

INFRICO¹

“En estos momentos debemos poner sobre la mesa el máximo de nuestra organización y de nuestros recursos. Ya hemos vivido varias situaciones de mercado como la actual y han sido el trabajo, esfuerzo y capacidad de gestión de todo nuestro equipo de colaboradores los que han permitido situarnos como líderes actuales en el mercado. Es el momento de prepararnos, lo importante es que marquemos las prioridades para salir reforzados en un horizonte temporal de cinco años”.

Éste fue el cierre de la reunión del Consejo de Administración de los tres socios de Infrico S.L. una vez se aprobaron las cuentas anuales del año 2009 (ver Anexo 1).

HISTORIA

El origen del proyecto empresarial Infrico se sitúa en la cooperativa de primer grado Tecnicontrol. Ésta se creó a mitad del siglo pasado como una escuela taller en el pueblo de Cabra, provincia de Córdoba, de manos de un profesor de formación profesional que quiso dar valor añadido a los conocimientos de los oficios de soldador, electricista, técnico electrónico, técnico eléctrico y diseñador de muebles. Con el paso de los años, allá por los 70, la cooperativa, ya especializada en la fabricación de aparatos refrigerados, se convirtió en todo un referente en el negocio del frío comercial en España.

El trabajo en la cooperativa permitía tener un salario digno y un puesto profesional estable. Sin embargo, el ímpetu y las ganas de desarrollarse profesional y personalmente de forma independiente, es decir, ser “sus propios jefes” fue lo que unió a cuatro de los trabajadores de la misma para comenzar su andadura en solitario en 1985. Las funciones que desempeñaban desde un punto de vista técnico, les

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Juan Pérez Gálvez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Macarena Selva Morán y de D. Pedro Galisteo Aragón, E- MBA IIST Sevilla, 2009, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2011, Instituto Internacional San Telmo. España. Revisión 02/2012.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

permitirían poder empezar a trabajar desde el primer momento sin dependencia de terceros. La experiencia profesional de cada uno de ellos respondía a:

- Agustín Rivas era director técnico. Desarrollaba las tareas de fábrica y diseño.
- Rafael Rivas era responsable de la sección de frío de una de las líneas de negocio.
- Juan Torres era responsable de la fabricación de baterías y condensadores.
- José Torres era responsable de montaje en distintas secciones de la fábrica.

LOS INICIOS

Los comienzos fueron realmente duros: con los ahorros familiares, la confianza de un fabricante de maquinaria conocido, mucha ilusión y enormes ganas de trabajar consiguieron alquilar, a finales de 1985, una nave de 250 metros y comprar tres máquinas de segunda mano, que pagarían a plazos durante los siete primeros años de actividad.

La complementariedad en sus respectivos oficios les permitió formar un equipo multidisciplinar en las distintas facetas del negocio y en las diferentes fases del proceso productivo.

En 1986, crearon Infrico como empresa fabricante, en la que cada socio era responsable del área que mejor conocía. Agustín Rivas asumió la labor de gerente, el diseño y la dirección técnica, que incluía la oficina técnica, administración y el departamento comercial. Su hermano Rafael asumió todas las tareas de montaje del frío, embalaje del producto y disposición del mismo para salir al mercado. Juan se hizo cargo del corte de chapa y su hermano José de la terminación del mueble, que incluía soldadura, montaje y aislamiento. José también coordinaba con Agustín parte de las labores comerciales.

Los años siguientes fueron de expansión para Infrico gracias a la experiencia de sus socios, al conocimiento del sector y al contacto permanente con los clientes y el mercado. Esto se tradujo en la especialización en diseño y fabricación de equipamientos de frío comercial.

“Éramos fabricantes pero no podíamos olvidar la faceta comercial. Una semana al mes, José o Agustín presentaban los nuevos proyectos a los distribuidores por toda España. También recorrían el país y recogían cualquier idea que pudiera parecer interesante para incorporarle diseño y mejoras en el proceso de fabricación”.

La puesta en valor de la actividad de fabricación quedó refrendada cuando tomaron conciencia de la necesidad de crear marca e innovar y completar la gama de productos, impulsando esto a través de las ferias de muestras.

La respuesta del mercado hacía que el crecimiento fuera continuo y con éste la necesidad de incorporar personas al negocio de una forma permanente. Este hecho resultaba un reto importante para los socios: había que ir reduciendo el trabajo físico en la fábrica para dirigir a las nuevas incorporaciones.

Un criterio primaba en todo este proceso: respetar la estructura organizativa funcional que desde el primer momento habían puesto en marcha. Manteniendo tres premisas básicas:

1. Cada socio debía seguir trabajando en el ámbito funcional que tenía asignado.
2. Cada socio tendría libertad total de ejecución dentro de su parcela.
3. Cada socio tenía la obligación y la responsabilidad de formar a todos sus colaboradores.

El organigrama de Infrico en 1.990 viene recogido en el Anexo 2.

A esta estructura organizativa había que añadir la no menos importante gestión de los números. Este encargo recayó en el padre de los hermanos Rivas, persona de talante conservador y amplia experiencia contable. Las reuniones de coordinación y presentación de estados contables se realizaban dos veces al mes. Se seguían varios criterios para dar respuesta al crecimiento tan importante de la empresa:

1. Para hacer las inversiones, la forma de pago debía ir unida a la forma de cobro.
2. Siempre dibujar el escenario más conservador posible.

AÑOS 90: SALTO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

El fuerte crecimiento de las ventas motivado por una continua innovación en productos, hizo que la facturación a principios de la década se situara en torno a los seis millones de euros (mil millones de pesetas). El Anexo 3 muestra el catálogo de productos desde su origen hasta el año 2010. A su vez, el Anexo 4 presenta la facturación de la empresa por líneas de producto.

El crecimiento de la cifra de negocio provocó un nuevo cambio en la organización de la empresa:

- José Torres, se desplazó a una nave diferente, en la que se realizaba la fabricación de muebles neutros y vitrinas básicas. Se ocupaba de las funciones de compras y fabricación.