

AND&OR¹

Antonio Ortega Suárez, CEO de la compañía And&Or² e hijo del fundador, se encontraba revisando la documentación que debía presentar en el próximo consejo de administración, previsto para la primera semana de junio de 2021.

El primer punto del orden del día era revisar la evolución de las Cuentas anuales de la compañía (el Anexo 1 muestra la evolución de las cuentas anuales desde el año 2010 hasta el 2020).

A continuación, debían pasar al análisis del grado de cumplimiento de los diferentes apartados del Plan Estratégico 2021-2024 ya que la situación en el entorno —la pandemia provocada por la COVID-19, la crisis de componentes procedentes de China, la crisis energética y la inminente inflación— presentaba circunstancias que debían ser consideradas.

Este plan estratégico de la compañía, redactado a finales de 2020, seguía principalmente dos líneas maestras; la primera era consolidar la empresa como líder en soluciones tecnológicas de alto valor añadido, a través de su crecimiento orgánico.

Para el consejo de administración esto implicaba:

- Liderar a nivel mundial el sector del manejo de envases, asas y finales de línea, fundamentalmente a través del desarrollo comercial de las filiales en Estados Unidos y China.
- Realizar una incursión en intralogística vía AGV³.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Juan Pérez Gálvez y Macarena Selva Morán, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © junio 2023. Fundación San Telmo, España.

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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² <http://www.andyor.es>.

³ *Automatic Guided Vehicles*: son vehículos de conducción automática, sin conductor, que proporcionan gran flexibilidad, aumentan la eficiencia y evitan la exposición del personal a tareas potencialmente peligrosas.

- Desarrollar nuevos sectores, como el agrario, mediante el desarrollo de nuevos productos de I+D, la robótica móvil entre ellos.
- Mejorar la digitalización y la conectividad con el parque de máquinas del cliente, otorgando un peso importante a los servicios recurrentes (hasta alcanzar el 30 % de la facturación).

La segunda línea maestra era crear un grupo empresarial español de tecnologías de envasado y *packaging*. Para alcanzar este objetivo, And&Or debía decantarse por el crecimiento inorgánico (vía adquisiciones), el cual implicaba:

- Ampliar la gama de maquinaria de envasado en sectores que ya dominaban (aguas, aceites y detergentes). Por ejemplo, máquinas de llenado, etiquetado o *wrap around*⁴.
- La incursión en nuevos sectores de maquinaria de envasado o final de línea. La industria farmacéutica, cosmética o la de cartón ondulado eran algunos ejemplos de sectores a explorar.
- Invertir en otras tecnologías: visión artificial, inteligencia artificial, etc.

Con 41 años y después de cinco como máximo responsable de la empresa, Antonio se sentía reconfortado al recordar los pasos que se habían ido dando desde 2016 para la separación entre la parte ejecutiva y la propiedad. Por un lado, el acompañamiento del consejo de administración en las decisiones estratégicas le proporcionaba tranquilidad; por otro, el alto grado de profesionalización del equipo directivo le inspiraba la necesaria confianza para abordar el proyecto de futuro de la compañía, marcado por estas dos grandes líneas maestras.

Preparar las reuniones del consejo le obligaba a apartar la mirada del día y enfocarse en el largo plazo. Mentalmente, recorría el itinerario seguido por su padre en el pasado y valoraba cuanto seguía aprendiendo de él cada día, cuanto había hecho la familia por la empresa y lo más importante: cuanto les quedaba por hacer.

Reflexionaba sobre el desarrollo de And&Or, recordando las ideas invariables que su padre les habían transmitido a él y a sus dos hermanos, Juan Pablo y Caridad, sobre el negocio, las personas y la innovación continua. Estas claves habían permitido que una industria sevillana, que en los años 90 había comenzado a realizar sus primeras incursiones fuera de la Península Ibérica, hubiera alcanzado en 2020 una facturación de 32 millones de euros, con una media de ingresos promedio que procedía en un 70 % del exterior en los últimos años. El Anexo 2 muestra la distribución de ventas de la compañía por zonas geográficas en el periodo 2010-2020.

⁴ Se denomina así al embalaje de cartón ondulado que se pliega alrededor del producto. Es el modelo habitualmente utilizado para transportar *bricks* (de leche, zumos, etc.), azulejos y, en menor medida, botellas (de vino, por ejemplo).

Aunque los pronósticos eran favorables —se encontraban inmersos en un sector en crecimiento y lleno de oportunidades, con un negocio rentable y una estructura ágil, profesional y eficiente—, la compañía se había marcado unos objetivos muy ambiciosos que podrían no alcanzarse, ya que las circunstancias del entorno ponían en riesgo los plazos y los ritmos de ejecución de los proyectos.

LOS INICIOS

I. Creación de And&Or, una empresa local

La empresa fue fundada por Antonio Ortega Ruiz, natural de Coria del Río (Sevilla). En los años 70 estudió Ingeniería Industrial y tras pasar un tiempo en Inglaterra aprendiendo el idioma, comenzó a trabajar para una empresa dedicada al diseño y desarrollo de equipos y sistemas electrónicos, una industria emergente en la época.

Entró como responsable de desarrollo de nuevos productos, impulsando técnica y comercialmente los proyectos, lo que le permitió familiarizarse con la nueva demanda de estandarización y automatización de procesos productivos. Se encargaba de visitar al cliente, detectar su necesidad, proponer una solución técnica que después debía defender y desarrollar internamente, así como realizar el seguimiento del proceso de producción e implantación.

Uno de los proyectos pioneros que desarrolló fue el de la fabricación de un equipo para uniformar el espesor de las botellas de plástico⁵, que implicó un importante ahorro de costes para el cliente. En vista del éxito obtenido, fabricó un equipo de muestra y decidió ofrecerlo y venderlo al resto de sus clientes. Vendía aquella máquina a éxito, de modo que sólo si se producía el ahorro pactado de antemano, se generaba la obligación de abonarla⁶. Cuando el cliente adquiría la máquina y ésta comenzaba a funcionar, rápidamente encargaba soluciones similares para el resto de su proceso productivo. En palabras de Antonio, *“la innovación no se limitó al producto, también estaba en la forma de venderlo”*.

En 1986 y gracias a la experiencia acumulada en el ámbito de la electrónica industrial, fundó And&Or, que se dedicaba a investigar el mercado, analizar los problemas de los clientes, aportar soluciones, diseñar, fabricar los equipos e instalarlos y cobrarlos.

⁵ Los espesores de las botellas de plástico no eran estables, por fabricarse mediante soplado y presentaban además diferentes dimensiones, por lo que, al salir de la máquina, algunas zonas no alcanzaban el espesor necesario y el envase tendía a romperse.

⁶ Los cálculos del ahorro que implicaba uniformar el gramaje, así como permitir ampliar los turnos de trabajo, hacía que el precio de la máquina se amortizara en menos de 3 meses.