

[C] CAS EMPRESARIAL

DE L'OBSERVATORI DE MERCATS EXTERIORS

Relats, SA

Relats, SA, es funda el 1957 com a empresa individual de la mà del Sr. Vicenç Relats Arimón, amb el nom de Teixits Relats, i dedicada inicialment a la fabricació de teixits industrials destinats a diverses aplicacions. Anys després, la companyia ha anat evolucionant i derivant, des del tèxtil convencional a aplicacions de tipus industrial general, i s'ha especialitzat en el sector de l'aïllament elèctric i tèrmic. El 1970, va començar a fabricar tubs trenats de fibra de vidre i, a principi de la dècada de 1980, va desenvolupar la seva activitat d'exportació. A més, l'any 1981, Relats es va convertir en una fàbrica totalment integrada verticalment (que incloïa els processos de trenat, recobriments, plegat i retorçament i encaretat) i, el 1992, va comprar el segon fabricant britànic de cable aïllant. El 1999, va obrir una nova planta de 7.000 m², que disposa d'un sistema d'autogeneració d'òptim aprofitament energètic (font d'energia que es reutilitza fins a quatre vegades). Els tres sectors que, per volum de comandes, absorbeixen la part més important de la producció de Relats, són la indústria elèctrica, la d'electrodomèstics de línia blanca i la d'automoció. Això no obstant, els seus mercats cobreixen, en general, aquells sectors que requereixen aïllaments especials elèctrics i tèrmics, com seria, per exemple, el cas de les indústries aeronàutica, militar o de telecomunicacions.

Actualment, l'empresa reconeix que es troba en un nínxol de mercat en el qual hi ha una oportunitat de negoci a escala mundial. En aquest àmbit, Relats es considera un veritable *global player* en la seva especialitat, ja que és líder a l'àmbit europeu, com a resultat d'un procés combinat d'internacionalització, especialització i R+D en les àrees principals d'especialitat següents: tubs aïllants elèctrics i tèrmics flexibles amb un substrat tèxtil, fundes de protecció mecànica i/o reducció del soroll, components per a la protecció tèrmica, reflexió de la calor i l'aïllament electromagnètic i juntes tèrmiques (resistents a les altes temperatures).

Els seus principals motius per a la iniciació del procés d'internacionalització van ser, d'una banda, el canvi generacional que va succeir a la gestió, i, de l'altra, el fet de trobar-se en una situació sense una visibilitat franca o notorietat al mercat final. Des de llavors, el negoci es va dividir en dues parts: la

Raó social*

RELATS, SA
Polígon Industrial La Borda. Priorat s/n
08140 Caldes de Montbui (Vallès Oriental)

Any de fundació

1957

Activitat

Fabricació de tubs aïllants elèctrics amb base de fibra de vidre

Nre. de treballadors

225

Facturació anual

25 milions d'euros

Principals països on exporta

Presenta a 47 països dels cinc continents

Principals marques

Relats, Revitex, Recover

Punts destacats

- Evolució des del tèxtil convencional a l'especialització en aïllament
- Nínxol de mercat amb oportunitats de negoci a escala mundial
- Empresa líder gràcies a la combinació d'internacionalització, especialització i R+D
- Estratègia encaminada a concentrar-se i globalitzar-se però, també, a adaptar-se localment
- Assessorament d'experts europeus i aliances amb altres fabricants del sector
- L'R+D és una eina estratègica que assegura la seva competitivitat en el futur
- Molt compromesos amb el mercat xinès i orientació cap al mercat indi

* Font: Anuari ACICSA, 2006

primera implicava seguir amb l'elaboració de teixit industrial de teler i, la segona, els va portar a fabricar trenes de fibra de vidre a petició dels clients de la indústria elèctrica, principalment. Això no obstant, es començava a posar clarament de manifest que, d'una banda, el negoci del tèxtil convencional començava a enfonsar-se i, de l'altra, Relats disposava d'un nombre bastant elevat de trenadores perquè els seus clients del sector elèctric els havien forçat a ampliar el seu parc. Segons l'administrador entrevistat:

“La companyia es veia a si mateixa depenent excessivament dels seus clients, tant en l'àmbit industrial com financer, la qual cosa constituïa sens dubte una situació clara de risc.”

Amb freqüència, els clients de Relats o bé no disposaven d'efectiu per afrontar les seves compres, o bé no havien programat adequadament les seves necessitats de producció. Allò provocava que els tornessin gran part de les seves comandes. Com a solució a aquest problema, la segona generació d'alts directius d'aquesta companyia va començar a considerar la possibilitat d'identificar i desenvolupar nous mercats per a l'empresa a l'exterior.

Gràcies a això, en l'actualitat, Relats és una empresa que experimenta un creixement continuat en pràcticament tots els mercats en què es troba present, com posa de manifest la seva facturació de 20,5 milions d'euros el 2005 i de 25 milions d'euros prevista per al 2006 (en conjunt amb les fàbriques del Regne Unit i la Xina). Són un dels tres fabricants més grans d'Europa i tenen unes vendes a l'exterior superiors al 90% de la producció des de fa molt de temps. Són presents a 47 països situats als cinc continents.

Avui dia, disposen de tres plantes productives: una a Caldes de Montbui (Barcelona), una altra al Regne Unit i una tercera a la Xina; dues oficines tècniques i comercials a Michigan i Alemanya. Les fàbriques a l'estranger són 100% propietat de Relats, SA, perquè entenen que, depenent del sector, això pot resultar viable i la indústria de components d'automòbils s'inclouria en aquests sectors. El 1999 es va inaugurar la nova planta de Caldes de Montbui. El 2000, es van obrir delegacions a Alemanya i als EUA, per situar-se més a prop dels grans centres de decisió del sector de l'automoció. Així, quan van comprar la planta anglesa es va observar que el fet de trobar-se en aquest país era decisiu per a aquest sector (els japonesos havien decidit entrar a Europa a través, precisament, del Regne Unit). Així, el 2002, es va fer una reinversió en la planta del Regne Unit (un *back-up* de la planta de Barcelona), especialitzada en la fabricació d'alguns productes que no podien fer-se a la planta barcelonina de Caldes de Montbui i altres que, per raons de seguretat, es podien produir en qualsevol planta. El novembre del

2003, es decideix l'entrada a la Xina mitjançant contractes d'una durada inicial de 15 anys, si bé ara s'està estudiant la possibilitat d'estendre'ls fins als 50-75 anys, que seria el màxim possible. D'altra banda, el 2004 Relats va adquirir la divisió d'un fabricant alemany molt important i, encara que durant un temps també es va produir allà, més tard es va decidir desmuntar aquesta unitat i repartir tots els elements de producció entre les seves tres altres plantes. L'octubre de 2004, Relats estableix una planta de 6.000 m² a la Xina (amb una inversió 100% propietat de Relats) feta a mida i que incrementa en més d'un 40% la seva capacitat operativa global.

A més, a Relats no es fa cap mena de distinció entre el mercat nacional i el mercat d'exportació, per la qual cosa no tenen un director d'exportació. A tot el grup treballen 225 persones i bona part d'aquest equip humà és el resultat del desenvolupament intern. Ells mateixos es consideren molt internacionals:

“Tenim treballadors de fins a deu països diferents que utilitzen una dotzena d'idiomes per comunicar-se diàriament amb els clients.”

Hi ha, a més, una implicació total i absoluta de la direcció en la internacionalització, que depèn directament del director executiu. Així mateix, l'activitat logística internacional encara creixerà molt més a partir d'ara amb la fabricació a la Xina, la comercialització a Mèxic i la direcció centralitzada a Caldes de Montbui.

La seva estratègia internacional implica concentrar-se i globalitzar-se, però, també, adaptar-se localment. Es disposa d'un procés d'especialització amb adaptació permanent al mercat: canvi de producte i/o procés productiu, de clients i de sector d'aplicació i desenvolupament constant d'una especialitat. S'ha buscat permanentment un espai escassament ocupat o molt poc atès; un nínxol de mercat sense gran interès per a les empreses de dimensió més gran, però amb un gran potencial per a aquesta empresa que els permeti, malgrat la seva condició de pime, millorar significativament la seva visibilitat i posició competitiva fins a aconseguir un cert lideratge. Sempre s'han intentat distingir dels seus competidors i, actualment, constitueixen un punt de referència per a aquests. Un exemple palpable que aquesta companyia persegueix sempre la cerca de noves aplicacions i la innovació constantment, sense que els faci enrere, per exemple el fet de canviar de sector i/o els seus processos productius, és que, ara, estan cada vegada més interessats a reduir ràpidament la seva exposició, fins ara elevada, en el sector de l'automoció.

En la seva especialitat, Relats percep una competència intensa: hi ha més de 200 fabricants de tubs d'aïllament a tot

el món. Per aixó, la seva estratègia global es basa a reduir aquesta dependència dels mercats més madurs i de preus baixos (del 50% al 18% en aquests mercats en sis anys). Consideren com a principals mercats madurs el sector elèctric, el d'electrodomèstics i el de la il·luminació. En aquests camps, prefereixen dirigir-se a aplicacions d'alta rendibilitat, fabricant productes respectuosos amb el medi ambient i venent les seves homologacions. En el sector de l'automoció destaquen, sobretot, el potencial creixent i elevat del mercat xinès, en què van ser pioners i encara no afronten gairebé competència.

Adicionalment, disposen de l'assessorament de diversos experts europeus i s'han portat a terme aliances estratègiques amb altres fabricants del sector.

“[...] per exemple, durant més de 15 anys hem intercanviat tecnologia i desenvolupat productes, homologacions i patents juntament amb una empresa americana.”

També disposa d'una col·laboració molt estreta amb una sèrie de proveïdors estratègics mitjançant contractes de confidencialitat de desenvolupament conjunt.

L'R+D constitueix, per a Relats, una eina estratègica fonamental que consideren que els ha permès de ser on es troben avui dia i els assegura la seva competitivitat en el futur. En aquest departament hi ha un equip jove i altament qualificat format per cinc titulats superiors, dos titulats de grau mitjà i uns altres dos amb formació professional. Així, en els últims cinc anys, s'ha invertit fins a un 6% anual en activitats d'R+D. Fabriquen productes exclusius, de tal manera que s'han patentat uns 20 productes totalment innovadors durant els últims quatre anys. Com a exemple clar de l'interès constant i permanent d'aquesta companyia per la innovació tecnològica, cal destacar el desenvolupament recent d'un nou procés de tall amb ultrasons que ofereix més avantatges i prestacions davant la maquinària de tall tèrmic i mecànic més tradicional de què es disposava fins ara.

Al marge d'una certa relocalització a la qual han estat portats per alguns dels seus clients principals, els mercats exteriors se seleccionen, bàsicament, pel seu potencial, després d'analitzar i jutjar l'oportunitat de mercat. Però, atesa la seva mida no tenen gaires recursos per poder contractar els millors experts i analistes a cada mercat o fer grans estudis de mercat. En altres països, com Turquia i l'Iran, s'han fet accions especials perquè són mercats d'una gran oportunitat. En canvi, la penetració al mercat nord-americà és molt difícil perquè el líder a escala mundial és d'aquell país, raó per la qual es prefereix abordar aquest gran mercat des de Mèxic, país on han portat a terme una actuació molt més

decidida. Tal com ja s'ha comentat, a la Xina ja estan molt compromesos i, en l'actualitat, també hi ha una considerable orientació cap al mercat indi. En particular, cal assenyalar que no s'atribueix una distància cultural especial amb l'Índia pel fet que l'idioma bàsic és l'anglès i pel seu sistema jurídic pràcticament copiat del britànic. Encara que estan oberts a qualsevol fórmula d'entrada, s'estimen més anar sols. L'administrador principal d'aquesta empresa comentava al respecte:

“Relats sol entrar als mercats nous mitjançant inversió directa (IDE), tant amb relació a l'adquisició d'empreses locals ja existents com a la inversió en la creació de noves empreses (erigit-se en soci fundador des del principi) i també recorre intensament a l'exportació directa.”

D'altra banda, amb relació a l'assistència a fires, l'empresa afirma participar-hi però de forma cada vegada més selectiva (principalment, aquelles de caràcter monogràfic o enfocades a mercats nous o emergents).

Des de Relats, es considera que la clau de la competitivitat rau a innovar constantment, alhora que a especialitzar-se i internacionalitzar-se. Això crea una mena de cercle virtuós del qual estan particularment satisfets en el seu nivell de compliment. Per exemple, el 2006 s'ha crescut molt, especialment en certs sectors allunyats de l'automoció. Per un altre costat, els resultats obtinguts s'avaluen mitjançant l'evolució de les vendes per països i el seu marge brut. També disposen d'una sèrie de projectes a llarg termini, en què els resultats no es perceben des del primer any. Com a exemples clars del nivell d'innovació d'aquesta companyia, fins i tot a escala organitzativa, cal destacar que han implantat un sistema ERP per a la gestió dels recursos, així com un sistema de transmissió i recepció de comandes formulades pels seus clients de forma electrònica.

També, l'empresa duu a terme, a la llum de la seva experiència, una valoració altament favorable dels suports i les col·laboracions proporcionades pels diferents organismes públics en diversos àmbits del seu interès. Per exemple, destaquen la tasca tant del COPCA com de l'ICEX (per mitjà del qual es va poder muntar temporalment l'oficina de representació de la companyia al centre de negocis de l'oficina comercial d'Espanya a Xangai), així com de COFIDES (finançament i risc compartit) i del CEDETI (innovació). Pel que fa a la col·laboració específica del COPCA, Relats destaca molt positivament l'enorme capacitat i dedicació que va demostrar amb un dels seus projectes la directora d'aquest organisme a l'oficina de Taiwan. Des de l'empresa es considera que, al final, allò que és més important per tenir èxit en aquest tipus de relacions amb les diferents agències de

suport acaba essent, en bona mesura, la qualitat de les relacions personals i la generació de confiança mútua. Així, segons l'informador d'aquesta companyia:

“Les institucions ajuden a qui s'ajuda a si mateix. Si demostres que tens un bon projecte, llavors és fàcil aconseguir diners i altres recursos disponibles en nombroses institucions. Però això s'ha de saber treballar, perquè ningú no et regala res.”

En resum, per a Relats, els recursos i les capacitats clau per tenir èxit en qualsevol aventura internacional passen ineludi-

blement per demostrar una capacitat d'adaptació constant al mercat en qüestió i estar molt pendent de les necessitats canviants del mercat. Les seves principals fortaleeses rau en ser molt innovadors i adoptar riscos però d'una forma controlada. Això implica, per exemple, desenvolupar nous productes que tinguin un gran significat estratègic i que, econòmicament, siguin viables. D'altra banda, confirmen l'existència d'altres barreres d'entrada en el seu àmbit d'especialitat, la qual cosa es reflecteix, per exemple, en el nivell d'equipament i la maquinària necessària, en el seu cas feta a mida, ja que cap fabricant no la pot oferir d'una manera estandarditzada.