

Relats, S. A.: El éxito de la internacionalización

PERE RELATS CASAS
Relats, S.A.

Fecha de recepción: 11/12/13
Fecha de aceptación: 1/03/14

RESUMEN

El éxito de Relats, S.A. se basa en la especialización productiva y, en gran medida a su estrategia de internacionalización que después de dos décadas le ha permitido que se convierta en un fabricante global en un sector altamente competitivo y en una situación de fuerte crisis económica. Actualmente, el Grupo Relats cuenta con plantas productivas en cuatro continentes y dispone de clientes y distribuidores en más de 50 Países de Europa, Asia, América y África.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, liderazgo global, innovación, crecimiento, diversificación, estrategia, gestión.

ABSTRACT

The success of Relats, Inc. is based on specialization and largely to its strategy of internationalization that after two decades has enabled it to become a global manufacturer in a highly competitive industry and in a situation of severe economic crisis. Currently, Relats Group has production facilities on four continents and has customers and distributors in over 50 countries in Europe, Asia, America and Africa.

KEYWORDS

Internationalization, global leadership, innovation, growth, diversification strategy, management.

1. Introducción

Relats, S.A. es una sociedad anónima con sede central en Caldes de Montbui (Barcelona) que se dedica a desarrollar, fabricar y comercializar soluciones técnicas para la protección térmica, eléctrica, mecánica y electromagnética, sobre todo en el entorno de temperaturas extremadamente altas, siempre garantizando la competitividad gracias a la innovación y a la mejora continua.

Relats, S.A. tiene sus orígenes en la empresa Tejidos Relats, fundada en 1957 por Vicenç Relats Arimón y dedicada inicialmente a la industria textil convencional del algodón.

Relats trabaja desde hace cuatro décadas en el desarrollo de tecnología para las industrias eléctrica y del electrodoméstico; del automóvil, el ferrocarril y la aeronáutica, así como de la generación de energías limpias entre otros.

La protección para cableados de todo tipo de vehículos se han convertido en la principal especialidad de la compañía que, a partir de fibras de altas prestaciones –como la fibra de vidrio en diversas variantes, monofilamentos de PPS, PEEK, Para-aramida, meta aramida, fibras cerámicas, cuarzo,...– diseña y produce una amplia gama de productos de aislamiento y protección para motores y frenos, fundas de protección mecánica y reducción de sonido, de protección de incendio y de impacto, entre otros. Para el sector eléctrico fabrica tubos aislantes eléctricos flexibles para generadores, transformadores, motores eléctricos, molinos de viento y placas fotovoltaicas.

2. Proyecto empresarial: la reconversión de la empresa textil

En sus orígenes, Tejidos Relats, era una empresa transformadora del sector textil, con una dimensión limitada y un mercado local.

A mediados de los años 70, la empresa seguía siendo pequeña y era una más en un sector textil castigado por una fuerte crisis de demanda.

Con esta situación de mercado, y a petición de un grupo de clientes, Relats inicia la producción de trenzado de fibra de vidrio. Las dificultades económico-financieras de un cliente se sumaron a la situación del mercado y todo ello hizo que se empezaran a añadir nuevas operaciones y procesos a su actividad que llevaron a un cambio total en la estrategia empresarial. Hubo un cambio más, éste fue en el accionariado con ampliación de capital a cargo de la familia Relats que pasó a controlar el 100% de la empresa.

En los años ochenta, Relats se acogió al Plan de Reconversión Textil y pudo aprovechar unas condiciones financieras favorables y reconducir todas las áreas hacia la nueva estrategia. El primer cambio que hubo que hacer fue la reconversión de la plantilla para adaptarse a las nuevas funciones y procesos.

3. Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización de Relats experimentó un impulso considerable en 1992, cuando la empresa adquirió al segundo fabricante de tubos aislantes británico, Suflex Sleeving Ltd. El objetivo principal era tener acceso a la industria del automóvil, pudiendo tener influencia directa en la homologación de nuevos productos y aplicaciones. A partir de ese momento, Relats UK Ltd. se dedica a la fabricación de tubos aislantes, en una planta productiva de 3.000 m² en Risca (Reino Unido). Con esta adquisición, Relats consiguió reducir la competencia y accedió a tecnología que Suflex había desarrollado.

En 1999, inauguró la nueva fábrica y sede central de Caldes de Montbui, con una superficie de 7.000 m² de planta, en unos terrenos de 12.000 m² de superficie total, con la tecnología más avanzada del mercado en su sector.

En 2003 se renovó toda la instalación de hornos en la Planta de UK, una inversión de más de 600 mil euros, a la vez que se continuó con la estrategia de internacionalización abriendo una oficina de representación en Shanghai y un almacén logístico en Houston.

En 2004 Relats adquirió la empresa Rhenatech, una empresa competidora alemana que formaba parte del grupo Elantas. Con esta adquisición se amplió la gama de productos de su catálogo y, una vez consolidada la compra, se trasladó la producción a las otras plantas del grupo

Ese mismo año abrió una nueva planta en China (Zhenze, provincia de Jiangsu), las instalaciones inicialmente son de 6.000 m² ampliables a 16.000 m² en vistas al gran potencial del país asiático. Con esta nueva filial en China, Relats se marca como objetivos fabricar productos intermedios para las fábricas Europeas del grupo, desarrollar el mercado interno de sus

clientes internacionales instalados en China y desarrollar nuevas relaciones de negocios con clientes locales.

El conjunto de estas ampliaciones requirió un nuevo sistema informático de gestión integral para todas las plantas y oficinas, y esto se realizó en base al sistema informático SAP, con una plataforma tecnológica diseñada por Relats y una inversión superior a los 340.000 euros.

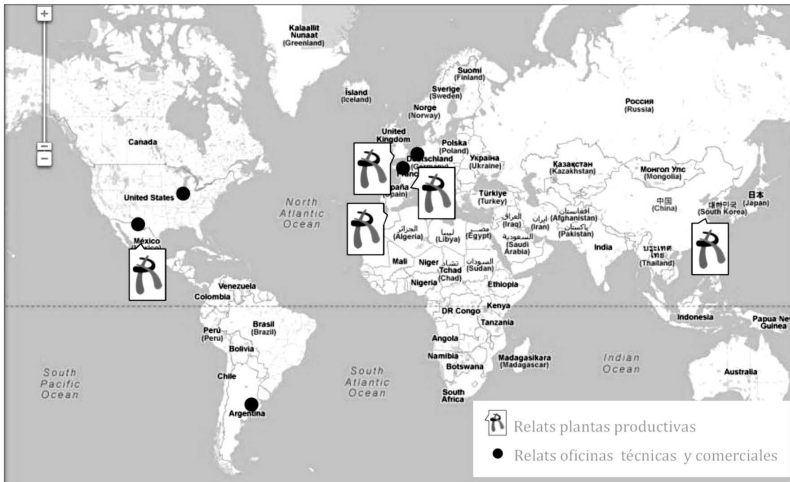


Figura 1. Relats presencia global (fuente y elaboración propias).

A pesar de la tónica recesiva que dominó la economía en el año 2010, el grupo empresarial Relats consiguió durante este año continuar con su proceso de expansión, creando nuevas filiales internacionales, nuevos productos y presentando nuevas patentes.

En el mes de Marzo de 2010, Relats creó una nueva planta productiva en México, Relats León, S.A. de CV, fue la primera implantación en joint venture con un socio local. Después de varios años intentando introducirse en el NAFTA, ven que este objetivo no es posible sin una implantación productiva. El capital inicial invertido fue de 750 mil USD y la producción se inició en junio. La facturación de ese año alcanzó los 200.000 USD. En este período inicial la filial mexicana inició el proceso de certificación ISO 9001 que se consiguió en enero de 2011. La homologación por parte de Volkswagen de México se hizo en un tiempo récord, que evidencia la profesionalidad y la solidez del proyecto. Desde 2012 la Planta de México está certificada según la norma ISO/TS 16949.

Con esta nueva implantación, Relats entra de lleno en el mercado del NAFTA, con el objetivo de introducirse entre los fabricantes de coches eu-

ropeos instalados en América del Norte. De esta manera, se convierte en la primera empresa extranjera del sector que se establece en ese país, lo cual tiene una gran importancia estratégica debido a que sus clientes buscan incrementar el grado de contenido local en sus productos. Eso permite dirigirse a los fabricantes norteamericanos y japoneses de automoción establecidos en México y en Estados Unidos. Los sectores del ferrocarril, la aeronáutica y la generación de energía vendrán a continuación.

En 2012, Relats León se trasladó a una planta de nueva creación en el Puerto Interior del Estado de Guanajuato, en una superficie de 17.000 m². Inicialmente se construye una planta de 3.500 m² con una inversión de 3 millones de USD.

En 2013, Relats León, S.A. de CV cambia su nombre a Relats México, S.A. de CV. Relats decide recomprar la participación minoritaria del socio local para así poder desarrollar sin condicionamientos su expansión global, fundamentalmente en las Américas, partiendo de México. También se compró el terreno colindante que ahora está cerca de 40.000 m².

Siguiendo con la progresión del Grupo Relats, en 2011 analizando el crecimiento exponencial del desplazamiento de la demanda de sus productos al Magreb, en esos momentos generaba un 20% de la facturación de Relats, S.A., y teniendo en cuenta que nueve de sus diez de sus principales clientes tienen planes de implantación en Marruecos, se decide constituir Relats Maroc Sarl.

La nueva planta está ubicada en la Zona Franca de Tánger y es una operación Off Shore, con las ventajas fiscales que ello supone. La inversión inicial fue de unos 2,5 millones de Euros. La inauguración de esta nueva Planta se hizo en Marzo de 2012.

En Relats Maroc Sarl, aparte de fabricar para los clientes de la zona también se fabrica producto en fases intermedias que se utilizan en las plantas europeas, substituyendo a otros proveedores y una parte de la producción que se fabricaba en la Planta de China, ya que esta se centrará en la plena expansión en su mercado interno.

Con las últimas implantaciones, el Grupo Relats dispone de 5 plantas productivas por todo el mundo, España, Reino Unido, China, México y Marruecos. Está presente en cuatro continentes convirtiéndose en un fabricante global. De su especialidad solo hay 3 empresas en todo el mundo con presencia global.

El proceso de internacionalización forma parte de la actividad habitual de Relats desde hace más de 25 años. El mercado del Grupo Relats es global y absolutamente competitivo, exportando un 98% de la producción y disponiendo de clientes y distribuidores en unos 50 Estados de Europa, Asia, América y África.

El 30% de las ventas son generadas por productos introducidos en el mercado como mucho en los últimos 4 años, y se trabaja en un mercado que exige reducciones de precios cada año. La reducción constante de márgenes comerciales se debe compensar con incrementos acumulativos de la productividad, por medio de la reducción de costes y la creación de nuevos productos que, cuando es posible, protegemos con patentes.

En este proceso de internacionalización ha seguido una política de reinversión constante de beneficios, lo que le ha permitido mantener una parte sustancial de su activo financiado con recursos propios y ha recibido, en prácticamente cada una de las implantaciones, el apoyo financiero de Cofides.

4. Compromiso con el Medio Ambiente

Relats es una empresa comprometida con el Medio Ambiente, fomentamos la armonía entre la fábrica y el entorno.

- Exigimos a nuestros proveedores que todos los productos suministrados deben cumplir las especificaciones gubernamentales de seguridad.
- Hemos diseñado nuestra fábrica para utilizar energías renovables y evitar la contaminación del medio ambiente.
- Nuestro método de revestimiento y los procesos de curado UV son libres de disolventes.
- Seguimos todos procedimientos para seleccionar, valorar y reciclar los residuos que producimos.
- Sistemáticamente mejoramos nuestro embalaje interno y externo para que tenga un coste menor y para que sea reciclable.

5. Perspectivas de futuro

Fruto de nuestra presencia global, por el hecho de estar implantados en 4 continentes, nuestros principales clientes ahora nos tienen en cuenta para proyectos que principalmente están relacionados con nuevas operaciones, que normalmente están relacionadas con la creación de nuevas plantas en el mundo.

Acabamos de ganar un negocio muy importante en competencia directa con nuestros contrincantes más directos, que nos abre las puertas al mercado de Automoción Japonés.

El acuerdo que hemos conseguido significa expandir nuestra implantación en el Sureste Asiático y Japón, con tres nuevas plantas productivas que vamos a abrir en los próximos 4 años.

Además de nuestra decidida apuesta por la internacionalización, nuestra empresa se ha caracterizado por su constante adaptación a las necesidades cambiantes del mercado.

Dedicamos al I+D un 4% de nuestros ingresos. Cifra que irá creciendo en los próximos años.

Destacar por último, que nuestra evolución y previsión de crecimiento nos llevará a doblar la cifra de ventas actual en los próximos 4 años, situando la facturación consolidada del grupo en más de 72 M € en 2018.

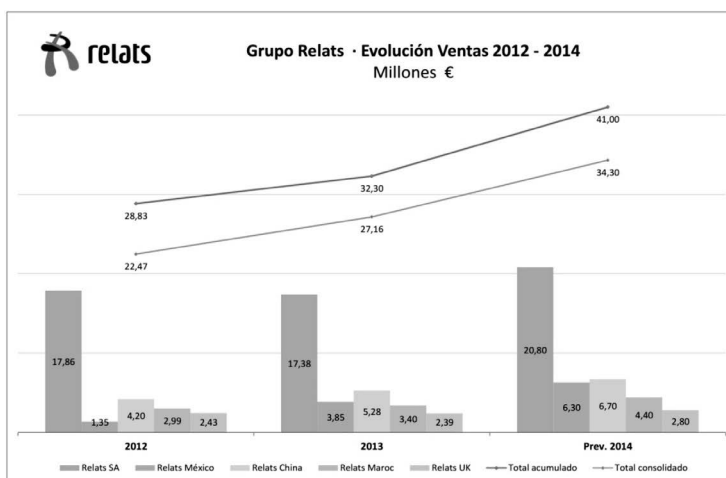


Figura 3. Grupo Relats. Evolución Ventas 2012 – 2014 (fuente y elaboración propias).

6. Conclusiones

Relats, S.A., es la central de un grupo industrial especializado en elementos industriales de protección térmica, eléctrica, mecánica y electromagnética; grupo industrial de tipo familiar que, a partir de sus orígenes basados en una empresa textil ha sabido abrirse a nuevas actividades, tecnologías y mercados, superando en su momento grandes dificultades y retos.

La Empresa define con claridad su misión, visión y valores, destacando en esta definición su especialización productiva, su vocación de competidor

relevante en el mercado internacional y su apuesta por la innovación y la calidad como base de su estrategia competitiva.

Precisamente la especialización productiva y su estrategia de internacionalización han permitido a Relats, S.A. mantener a lo largo de la última década una rentabilidad positiva, siendo así un caso claro de modelo de negocio sostenible, todo ello a pesar de trabajar en sectores muy competitivos que no son inmunes en la actual crisis económica mundial.

Referencias bibliográficas

GONZÁLEZ, P. “Economía de la Reacción 20+20”.
<http://www.relats.cat/>



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel.934 161 604 extensión 2019
info@accid.org – www.accid.org