

Relats, S. A.: L'èxit de la internacionalització

PERE RELATS CASAS
Relats, S.A.

Data de recepció: 11/12/13
Data d'acceptació: 1/03/14

RESUM

L'èxit de Relats, S.A. es basa en l'especialització productiva i, en gran manera a la seva estratègia d'internacionalització que després de dues dècades li ha permès que es converteixi en un fabricant global en un sector altament competitiu i en una situació de forta crisi econòmica. Actualment, el Grup Relats compta amb plantes productives en quatre continents i disposa de clients i distribuïdors en més de 50 països d'Europa, Àsia, Amèrica i Àfrica.

PARAULES CLAU

Internacionalització, lideratge global, innovació, creixement, diversificació, estratègia, gestió.

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. Introducció

Relats, S.A. és una societat anònima amb seu central a Caldes de Montbui (Barcelona) que es dedica a desenvolupar, fabricar i comercialitzar solucions tècniques per a la protecció tèrmica, elèctrica, mecànica i electromagnètica, sobretot pel que fa a temperatures extremadament altes, sempre garantint la competitivitat gràcies a la innovació i a la millora contínua.

Relats, S.A. té els seus orígens en l'empresa Teixits Relats, fundada en 1957 per Vicenç Relats Arimón i dedicada inicialment a la indústria tèxtil convencional del cotó.

Relats treballa des de fa quatre dècades en el desenvolupament de tecnologia per a les indústries elèctrica i de l'electrodomèstic; de l'automòbil, el ferrocarril i l'aeronàutica, com també de la generació d'energies netes entre uns altres.

La protecció per a cablejats de tot tipus de vehicles s'han convertit en la principal especialitat de la companyia que, a partir de fibres d'altres prestacions —fibra de vidre en diverses variants, monofilaments de PPS, PEEK, para-aramida, meta aramida, fibres ceràmiques, quars, etc.— dissenya i produeix una àmplia gamma de productes d'aïllament i protecció per a motors i frens, fundes de protecció mecànica i reducció de so, de protecció d'incendi i d'impacte, entre uns altres. Per al sector elèctric fabrica tubs aïllants elèctrics flexibles per a generadors, transformadors, motors elèctrics, molins de vent i plaques fotovoltaïques.

2. Projecte empresarial: la reconversió de l'empresa tèxtil

En els seus orígens, Teixits Relats, era una empresa transformadora del sector tèxtil, amb una dimensió limitada i un mercat local.

A mitjan anys 70, l'empresa seguia sent petita i era una més en un sector tèxtil castigat per una forta crisi de demanda.

Amb aquesta situació de mercat, i a petició d'un grup de clients, Relats inicia la producció de trenat de fibra de vidre. Les dificultats econòmiques i

financeres d'un client es van sumar a la situació del mercat i tot això va fer que es comencessin a afegir noves operacions i processos a la seva activitat que van duu a un canvi total en l'estratègia empresarial. Hi hagué un canvi més, aquest va ser en l'accionariat amb l'ampliació de capital a càrrec de la família Relats que va passar a controlar el 100 % de l'empresa.

En els anys vuitanta, Relats es va acollir al Pla de Reconversió Tèxtil i va poder aprofitar unes condicions financeres favorables i reconduir totes les àrees cap a la nova estratègia. El primer canvi que va caldre fer va ser la reconversió de la plantilla per adaptar-se a les noves funcions i processos.

3. Procés d'internacionalització

El procés d'internacionalització de Relats va experimentar un impuls considerable en 1992, quan l'empresa va adquirir al segon fabricant de tubs aïllants britànic, Suflex Sleeving Ltd. L'objectiu principal era tenir accés a la indústria de l'automòbil, i poder tenir influència directa en l'homologació de nous productes i aplicacions. A partir d'aquest moment, Relats UK Ltd. es dedica a la fabricació de tubs aïllants, en una planta productiva de 3.000 m² a Risca (Regne Unit). Amb aquesta adquisició, Relats va aconseguir reduir la competència i va accedir a una tecnologia que Suflex havia desenvolupat.

En 1999, va inaugurar la nova fàbrica i seu central de Caldes de Montbui, amb una superfície de 7.000 m² de planta, en uns terrenys de 12.000 m² de superfície total, amb la tecnologia més avançada del mercat en el seu sector.

En 2003 es va renovar tota la instal·lació de forns en la Planta del Regne Unit, una inversió de més de 600.000 euros, alhora que es va continuar amb l'estratègia d'internacionalització obrint una oficina de representació a Xangai i un magatzem logístic a Houston.

En 2004 Relats va adquirir l'empresa Rhenatech, una empresa competidora alemanya que formava part del grup Elantas. Amb aquesta adquisició es va ampliar la gamma de productes del seu catàleg i, una vegada consolidada la compra, es va traslladar la producció a les altres plantes del grup.

Aquest mateix any va obrir una nova planta a Xina (Zhenze, província de Jiangsu), les instal·lacions inicialment són de 6.000 m² ampliables a 16.000 m² amb vista al gran potencial del país asiàtic. Amb aquesta nova filial a Xina, Relats es marca com a objectius fabricar productes intermedis per a les fàbriques Europees del grup, desenvolupar el mercat intern dels seus clients internacionals instal·lats a Xina i desenvolupar noves relacions de negocis amb clients locals.

El conjunt d'aquestes ampliacions va requerir un nou sistema informàtic de gestió integral per a totes les plantes i oficines, i això es va realitzar sobre la base del sistema informàtic SAP, amb una plataforma tecnològica dissenyada per Relats i una inversió superior als 340.000 euros.



Figura 1. Presència de Relats al món (font i elaboració pròpies).

Malgrat la tònica recessiva que va dominar l'economia l'any 2010, el grup empresarial Relats va aconseguir durant aquest any continuar amb el seu procés d'expansió, creant noves filials internacionals, nous productes i presentant noves patents.

En el mes de març de 2010, Relats va crear una nova planta productiva a Mèxic, Relats León, SA de CV, va ser la primera implantació en *joint venture* amb un soci local. Després de diversos anys intentant introduir-se en la NAFTA, veuen que aquest objectiu no és possible sense una implantació productiva. El capital inicial invertit va ser de 750.000 dòlars i la producció es va iniciar al juny. Aquell any es va assolir una facturació de 200.000 dòlars. En aquest període inicial, la filial mexicana va iniciar el procés de certificació ISO 9001 que es va aconseguir al gener de 2011. L'homologació per part de Volkswagen de Mèxic es va fer en un temps rècord, que evidencia la professionalitat i la solidesa del projecte. Des de 2012 la Planta de Mèxic està certificada segons la norma ISO/TS 16949.

Amb aquesta nova implantació, Relats entra de ple al mercat de la NAFTA, amb l'objectiu d'introduir-se entre els fabricants de cotxes europeus instal·lats a Amèrica del Nord. D'aquesta manera, es converteix en la

primera empresa estrangera del sector que s'estableix en aquest país, la qual cosa té una gran importància estratègica a causa que els seus clients busquen incrementar el grau de contingut local en els seus productes. Això permet dirigir-se als fabricants nord-americans i japonesos d'automoció establerts a Mèxic i als Estats Units. Els sectors del ferrocarril, l'aeronàutica i la generació d'energia vindran a continuació.

En 2012, Relats León es va traslladar a una planta de nova creació en el Port Interior de l'Estat de Guanajuato, en una superfície de 17.000 m². Inicialment es construeix una planta de 3.500 m² amb una inversió de 3 milions de USD.

En 2013, Relats León, SA de CV canvia el seu nom a Relats México, SA de CV. Relats decideix recomprar la participació minoritària del soci local per així poder desenvolupar sense condicionaments la seva expansió global, fonamentalment a Amèrica, partint de Mèxic. També es va comprar el terreny confrontant que ara està prop de 40.000 m².

Seguint amb la progressió del Grup Relats, en 2011 analitzant el creixement exponencial del desplaçament de la demanda dels seus productes al Magreb, en aquests moments generava un 20 % de la facturació de Relats, S.A., i tenint en compte que deu dels seus principals clients tenen plans d'implantació al Marroc, es decideix constituir Relats Marroc Sarl.

La nova planta està situada en la Zona Franca de Tànger i és una operació *Off Shore*, amb els avantatges fiscals que això suposa. La inversió inicial va ser d'uns 2,5 milions d'euros. La inauguració d'aquesta nova Planta es va fer al març de 2012.

En Relats Marroc Sarl, a part de fabricar per als clients de la zona també es fabrica producte en fases intermèdies que s'utilitzen en les plantes europees, i substitueixen altres proveïdors i una part de la producció que es fabricava en la Planta de Xina, ja que aquesta se centrarà en la plena expansió al seu mercat intern.

Amb les últimes implantacions, el Grup Relats disposa de cinc plantes productives per tot el món, Espanya, el Regne Unit, Xina, Mèxic i el Marroc. Està present en quatre continents i s'ha convertit en un fabricant global. De la seva especialitat solament hi ha 3 empreses a tot el món amb presència global.

El procés d'internacionalització forma part de l'activitat habitual de Relats des de fa més de 25 anys. El mercat del Grup Relats és global, i absolutament competitiu, exporta un 98 % de la producció i disposa de clients i distribuïdors en uns 50 Estats d'Europa, Àsia, Amèrica i Àfrica.

El 30 % de les vendes són generades per productes introduïts al mercat a tot estirar en els últims 4 anys, i es treballa en un mercat que exigeix reduccions de preus cada any. La reducció constant de marges comercials s'ha

de compensar amb increments acumulatius de la productivitat, per mitjà de la reducció de costos i la creació de nous productes que, quan és possible, protegim amb patents.

En aquest procés d'internacionalització ha seguit una política de reinversió constant de beneficis, la qual cosa li ha permès mantenir una part substancial del seu actiu finançat amb recursos propis i ha rebut, en pràcticament cadascuna de les implantacions, el suport financer de COFIDES.

4. Compromís amb el Medi ambient

Relats és una empresa compromesa amb el Medi ambient, fomentem l'harmonia entre la fàbrica i l'entorn.

- Exigim als nostres proveïdors que tots els productes subministrats han de complir les especificacions governamentals de seguretat.
- Hem dissenyat la nostra fàbrica per utilitzar energies renovables i evitar la contaminació del medi ambient.
- El nostre mètode de revestiment i els processos d'enduriment UV són lliures de dissolvents.
- Seguim tots els procediments per seleccionar, valorar i reciclar els residus que produïm.
- Sistemàticament millorem el nostre embalatge intern i extern perquè tingui un cost menor i perquè sigui reciclable.

5. Perspectives de futur

Fruit de la nostra presència global, pel fet d'estar implantats en quatre continents, els nostres principals clients ara ens tenen en compte per a projectes que principalment estan relacionats amb noves operacions, que normalment estan relacionades amb la creació de noves plantes al món.

Acabem de guanyar un negoci molt important en competència directa amb els nostres contrincants més directes, que ens obre les portes al mercat d'automoció japonès.

L'acord que hem aconseguit significa expandir la nostra implantació en el Sud-est Asiàtic i Japó, amb tres noves plantes productives que obrirem en els pròxims 4 anys.

A més de la nostra decidida aposta per la internacionalització, la nostra empresa s'ha caracteritzat per la seva constant adaptació a les necessitats canviants del mercat.

Dediquem al R+D un 4 % dels nostres ingressos. Xifra que creixerà en els pròxims anys.

Destacar finalment, que la nostra evolució i previsió de creixement ens portarà a doblar la xifra de vendes actual en els pròxims 4 anys, i situarà la facturació consolidada del grup en més de 72 M € en 2018.

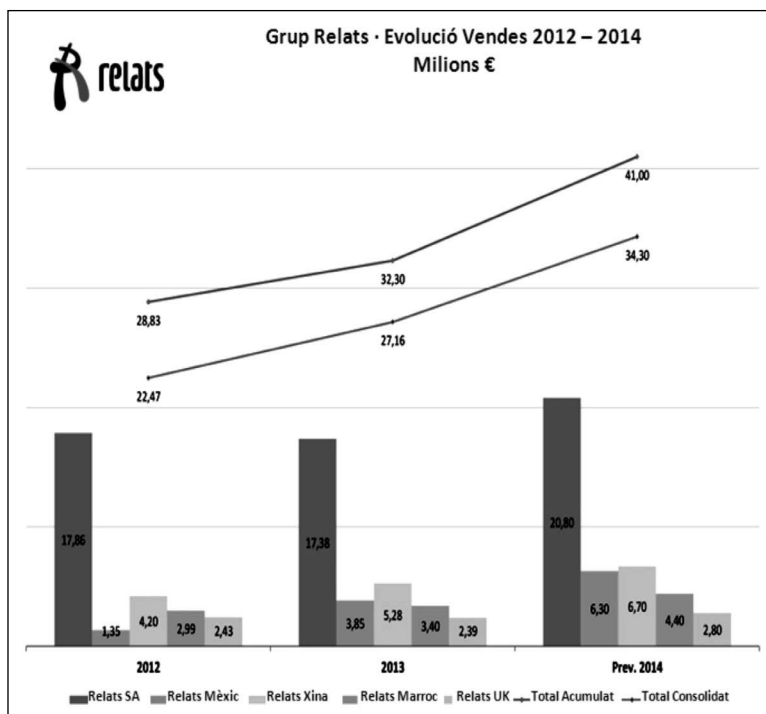


Figura 3. Evolució de les vendes del Grup Relats entre 2012 i 2014 (font i elaboració pròpies).

6. Conclusions

Relats, SA és la central d'un grup industrial especialitzat en elements industrials de protecció tèrmica, elèctrica, mecànica i electromagnètica; grup industrial de tipus familiar que, a partir dels seus orígens basats en una empresa tèxtil ha sabut obrir-se a noves activitats, tecnologies i mercats, i superar, en el seu moment, grans dificultats i reptes.

L'Empresa defineix amb claredat la seva missió, visió i valors, i destaca en aquesta definició la seva especialització productiva, la seva vocació de

competidor rellevant al mercat internacional i la seva aposta per la innovació i la qualitat com a base de la seva estratègia competitiva.

Precisament l'especialització productiva i la seva estratègia d'internacionalització han permès a Relats, SA mantenir al llarg de l'última dècada una rendibilitat positiva, sent així un cas clar de model de negoci sostenible, tot això malgrat treballar en sectors molt competitius que no són immunes en l'actual crisi econòmica mundial.

Referències bibliogràfiques

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



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4^a planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID