

Caso (A): Grupo Irestal¹

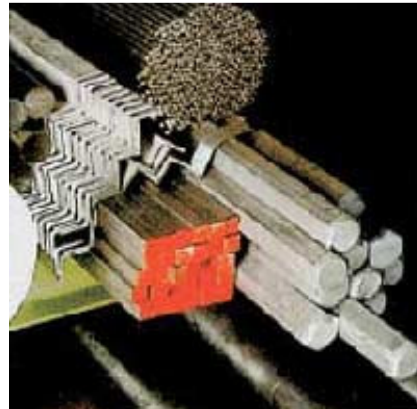
Don Joaquim Boixareu, consejero delegado del Grupo Irestal, recordaba una de las célebres sentencias de Nicolás Maquiavelo de su obra El Príncipe (1531):

"debe tomarse en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, nada cuyo éxito sea más dudoso, nada más difícil de manejar, que el hecho de iniciar un nuevo orden de cosas".

Ciertamente pensaba que era así: ninguna empresa puede evitar que el mundo cambie, por lo que resulta más inteligente y rentable cambiar antes de que sea una imperiosa necesidad. Es vital gestionar el cambio y evitar las funestas consecuencias del anquilosamiento. Joaquim Boixareu había liderado un cambio estratégico en el Grupo Irestal, pero el proyecto no estaba finalizado, su departamento de sistemas de información le había ayudado hasta ahora a conseguir sus objetivos, pero ¿le podía seguir ayudando a partir de ahora?

El mercado había cambiado: los elevados niveles de competitividad, el desarrollo tecnológico del sector, el crecimiento de la oferta y demanda, los acuerdos globales y las cada vez más altas exigencias por parte de los consumidores hicieron que el consejero delegado del Grupo Irestal se planteara esta situación.

Cuando se planteó el cambio estratégico del grupo le surgieron preguntas del tipo ¿por qué desechar la fórmula que hasta el momento nos ha funcionado? La respuesta estaba muy clara: porque los consumidores tienen exigencias y necesidades nuevas cada día; además ¿por qué debe una empresa conformarse con su status quo cuando puede mejorar su oferta, ser más eficiente y rentable? Pero, ¿cómo puede reinventarse el negocio?



Para el grupo Irestal, reinventarse suponía mucho más que un cambio de estrategia, requería liderazgo y determinación. Se trataba todo un proceso que conllevaría una árdua y constante labor de seguimiento, que debía procurar crear condiciones que en ese momento no existían; era romper con los

¹ Este caso ha sido elaborado por el profesor Josep Lluís Cano (josep.lluis.cano@esade.edu), del Departamento de Sistemas de Información de ESADE, Fernando Barrabes (fernando.barrabes@upc.edu) y Vicenç Fernández (vicenc.fernandez@upc.edu) Profesores del Departamento de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya. El caso ha sido preparado como base para la discusión en clase y no con la pretensión de ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

© ESADE, 2009.

paradigmas hasta el momento establecidos e identificar otros acorde con las nuevas necesidades, lo que implicaría que los empleados se preguntaran constantemente ¿qué somos? y ¿qué queremos ser para nuestros clientes?

Para el Grupo Irestal la respuesta a la pregunta ¿qué querían ser para sus clientes? era: “Somos un centro de servicios que distribuye productos de inoxidable de elevada calidad, y ofrece la posibilidad de corte a medida y acabados de superficie”. Con esta definición de su misión, sólo les quedaba poner calendario a la estrategia de crecimiento y hacia qué países.

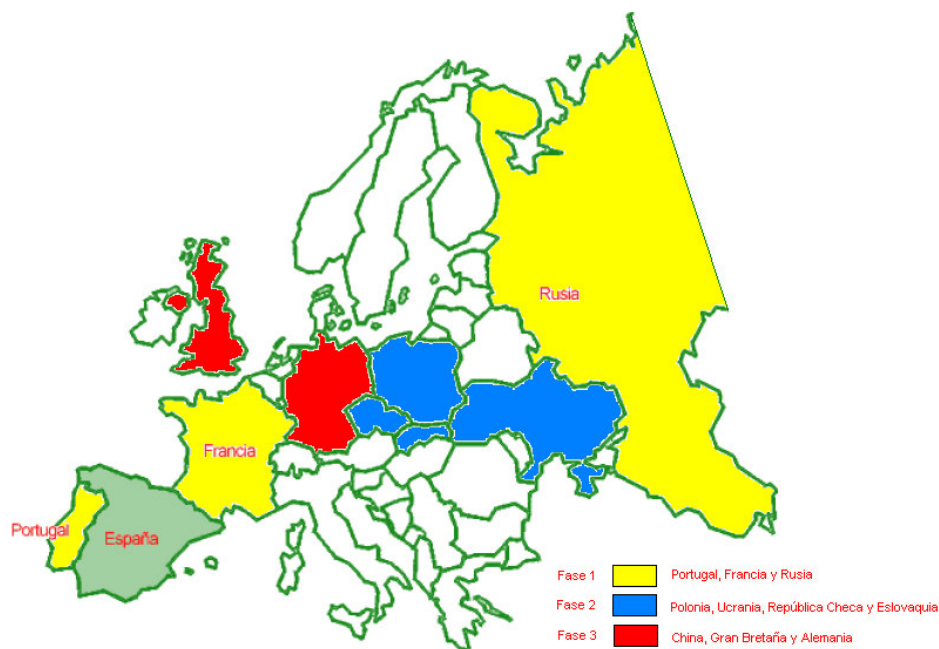
El primer reto al que se enfrentaba el Grupo Irestal, tras el relevo generacional de mediados de los 90, era conseguir el éxito a largo plazo. Anteriormente basaron sus estrategias en avanzarse a los cambios del mercado, reinventándose a si mismos. Lo que no significa que cambiarán su visión del negocio, más bien lo adecuaron a las necesidades de su entorno, anticiparon situaciones y se adelantaron tomando acciones previsoras.

El mercado español se empezaba a encontrar en un estado de madurez que impedía grandes crecimientos. Además, Acerinox, número uno del sector en España, tenía el mismo problema: si el grupo no crecía podía ser absorbido por Acerinox. Se debía tomar una decisión y se optó por crecer hacia el exterior. Los países iniciales en los que abrir nuevas empresas del grupo serían Francia, con sede central en Lyon, y Portugal, con delegaciones en Lisboa y Oporto.

Sólo faltaba buscar socios para ayudar al Grupo Irestal en su camino hacia la expansión fuera de Cataluña y España. El *business plan* era bueno, la estrategia de crecimiento era atractiva y los directivos tenían una gran capacidad de gestión y acertada visión de las oportunidades de crecimiento, como ya había demostrado la familia Boixareu, no resultó difícil encontrar inversores que confiaran en el Grupo Irestal. Un grupo de inversores estadounidenses pactaron controlar el 52,5% del capital, la familia Boixareu continuaría disponiendo del 35% y el 12,5% estaría en manos de la firma de capital riesgo 3i, que posteriormente vendió su participación a la firma de capital riesgo MCH a finales del 2006.

La estrategia lanzada en diferentes fases fue inicialmente consolidar Francia y Portugal, abrir en Rusia y Ucrania, luego en Polonia y finalmente en República Checa y Eslovaquia. Actualmente está abriendo en China y acaba de comprar la distribuidora de acero inglesa Stainless Steel Services, con sede en Birmingham y factura 25 millones de euros (ver anexo 1). En 2008 abrió en Polonia un gran centro de servicios en Katowice, al sur del país, y una planta de acabado de acero similar a la de Aceros Bergara en Sant Just Desvern. La inversión prevista podría alcanzar los 12 millones de euros. En 2008 estaba previsto desembarcar en Alemania (ver anexo 1).

El mapa representa las diferentes fases de la estrategia de crecimiento, con una agenda de países a implantarse.



Irestal Group

Irestal Group era una empresa catalana que operaba en el sector del acero inoxidable. Su actividad consistía en el procesamiento, acabado y distribución de acero inoxidable que suministraba en forma de chapas, bobinas y tubos. El grupo figuraba entre los tres primeros de España.

El negocio fue creado en 1945 por Joaquim Boixareu Gimó y posteriormente fue dirigido por sus hijos Joaquim Boixareu Antolí, consejero delegado y Felip Boixareu Antolí, vicepresidente.

El sector del acero siempre es muy sensible a los problemas financieros o crisis económicas de un país. El grupo se vio afectado por la crisis del 92 en España, de ahí que se replanteara su estrategia y el crecimiento en otros países. Hasta esa fecha su negocio era básicamente nacional contando con distribuidores por toda España. Su empresa insignia era Aceros Bergara con delegaciones en Zaragoza, Murcia, Gijón, Manresa, Guipúzcoa, Valencia y Castellón. El primer paso fue consolidar su posición en España mediante la adquisición del resto de empresas que finalmente formaban el grupo:

- Inoxidables del Atlántico, con sede en Vigo, cubría Norte de España, Madrid y Andalucía.
- Acers Banyoles.
- Inoxidables de Rábade, planta en Galicia donde se fabricaba el tubo.

<i>Empresa (datos en Millones de euros)</i>	<i>Capital</i>	<i>Ventas 2006</i>
ACEROS BERGARA, S.A.	11,500	155,64
ACERS BANYOLES, S.L.	0,301	10,00
INOXIDABLES DEL ATLÁNTICO, S.L.	0,060	30,00

Aceros Bergara, S.A.

Era un centro de servicios que distribuía productos de inoxidable de elevada calidad, y ofrecía la posibilidad de corte a medida y acabados superficiales.

Desde sus inicios, la firma había mantenido una evolución ascendente, ampliando, sucesivamente, tanto sus instalaciones como su parque de maquinaria. Contaba con la Certificación ISO-9002.

Para un servicio adecuado y eficaz, Aceros Bergara, S.A. tenía su central ubicada en Sant Just Desvern, disponiendo de otras siete delegaciones en el resto de España y distribuidores propios en todo el territorio nacional.

La compañía contaba con unas instalaciones de 20.000 m², distribuidas en una extensa red de almacenes y centros de servicio de acero inoxidable.

En esta amplia superficie se ofrecía una amplia gama de productos, tales como flejes, chapas, barra, pletina, ángulo, tubo, accesorios y otros productos elaborados en inoxidable.

El principal punto fuerte de Aceros Bergara era el servicio a medida y la agilidad. La organización de la compañía y un equipo humano altamente experimentado y cualificado, garantizan al cliente el mejor servicio, ofreciendo:

- Una amplia gama de productos en stocks.
- Una extensa red de almacenes para asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega.
- Los más eficaces medios de transformación y corte a medida, con posibilidad de: corte longitudinal, transversal, con cizalla, por plasma, de barras y de tubos.
- Una sección de acabados superficiales con opción de acabado esmerilado, satinado, pulido y adamascado.

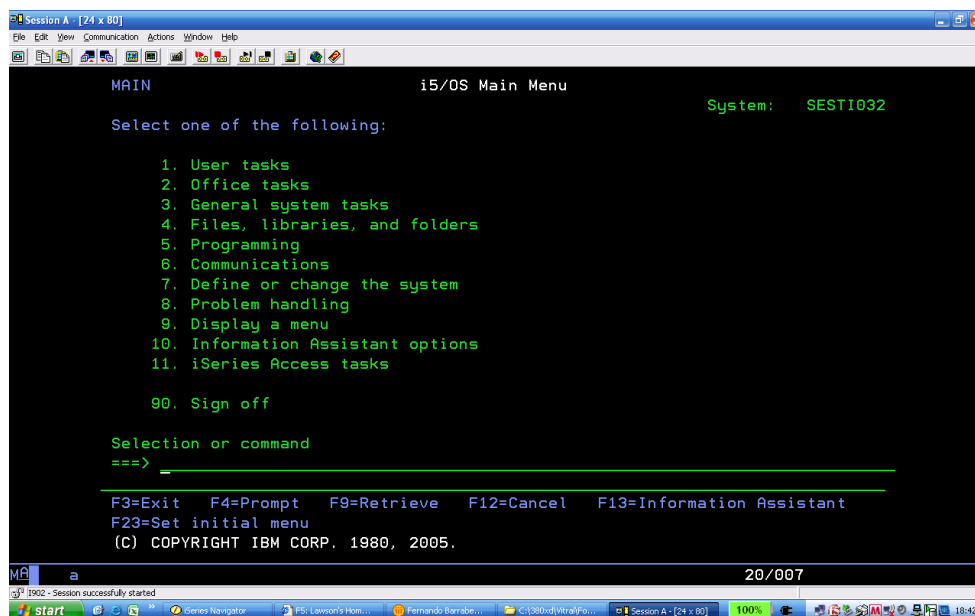
ACEROS BERGARA, S.A. distribuía productos de acero inoxidable de alta calidad por todo el territorio nacional y exportaba un 25% de sus ventas a los principales países europeos, destacando: Portugal, Francia, Alemania y Rusia. Los artículos que comercializaba iban destinados al sector químico,



farmacéutico, alimentación, hostelería, automoción, decoración, construcción, textil, naval, entre otros.

Sistemas de información del grupo

Los sistemas de información del grupo se basaban en un sistema central con un ordenador IBM AS/400 al que se conectaban los PC's o las pantallas "tontas"² (cónsolas) de todos los usuarios y delegaciones mediante IBM AS400 Client Acces. Las delegaciones se conectaban al AS400 mediante X25 y unidades de control. El entorno de usuario era en modo texto con la típica pantalla "verde" del AS400.



El grupo disponía de un software propio y a medida desarrollado en RPG³ por el departamento de informática de Aceros Bergara para cubrir las áreas de producción, comercial y compras. Su propio software se interfaseaba con GAM-C para cubrir el área financiera, para cada una de las empresas que debía emitir tanto las facturas a clientes finales como las internas a otras empresas del grupo. El grado de satisfacción de los usuarios internos era muy alto, ya que se les implementaba a su medida todas sus necesidades, en especial, los usuarios del área de producción y comercial. Recientemente, el propio departamento de informática había adaptado su actual software al euro. Este software estaba ya funcionando en las delegaciones de España, Francia y Portugal, con el idioma castellano.

² En los sistemas mainframe la información se procesa en el ordenador central, los terminales solo sirven para introducir información por parte de los usuarios y mostrar la información que envía el ordenador central. En algunos casos los terminales son ordenadores personales con un emulador.

³ RPG es un lenguaje "propietario", desarrollado por IBM en 1964 para facilitar la programación de tareas de negocio en las Empresas. La historia del lenguaje RPG está llena de continuas mejoras y versiones. Sus siglas en inglés significan *Report Program Generator*.

Equipo de sistemas

El equipo de informática estaba formado por 5 personas, incluyendo al director del departamento, Sr. Carles Casals. Dos de ellas se dedicaban al soporte de redes y microinformática; el resto mantenían y programaban en RPG la aplicación propia.

Requerimientos del sistema de información

La expansión del grupo implicaba nuevos requerimientos funcionales propios del sector y de la futura expansión.

1. Multiempresa, multiidioma y que cubra las especificaciones legales de cada país

Con este fin se debían buscar sistemas de información que contemplaran los idiomas correspondientes a los países a establecer una empresa del grupo: francés, portugués, ruso, polaco, esloveno, checo, inglés, alemán y chino. Además, debía cubrir los requerimientos legales financieros y de impuestos de cada país.

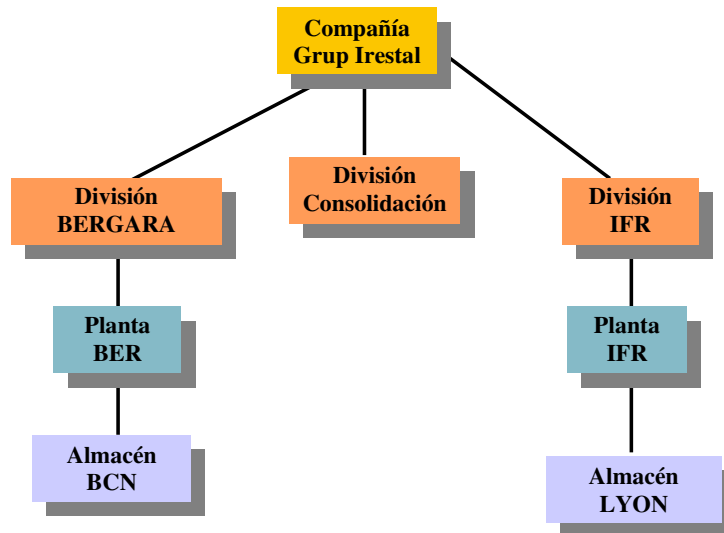
2. Funcionalidades del sector del acero: atributos

Una de las particularidad de este sector era la de trabajar con **atributos**. Un atributo es un conjunto de cualidades y características del producto, por ejemplo: forma (chapa, tubo, etc.), calidad, acabado, espesor, ancho, largo y colada, todos ellos con valores definidos por el sector. En el anexo 3 se muestra un ejemplo.

Además, para facilitar el servicio a medida, también se admitían pedidos de artículos denominados **especiales**, en los que el cliente fijaba los atributos del producto acabado.

En el anexo 2 se visualiza la importancia de la definición del modelo de atributos, ya que cada vez que se trabaja con un artículo el sistema nos debería solicitar sus atributos: al hacer un pedido de compra, o al lanzar una orden de fabricación, al hacer un pedido de venta, al hacer inventario, etc.

Además se requería que el modelo de atributos pudiese definirse a nivel de Compañía, ya que los artículos serían los mismos para todas las empresas o divisiones del grupo. La relación entre compañía, divisiones, plantas y almacenes se muestra en el esquema adjunto:



El maestro de atributos y de artículos se debía definir a nivel compañía, para que fuera visible desde cualquier planta. Es decir, si abriéramos una nueva empresa en cualquier país, no hay que definir cada vez todos los artículos y sus atributos.

En el maestro de atributos debería controlar en qué partes del sistema de información deberían utilizarse y en qué otras el atributo sería fijo o modificable por el usuario.

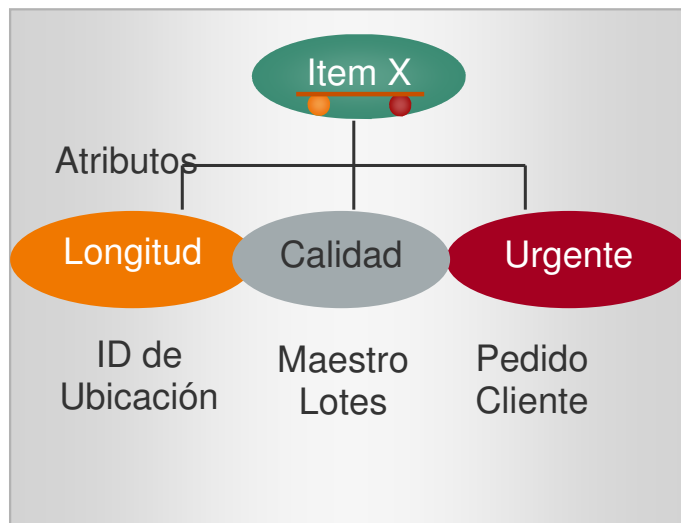


Ejemplo:

Imaginemos el artículo de nombre Item X con 3 atributos: Longitud, Calidad y Urgencia. Para cada atributo se le ha de poder definir un objeto de control que marcará su funcionamiento en los programas.

En el caso del atributo Longitud queremos que pueda ser diferente para las distintas ubicaciones de que disponíamos. Por eso se define su objeto de control como "ID de Ubicación".

Por otro lado, queríamos que la calidad se mantuviera invariable, debía ser la misma, ya que la marca el lote. Por ello, el objeto de control asignado era "Maestro Lotes"



Si teníamos tres artículos con la siguiente información:

Artic. X, Lot 123, Ubicac. = 11	
<u>Atributo Valor</u>	
Longitud	1.5
Calidad	304L

Artic X, Lot 123, Ubicación = 12	
<u>Atributo Valor</u>	
Longitud	2.6
Calidad	304L

Artic. X, Lot 555, Ubicac. = 12	
<u>Atributo Valor</u>	
Longitud	1.2
Calidad	250N

Los dos primeros eran del mismo lote, por lo que tenían la misma calidad, la longitud podía ser distinta ya que estaban en distintas ubicaciones. El tercer artículo la calidad podía ser distinta ya que era de un lote distinto de fabricación.

El atributo de urgencia sólo era necesario que apareciera en los pedidos de los clientes:

Artículo. X, Pedido de cliente	
<u>Atributo Valor</u>	
Longitud	2.2
Calidad	304L
Urgente	Sí

Artículo X, Pedido de compra	
<u>Atributo Valor</u>	
Longitud	10
Calidad	250N

Se deseaba también poder consultar el stock de un artículo por almacén con la información y los valores de sus atributos asociados. Es decir, conocer de un artículo cuántas unidades o metros tenía de una calidad determinada, de qué espesor y de qué ancho, por ejemplo. Idéntica funcionalidad se necesitaba en el momento de hacer la asignación del stock para expediciones.

Finalmente, se necesitaba que las tarifas de compra y venta variaran según los valores de los atributos. Se añadía un elemento más de complejidad, ya que las fórmulas debían ser independientes a las de la divisa. Esto requería poder definir en el sistema fórmulas complejas que en función de los valores de los atributos calculara el precio de venta o compra. Un ejemplo de fórmula sería que el importe indicado en el elemento de coste se multiplique por el valor del atributo de Longitud.

Las estadísticas de compras y ventas deberían permitir estudiar y agrupar la información por cualquier atributo o grupos de atributos definidos.

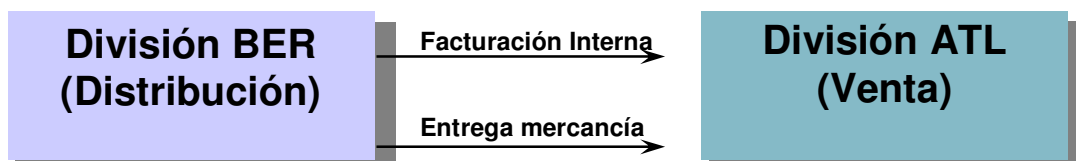
3. Facturación entre empresas del grupo

Al operar desde el centro de servicios (Aceros Bergara en Sant Just) como central de compras y distribución hacia el resto de empresas del grupo existirían multitud de entregas a facturar desde el centro de servicios a otras empresas del grupo. La periodicidad podía ser semanal o mensual. Había que facilitar el trabajo administrativo de realizar la factura de cliente en la división origen y luego reflejar la factura de proveedor en la división destino.

Podíamos encontrarnos con dos casos:

Caso 1: Venta y entrega desde una división y distribución desde otra

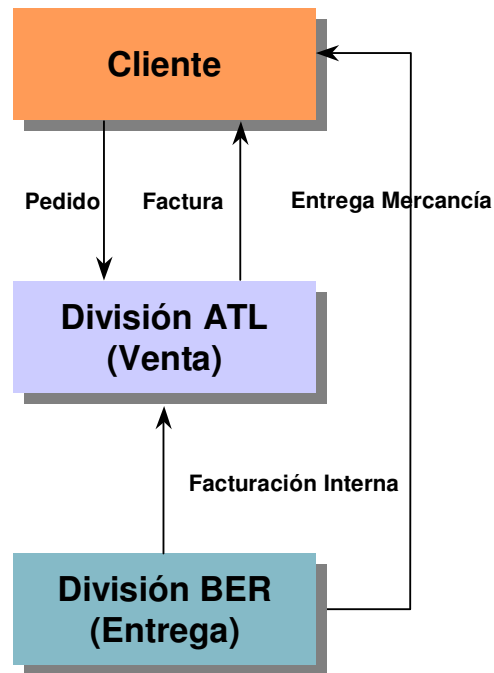
Inoxidables del Atlántico necesita mercancía para vender y realiza una petición de distribución a Bergara.



Había que controlar la mercancía en tránsito, que desaparecía cuando se realizaba la recepción en la planta destino. A partir de ese momento, y sólo entonces, ya podía realizarse la facturación entre empresas del grupo.

Caso 2: Venta y facturación desde una división pero entrega desde otra

Caso en el que un cliente realizara un pedido a Inoxidables del Atlántico pero que la entrega se realizará desde Aceros Bergara.



De todos estos requerimientos pocos estaban soportados por las aplicaciones del grupo, la mayoría no lo estaban.

Joaquim Boixareu reflexionaba, sabía que estos cambios eran necesarios para soportar el plan estratégico del grupo, y se preguntaba si el equipo de sistemas de información que lideraba Carles Casals podría adecuar los sistemas a las nuevas necesidades, ¿cómo debía afrontar este nuevo reto?

Expansión, 17/11/2007

EL GRUPO CATALÁN PREVE SUPERAR ESTE AÑO LOS 500 MILLONES DE EUROS DE CIFRA DE NEGOCIO

Irestal compra una empresa en Gran Bretaña y proyecta una planta en Polonia

La compañía de acero inoxidable ha adquirido la firma británica Stainless Steel Services y planea reforzar su posición en el mercado polaco con un centro de distribución y producción en Katowice.

J. ORIHUEL, Barcelona

Irestal Group, compañía catalana que opera en el sector del acero inoxidable, ha decidido acelerar sus planes de crecimiento e internacionalización.

La empresa es heredera del negocio acerero creado en 1945 por Joaquim Boixareu Gimó, que atravesó por dificultades financieras a comienzos de los 90. El nuevo grupo prevé cerrar 2006 con una facturación de 500 millones de euros, cinco veces más que en 1999. En el mismo período, la plantilla ha pasado de 224 a 494 empleados, según Joaquim Boixareu Antolí, consejero delegado e hijo del fundador. Su hermano Felip ocupa la vicepresidencia.

La actividad de Irestal consiste en el procesamiento, acabado y distribución de



De izquierda a derecha, Felip y Joaquim Boixareu, directivos del grupo.

acero inoxidable, que suministra a sus clientes en chapas, bobinas o tubos. El grupo figura entre los tres primeros de España en un negocio liderado por Acerinox.

Irestal formalizó la pasada semana la compra de la distribuidora inglesa de acero inoxidable Stainless Steel Services. La compañía, con sede en Birmingham, factura

25 millones de euros. Su adquisición otorga a la empresa española una "posición significativa" en Gran Bretaña, el quinto mercado europeo.

El grupo ya estaba presente en Portugal, Francia, Rusia,

El grupo participado por la familia Boixareu y MCH desembarcará en Alemania en 2008

República Checa, Eslovaquia, Ucrania y Polonia. En este último mercado, prepara para 2008 uno de sus proyectos más ambiciosos: la construcción de un centro de servicios y una planta de acabado de acero en Katowice, al sur del país, con una inversión que podría alcanzar 12 millones de euros. El complejo se-

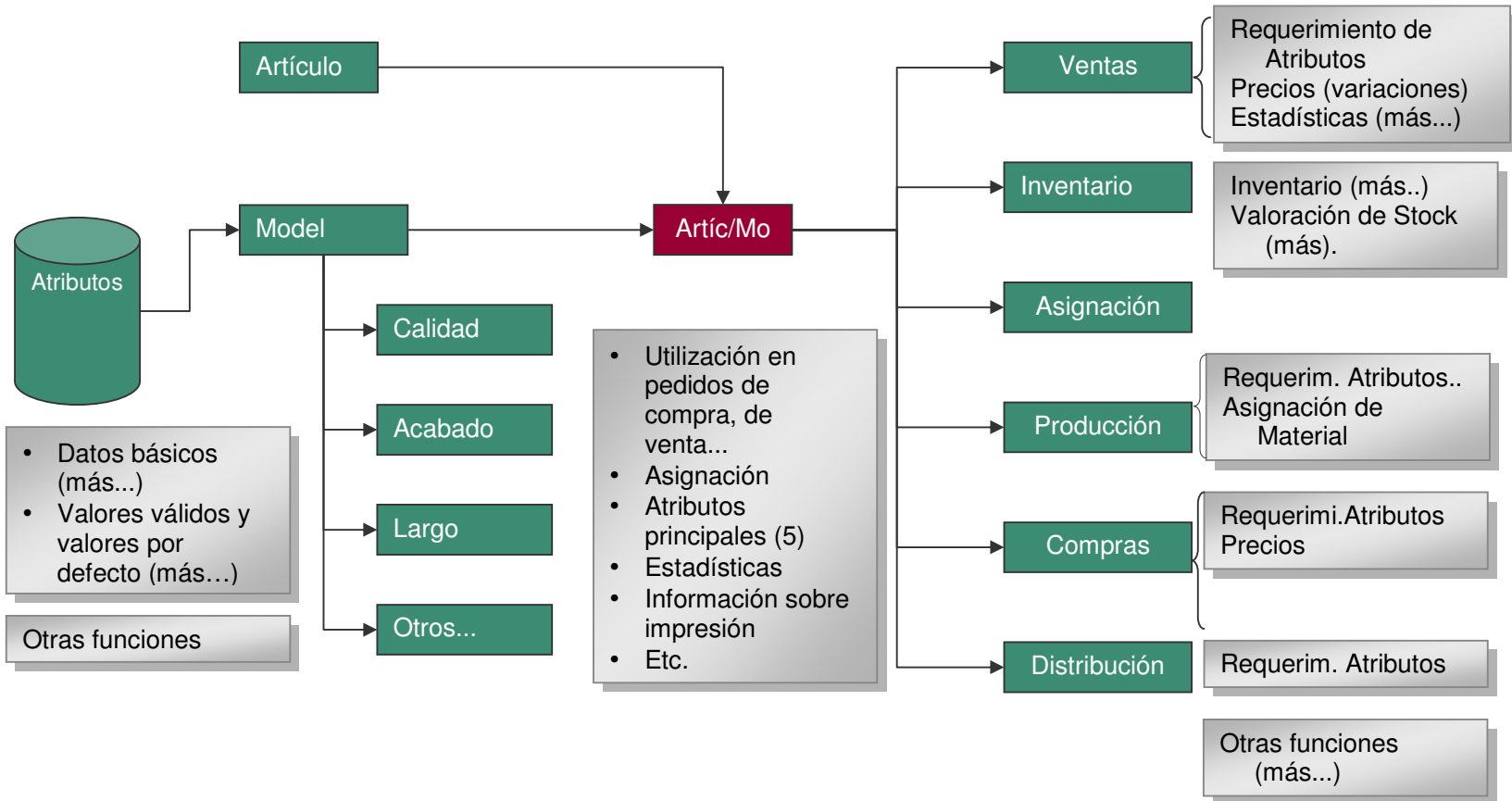
rá una réplica del centro que Aceros Bergara, una de las filiales, tiene en Sant Just Desvern (Barcelona), donde también se encuentra el cuartel general del grupo. Irestal cuenta, además, con una fábrica de tubos soldados de acero en Rábade (Lugo).

Otro de los planes para 2008 es el desembarco en Alemania mediante un centro de distribución orientado al negocio de los tubos.

La empresa tiene como presidente no ejecutivo a David Wechsler, que está al frente de un grupo de inversores estadounidenses que controlan el 52,5% del capital. La familia Boixareu dispone del 35%, y el 12,5% está en manos de la firma de capital riesgo MCH. Otro socio inversor, 3i, vendió el pasado año un paquete similar.

Anexo 2

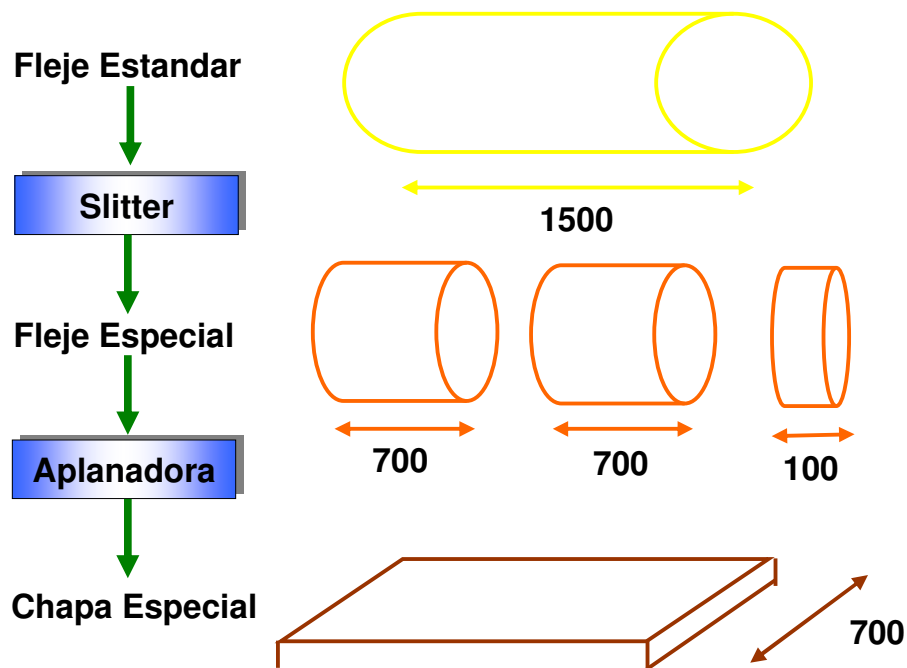
Modelo de atributos y su interrelación con el resto de áreas de la empresa



Anexo 3

Orden de Fabricación del Centro de Servicios

Para fabricar una chapa de 700 de ancho hay que cortar la bobina o fleje materia prima. Para aprovechar el máximo se corta en la máquina "Slitter" en las porciones que muestra el dibujo. Después deberemos aplanar en la máquina "Aplanadora" el fleje cortado a 700 para obtener la chapa de 700 como producto acabado.



Páginas web

www.irestal.com

www.acerosbergara.com