (Vol. 86, N°. 1, 2008) págs. 58-77.