

Norma

Un pionero, en vanguardia

Puertas Norma existe como fábrica desde hace 42 años. Desde los 70 se mantiene como entre las empresas más importantes del sector y es la única de las grandes que ha aguantado todas las crisis. Hace cinco años, su propietario, D. Angel Solanes, decidió venderla, dejando de ser la empresa familiar que había sido hasta ese momento, para pasar a depender del grupo americano Jeld-wen.

Quedaba atrás una época histórica para la carpintería en España, pero comenzaba otra, también apasionante, de muy dura competencia :hoy se consideran líderes en la puerta 'block'.

EVA MARTÍN OREJUDO
INGENIERO DE MONTES

La fábrica dispone de 50.000 m² edificados y 400 empleados de media, la mayoría del pueblo de San Leonardo de Yagüe (Soria) donde está ubicada, gente con un montón de experiencia en esto de hacer puertas y con muchas ganas de seguir aprendiendo. Por escala sigue siendo una de las grandes pero ya se tiene que tutear con los gigantes de Villacañas con los que compite en la misma gama de producto.

Su catálogo abarca prácticamente todo lo que pide el mercado: puertas planas, carpinteras, vidrieras, blindadas, resistentes al fuego (de los tipos: RF-15, RF-30A, RF-30B, RF-60 blindada, RF-60, RF-90, RF-30 plafón y RF Molded), blindadas; con acabados barnizados y pintados, empleando para todo ello las técnicas más avanzadas.

La hoja de puerta ciega tiene 7 diseños diferentes con acabados en maderas nobles y la

posibilidad de incorporar vidrieras de 1, 6 y 9 huecos.

Les preocupa especialmente el barnizado y se sienten muy orgullosos de sus resultados. Piensan que los clientes lo exigen y valoran y han decidido invertir en personal cualificado y la maquinaria más sofisticada existente: la barnizadora de cortina para puerta plana proporciona un acabado que no se logra con otro tipo de barnizadoras como las de pistola.

El catálogo incluye también armarios modulares, con o sin maletero y blok-port.

La puerta Molded

Su producto estrella es la puerta Molded. Se trata de una puerta con un paramento de tablero de fibras formado mediante moldes que presenta al exterior la apariencia de puerta carpintera pero sin ningún tipo de juntas lo cual le proporciona una gran estabilidad. Se trata del tipo tradicional norteamericano con gran aceptación a nivel mundial. Los tableros de fibras se compran a Yalewein, la empresa estadounidense que recientemente compró acciones de Puertas Norma.

Este tipo de puerta presenta la ventaja de poder integrarse en cualquier espacio y decoración gracias a la flexibilidad de tonos que ofrece su pintado final. También se fabrica en la modalidad de resistente al fuego.

Producción y distribución

La producción está en torno a las 700.000 unidades de puerta al año y una facturación 5.000 Mpta/ año.

Trabajan bajo pedido pero siempre sobre catálogo, con unos modelos muy concretos que sus clientes conocen a través de una amplia red de 26 delegaciones en el mercado español. La delegación ubicada en Barcelona se dedica expresamente al mercado de exportación.

El mercado se reparte aproximadamente entre Cataluña (35 %), Andalucía (10 %), zona centro (30 %), Aragón (10 %), Navarra (5 %), y el resto por

Jaime Ribas, gerente de Norma, entre Hugo Peterssen y Fausto Herrero en una reunión de la Asociación de Fabricantes de Puertas

"España es en general un país con poca cultura exportadora y la verdad es que para nosotros fue una sorpresa cuando salimos al mercado exterior, casi acomplejados al principio, y vimos que nuestro producto tenía muchísima aceptación internacional."

toda la geografía española. Sus clientes son los propios carpinteros o los contratistas de carpintería que luego coordinan los oficios necesarios para el montaje de los block en la obra, porque ellos nunca van a ella directamente. Por eso la mayoría de las veces es difícil conocer los lugares a los que va destinado su producto. Como excepción saben que en el polígono de Baldebernardo, en Madrid, un 60 a un 70 % de las puertas proceden de Norma.

El producto tiene una distribución comercial que no es homogénea ya que depende mu-

cho del sitio y del tipo de obra de que se trata. Para Juan José Estrada, director comercial de Puertas Norma "las diferencias entre las distintas regiones de España dependen del nivel de la vivienda que se esté construyendo en ese momento. De la calidad y el precio de la vivienda depende que la puerta sea plana o plafonada. Por ejemplo ahora en Madrid se funciona mucho a nivel de grandes cooperativas de viviendas que contratan un volumen muy grande de productos en general y que por ello ajustan más el precio. La variación puede estar entre el 30

y el 40 % según el producto, dependiendo del precio al que se esté vendiendo la vivienda. En cuanto a las diferencias en lo tocante a gustos, está claro que todo lo que es costa tiende a maderas claras junto al igual que la segunda vivienda. Pueden poner chapas planas o incluso un lacado, o la Molded también en colores claros. Pero lo que es primera vivienda se tiende a cosas más serias, puertas más oscuras y molduradas." Con el contacto con arquitectos y gabinetes técnicos de prescriptores y en ferias es donde realizan gran parte de su promoción: "Hacemos visitas directas al mundo de la arquitectura. De alguna manera son ellos los que marcan las tendencias y le dan bastante importancia a las puertas dentro de una casa porque supone un porcentaje muy elevado dentro del precio total de la vivienda, pero también porque consigue darle el estilo y el ambiente que ellos buscan. En una casa si se le quita la cerámica y la madera, todo lo demás es frío, poco acogedor, por eso intentan combinar el parquet con las puertas y ventanas. Pero también hay que tener en cuenta que la puerta deriva en gran parte de la moda del mueble en cuanto a acabados y diseños. Pero por otro lado, los arquitectos cada día se van ciñendo más a lo estan-

darizado. El arquitecto es una persona que siempre busca un lado creativo, pero que al mismo tiempo intenta acoplar las cosas para que resulten prácticas. Todo esto se refleja en los precios: mantener un precio sólo se consigue unificando productos. Si nosotros las unidades que hacemos cada día en lugar de agruparlas en 10 modelos, tuviéramos que agruparlas en 200, no se podría sacar un precio al mercado como el que hoy en día se ofrece.

Una gran competencia

Respecto a las relaciones con otros fabricantes opina Estrada que "falta un entendimiento de todos los industriales de este sector en cuanto a productos y precios. Seguramente los industriales de otras ramas nos contemplan como un sector poco serio. Y todo esto es debido a las luchas que existen. Supongo que cuando se produce muy por encima de la demanda se intenta dar salida al producto de cualquier manera y mientras tanto se cometen tonterías.

En cuanto a la situación del mercado, yo creo que hoy en día está en alza o por lo menos se está iniciando algo el alza. Se están estudiando nuevos proyectos de los gabinetes de prescriptores, el dinero parece que se ha puesto a un precio más asequible, sobre todo para los jóvenes que son los que más casas nuevas compran y en general se está potenciando el tipo de casa económica, por lo que no prevemos proyectos con puerta recargada y cara.

Además cada día, se logran unas terminaciones con mayor grado de calidad y el montador es más experimentado. El 90% de su elaboración es en fábrica, pero no sólo de la Molded, sino de todas las puertas que fabricamos, y ese 10 % restante supone un tiempo medio de montaje de 15 a 20 minutos, lo cual supone una gran ventaja también para las constructoras. Antes era justo al contrario, el 90 % del trabajo se realizaba en la obra, el trabajo se alargaba y además los aca-

Instalaciones fabriles en San Leonardo de Yagüe (Soria)

bados no se lograban ni mucho menos como los que se consiguen en fábrica, porque no se tiene la maquinaria apropiada y porque se trabaja con productos que necesitan secados especiales con rayos U.V.A. que evidentemente en la obra no se pueden aplicar."

Ecología también en la puerta

"Lo que sí se nota en cierta forma, aunque no lo parezca - continúa Estrada- es la preocupación por la ecología: todos somos conscientes su deterioro anual e intentamos, cada cual como puede, aportar nuestro granito de arena. En nuestro caso lo que aportamos es la puerta Molded porque, al estar fabricada con un tablero de partículas, el aprovechamiento del árbol que se corta es mucho mayor. Además sabemos que estos tableros están fabricados con maderas de árboles procedentes de repoblaciones realizadas para este fin, no se han talado árboles tropicales indiscriminadamente para ello, es algo mucho más racional. Y no sé si será por eso o simplemente porque gusta, pero esta puerta tiene una ventaja enormemente importante para nosotros, y es que gusta.

Nosotros la fabricamos para venderla en España y en prácticamente toda Europa, y hemos podido observar que tiene un crecimiento espectacular, no solamente en España sino en toda Europa, al fin y al cabo vamos a la cola del mundo en consumo de esta puerta y está todo por hacer, pero en los últimos tres años se ha triplicado el consumo y presenta buenas perspectivas. Lo hemos presentado en ferias, colegios de arquitectos, de aparejadores, gabinetes de proyectos, etc."

Trabajando el mercado exterior

Para poder tener una visión justa de esta empresa conviene conocer su estrategia en el mercado exterior. Joan Ll. Bonet Doménech, Export Manager de la empresa explica los fines de su departamento: "El departamento de exportación empezó en el año 90, es decir lleva 7 años funcionando, y está creciendo constantemente. Se creó con el objetivo de dar salida a la producción de la compañía. España es en general un país con poca cultura exportadora y la verdad es que para nosotros fue una sorpresa

cuando salimos al mercado exterior, casi acomplejados al principio, y vimos que nuestro producto tenía muchísima aceptación internacional. Esto tiene un motivo claro, y es que calidad como la que fabricamos nosotros, y no ya sólo calidad sino incluso los productos que fabricamos, como por ejemplo el blok-port no se fabrica en el exterior nada más que en Alemania y a unos precios exorbitantes.

Pero para salir al mercado exterior hay que tener una concienciación muy profunda de cómo hay que atenderlo. Es decir no se puede hacer como aquí que si tu dices que vas a servir a finales de Agosto lo entregas el día 42, allí ni se te ocurra hacerlo, porque tienes unas cartas de créditos, unos sellos documentarios y unos vencimientos fechados que si no los cumples si no quieren no te pagan. Allí llegas a tener amigos igual que aquí después de tantos años de trato, pero el tema de la seriedad es muy diferente.

También existe una diferencia fundamental respecto el mercado interior y es que no se puede atender un pedido pequeño de 100 puertas. Normal-

mente allí se mandan camiones completos y con contenedores completos, lo que no se puede hacer es mandar un sólo grupaje a Japón. Cuando vamos a Bélgica, a Marruecos, Líbano, Israel, etc., lo hacemos con contenedores completos. Además afecta a la organización de la fabricación la de medidas y las homologaciones que a uno le hacen preguntarse qué será eso del Mercado Común Europeo: por ejemplo España, Portugal, Francia, Bélgica, Italia e Inglaterra, todos estos países somos vecinos, con fronteras comunes, bueno pues la altura de la puerta no coincide en ninguno de ellos. No es que sea un metro más grande una que otra, estamos en una horquilla de unos pocos centímetros: en Portugal está normalizada una altura de 2 metros, en España hay 2,03 metros (ó 2,11 en algunas zonas), pasando la frontera estamos en 2,04 metros, subimos un poco llegamos a Bélgica y nos encontramos con 2,15 y saltamos el Canal de La Mancha y nos encontramos con 198,8 que es el resultado de la conversión de sus medidas al sistema métrico. Nadie coincide. Y en cuanto al espesor no hay tantas diferencias pero casi: en Portugal, Inglaterra y España tenemos 35 mm y el resto tienen 40 mm. Todo esto en cuanto al tema de las medidas. Y luego está el de las homologaciones que es otro tema que yo quiero subrayar. Yo diría que si en la Unión Europea estamos trabajando con el mismo tipo de laboratorio, es decir, que usamos las mismas máquinas para ensayos, los mismos tests, los mismos hornos para quemar, los mismos patrones y exigencias, porque mi homologación hecha en España no me sirve para otro país de la Unión Europea, no tiene ninguna lógica. En teoría la manera en que yo hago la puerta en España me tendría que valer también para otros países que formen parte de este Mercado, y sin embargo si quiero vender una puerta RF fuera de España tengo que conseguir la homologación de cada uno de los países en las

que la vendo. Pero a parte de estos "problemillas" en lo demás no son tan diferentes de nosotros. Los estudios de mercado se pueden realizar de la misma forma que se realizan aquí y al fin y al cabo una puerta es una puerta. Los acabados y los herrajes no representan un problema, son una peculiaridad. Ni siquiera en el tema de la calidad existen muchas dife-

"Hoy en día y a través de Internet, que para nosotros es un fenómeno novedoso, la gente se pasa los pedidos, se manda sus CD Roms con imágenes del producto y sus listas de precios. El que se quede en casa y no piense en salir fuera está perdiendo el tren de la modernidad."

rencias, una puerta puede estar hecha con materiales mejores o peores y por ello será más cara o más barata pero en cualquier caso tiene que estar bien hecha: una cosa no justifica la otra. Y luego se pueden destacar diferencias de exigencias en cuanto a temas como el de las puertas resistentes al fuego que son una cuestión cultural y de desarrollo del país. Si un país no tiene para comer no te va a exigir una puerta RF, y si empieza a exigir las por cualquier motivo le vale el certificado de cualquier otro país. Nosotros sabemos, porque en el mercado exterior es más fácil enterarse, que nuestras puertas han ido por ejemplo a dos hoteles muy grandes en Lisboa que van a ser inaugurados en la próxima Exposición Universal, a otros dos hoteles de Marruecos, en el nuevo estadio de Shanghai para las puertas que van a los palcos vips incluido el presidencial (es un estadio con una capacidad de 110.000 personas) y a un edificio en Osaka muy curioso que tiene una protección especial antisismo que utiliza zapatas de caucho bajo cada pilar que sujeta todo el edificio.

Pero si esto fuera una entrevista televisiva yo le diría a todos los industriales que se animaran a salir porque quedarse en el mercado interior es anclarse a un tiempo pasado. Estamos viviendo al integración comercial de todos los países del mundo. Hoy en día y a través de Internet, que para nosotros es un fenómeno novedoso, la gente se pasa los pedidos, se manda sus CD Roms con imá-

por momentos muy malos en el tema de cobros ahora hay jurídicamente más protección y además se cuenta con el mercado exterior donde siempre se paga mejor.. A pesar de las posibles incidencias en cobros, que dada la estructura de comercialización que nosotros tenemos son muy pocas -las imprevisibles-, no tenemos ningún seguro contratado porque realmente no lo

genes del producto y sus listas de precios. Se puede estar hablando con un señor de Australia para vender lo que sea, la velocidad de intercomunicación de mercados es tan grande que el que se quede en casa y no piense en salir fuera está perdiendo el tren de la modernidad."

Producción, mercado y comercialización

Jaime Ribas director general de Puertas Norma nos habló un poco de las generalidades del mercado, la producción y la comercialización: "Hoy en día en el sector de las puertas se tiene mucha capacidad de producción instalada y por eso en el sector es casi una obligación salir al exterior, porque no se puede estar dependiendo de la construcción como única forma de comercializar un producto. En el momento en que venga una mala racha no hay salida. Del año 46, en el que empezó esta industria, a esta parte ha cambiado un poco la cosa, ha ido a mejor (la empresa empezó a producir una gama completa, similar a la actual, de puertas en el año 1955). Aunque este sector ha pasado

necesitamos, las compañías de seguros, además generalmente te aseguran lo que tú ya tienes seguro y eso, francamente, no nos interesa. Nos hemos limitado a reforzar el departamento de créditos y cobros para cubrir este tema. Luego tenemos pequeños problemas a la hora de fabricar, pero como todos. Son problemas inherentes al tipo de producción que llevamos a cabo, problemas con las colas, con el comportamiento de la madera, pero no son en realidad problemas, son incidencias dentro de la producción. Lo que sí exige bastante es el tema de la maquinaria. Nosotros antes producíamos 1000 puertas planas al día y no podíamos competir en el mercado de la puerta carpintera con esos precios y por eso hemos tenido que ir a donde mayor valor añadido podíamos ofrecer. Para eso necesitábamos hacer una inversión importante en maquinaria que supuso un esfuerzo importante. Pero si tienes tu instalación al día y el tema humano lo tienes también resuelto, bien adiestrado y con una moral recta, no tienes mayores problemas"