

# Reorientació estratègica en empreses tèxtil-moda

Recull de bones pràctiques



Diputació  
Barcelona

Àrea de Desenvolupament Econòmic



Reorientació estratègica en empreses  
tèxtil-moda

Recull de **bones pràctiques**

Amb la col·laboració de:

Ajuntament de Terrassa (Foment de Terrassa, S.A.)

Ajuntament de Sabadell

Ajuntament de Mataró (Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró)

Ajuntament de Badalona (Badalona Centre Internacional de Negocis)

Ajuntament de Manresa



© **Diputació de Barcelona**

Àrea de Desenvolupament Econòmic  
Barcelona, 2009

Coordinació: Servei de Teixit Productiu

Assistència tècnica: D'ALEPH

## Índex

5	Pròleg
6	Introducció
8	Quadre recopilatori
13	<b>COLOMETA 2001, S.L.</b>
17	<b>COLOR-CENTER, S.A.</b>
23	<b>CREASILK – MIRIAM PONSA, S.L.</b>
29	<b>DIFUSSIÓ BANY, S.L.</b>
35	<b>ECO FLOWER &amp; COOL, S.L.U.</b>
39	<b>ENTEC INGENIERIA Y SERVICIOS, S.L.</b>
45	<b>ESCOD &amp; CORPS, S.L.</b>
49	<b>FILTROS INDUSTRIALES, S.A.</b>
55	<b>GRUP ESTAMBRIL, S.A.</b>
59	<b>HALLOTEX, S.L.</b>
63	<b>HISPANO TEX, S.A.</b>
67	<b>KLEYMAC, S.L.</b>
71	<b>LIDERMED, S.A.</b>
75	<b>ORGANIC COTTON COLOURS, S.L.</b>
79	<b>PERRAMÓN Y BADÍA, S.A.</b>
85	<b>PLANAFIL, S.A.</b>
89	<b>POREC IRRIGATION SYSTEM, S.L.</b>
95	<b>PRAD, S.A.</b>
101	<b>PUBLIART - QUETEX, S.A.</b>
105	<b>RMT (Recuperación de Materiales Textiles)</b>
109	<b>SEÑOR 1961, S.L.</b>
115	<b>STITCH WAY BCN AIE</b>
121	<b>TECNOBOTÓN, S.A.</b>
125	<b>TEIXIDORS, S.C.C.L.</b>
131	<b>TEXDAM S.L.U.</b>
137	<b>TEXKNIT – BUBEL</b>
141	<b>TEYCE, S.A.</b>
145	<b>TINTES EGARA, S.L.</b>
149	<b>TINTS QUADRADA, S.A.</b>
153	<b>TONI FRANCESC, S.L.</b>
157	<b>YERSE, S.A.</b>



L'Associació de Col·lectivitats Tèxtils Europees (ACTE) es va constituir l'any 1991 com una de les primeres xarxes d'autoritats locals a nivell europeu. ACTE té com a finalitat la de representar i defensar els interessos dels seus membres, els quals provenen de territoris amb presència dels sectors tèxtils, confecció, pell, calçat i complements de moda. Actualment, ACTE té més de 100 membres de 10 països europeus.

El sector tèxtil-moda és un sector paradigmàtic del canvi industrial, que afronta des de fa dècades difícils processos de reestructuració que han tingut un fort impacte en els nivells d'ocupació, en les realitats socio-econòmiques i en l'urbanisme dels territoris dependents d'aquestes indústries.

Des d'ACTE treballem per promoure polítiques innovadores que permetin anticipar i gestionar a nivell local i regional aquests canvis estructurals. El lideratge de les empreses és clau i les autoritats locals i regionals han d'assumir principalment el paper de facilitadors, proporcionant unes condicions marc i instruments de suport adequats.

El treball en xarxa ens ajuda a sumar esforços i a trobar alternatives de futur possibilistes i optimistes. En definitiva, estem contribuint a reinventar aquest ADN manufacturer que ens caracteritza i que compartim entre tots els socis d'ACTE.

El futur del sector i, per tant, dels nostres territoris està molt lligat a la seva capacitat d'innovació. Però innovar és més que crear nous productes. És transformar l'empresa cap a nous models de gestió i espais de negoci, i mobilitzar el talent científic i tècnic per assegurar que no es perden el bagatge ni el coneixement acumulat en els territoris.

ACTE, amb la seva visió local, té el paper d'identificar futures oportunitats del tèxtil-moda i de donar visibilitat a casos d'èxit en matèria d'innovació i canvi, amb l'objectiu d'incidir positivament en la imatge del sector.

Aquesta publicació pretén ser una aportació amb exemples concrets i propers d'empreses del tèxtil-moda que, tot fent front decididament a la crisi i als nous desafiaments derivats de les transformacions del sector i del seu entorn, han sortit enfortides. I ho han fet aprofitant les noves oportunitats gràcies a la incorporació de la innovació com a variable competitiva.

Espero que aquest recull d'experiències de reorientació empresarial sigui de gran interès i serveixi com a exemple per a d'altres empreses en el seu procés de canvi i adaptació a les noves demandes i tendències del mercat.

**Teo Romero Hernández**

President d'ACTE

President delegat de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona

La present publicació recull 31 casos de bones pràctiques d'empreses tèxtils de Catalunya en matèria de reorientació empresarial. En totes les experiències recopilades, les empreses han viscut un procés de canvi o innovació en el seu si que els hi ha permès redirigir la seva activitat per tal de posicionar-se en el mercat o consolidar-hi la seva presència.

El present recull forma part d'una de les línies d'acció del projecte "ACTE: UNA XARXA PER LA INNOVACIÓ", el qual s'ha desenvolupat durant l'any 2009, amb el cofinançament del Servei d'Ocupació de Catalunya i el Fons Social Europeu.

En concret, una de les línies d'acció de l'esmentat projecte ha consistit en la identificació, documentació i difusió de casos d'èxit en matèria de processos de canvi i reorientació empresarial, mitjançant la cooperació interregional entre les entitats públiques pertanyents a l'Associació de Col·lectivitats Tèxtils Europees (ACTE) i les empreses vinculades a aquests territoris, que han estat les qui han aportat la informació.

Conseqüentment, és important remarcar la tasca feta per part dels equips tècnics dels Ajuntaments participants en el projecte –Terrassa, Sabadell, Mataró, Badalona i Manresa–, i la Diputació de Barcelona, així com agrair la col·laboració de les empreses que formen el present recull i que hi han col·laborat desinteressadament tot compartint la seva experiència i coneixements.

Amb aquesta publicació es pretén propiciar la incorporació i un major ús de la innovació dins de les empreses del teixit productiu tèxtil català, atès que tindran referències exhaustives respecte la seva implementació i les diverses implicacions que han tingut aquests processos en la gestió de l'empresa. En aquest sentit, convé mencionar com s'ha estructurat la informació que tot seguit es presenta: cada cas s'inicia amb una breu descripció de les dades generals de l'empresa (nom, activitat principal, plantilla i facturació, etc.) i seguidament es repassen diferents aspectes del procés de canvi (principal motiu, encerts i errors, estratègia, mètode de finançament, etc.), en un format de pregunta-resposta molt directe i en el que la informació es visualitza de forma senzilla i clara.

És a dir, la publicació respon a la necessitat de disposar d'eines per tal de poder sensibilitzar i motivar a les empreses envers el canvi i la introducció de la innovació com a variable competitiva, ja que la visualització d'exemples concrets està demostrat que és una eina de sensibilització molt potent. Igualment, aquest tipus d'acció consolida la xarxa ACTE com un referent en les tasques de suport al teixit empresarial, amb especial èmfasi en el sector tèxtil.

Un cop creat el recull de bones pràctiques en matèria de reorientació empresarial, el següent pas, molt important, és dur a terme les activitats de difusió dels casos a través de diferents mitjans: publicacions, actes públics, plataforma digital, formació, etc. Així, la publicació que tot seguit es presenta és tan sols un dels actes de comunicació de la informació recopilada. Entre d'altres, es produiran actuacions de difusió del recull a cadascun dels territoris participants en el projecte (Terrassa, Sabadell, Mataró, Badalona, Manresa i Barcelona). Alhora, els casos que es descriuen tot seguit també formen part del lloc web **tex4future.net**, una plataforma digital amb



múltiples continguts dedicats a les empreses, entre els quals n'hi ha un especialment centrat en casos empresarials de reorientació estratègica. Cal mencionar que la creació d'aquesta plataforma és resultat d'una altra de les línies d'acció emmarcades en el projecte "ACTE: una xarxa per la innovació".

En darrer lloc, és important remarcar que els processos de canvi descrits abasten una tipologia molt àmplia de factors d'innovació: des de millores organitzatives o productives, fins a la innovació en el propi producte o l'ampliació a nous sectors, passant per millores en màrqueting o polítiques mediambientals innovadores. Per tal de compilar tots aquests factors d'una manera esquemàtica i entenedora, tot seguit, prèviament a la descripció dels casos, es presenta un quadre resum de les empreses en què s'apunten algunes de les característiques principals del cas que posteriorment s'amplia: segment de la cadena de valor en què s'insereix, mercat al que s'adreça i factor(s) d'innovació clau en el procés de reorientació.

Sense més dilació, us desitgem una bona i profitosa lectura.

Grup Motor del projecte "ACTE: una xarxa per la innovació", compostat per

Ajuntament de Terrassa - Foment de Terrassa

Ajuntament de Sabadell

Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró - Ajuntament de Mataró

Reactivació Badalona - Ajuntament de Badalona

Ajuntament de Manresa

Diputació de Barcelona

## Quadre recopilatori

## Cadena de Valor

Empresa	Població	Maquinària	Filatura	Teixits / no teixits	Gènere de punt	Productes químics	Tints i acabats	Disseny	Confecció	Distribució	Complements
<b>COLOMETA 2001, S.L.</b>	Terrassa							●			
<b>COLOR-CENTER, S.A.</b>	Terrassa					●					
<b>CREASILK - MIRIAM PONSÀ, S.L.</b>	Manresa							●		●	
<b>DIFUSSIO BANY, S.L.</b>	Igualada							●	●	●	
<b>ECO FLOWER &amp; COOL, S.L.U.</b>	Palamós							●		●	
<b>ENTEC INGENIEROS Y SOLUCIONES, S.L.</b>	Barcelona							●			
<b>ESCOD&amp;CORPS, S.L.</b>	Badalona							●	●	●	
<b>FILTROS INDUSTRIALES, S.A.</b>	Terrassa			●				●		●	
<b>GRUP ESTAMBRIL, S.A.</b>	Sabadell			●				●			
<b>HALLOTEX, S.L.</b>	Mataró							●	●		
<b>HISPANO TEX, S.A.</b>	Moià			●			●				
<b>KLEYMAC, S.L.</b>	Sabadell							●	●		
<b>LIDERMED, S.A.</b>	Mataró				●						
<b>ORGANIC COTTON COLOURS, S.L.</b>	Mataró							●	●	●	
<b>PERRAMÓN Y BADÍA, S.A.</b>	Manresa							●	●		
<b>PLANAFIL, S.A.</b>	Casserres		●								
<b>POREC IRRIGATION SYSTEM, S.L.</b>	Mataró	●			●					●	
<b>PRAD, S.A.</b>	Vacarrisses							●	●	●	
<b>PUBLIART - QUETEX, S.A.</b>	Sant Quirze del Vallès						●				
<b>RMT (Recuperació de Matèries Tèxtils)</b>	Santa Eulàlia de Ronçana						●				
<b>SEÑOR 1961, S.L.</b>	Manresa							●	●	●	
<b>STITCH WAY BCN AIE</b>	Igualada				●						
<b>TECNOBOTÓN, S.A.</b>	Barcelona										●
<b>TEIXIDORS, S.C.C.L.</b>	Terrassa			●				●	●	●	
<b>TEXDAM, S.L.U.</b>	Sabadell				●			●	●		
<b>TEXKNIT, S.A. - BUBEL</b>	Mataró						●	●		●	
<b>TEYCE, S.A.</b>	Sant Quirze del Vallès	●						●	●		
<b>TINTES EGARA, S.L.</b>	Terrassa						●	●			
<b>TINTS QUADRADA, S.A.</b>	Mataró						●				
<b>TONI FRANCESC, S.L.</b>	Badalona							●	●		
<b>YERSE, S.A.</b>	Sabadell							●	●	●	









## Empresa

### COLOMETA 2001, S.L.

La conjunció d'elements innovadors en disseny amb l'aplicació de tecnologies punteres, juntament amb el treball en cooperació amb empreses estrangeres de primer nivell són els pilars de l'aposta guanyadora que COLOMETA ha fet per al seu projecte empresarial.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial

COLOMETA, 2001

Població

Matadepera

Adreça electrònica

paco@colometa.com

Data de constitució de l'empresa

2001

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat

Empresa dedicada al disseny de teixits per a la llar, fonamentalment *screens* i cortines. Paral·lelament, forma part d'un grup de col·laboradors, compostat per professionals i empreses, que s'han ajuntat i es dediquen al disseny, fabricació i comercialització de *screens* i cortines.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

< 500.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial  
instal·lacions com escoles, hospitals, etc.

Hotels, principalment. També d'altres

L'exportació representa el 65% de la producció, mentre Catalunya, amb un 15%, i la resta d'Espanya, amb el 20%, són els altres mercats de l'empresa.

Plantilla

2

## 1. Principal element de canvi/innovació

Innovar consisteix en trobar quelcom que no existeix i que el mercat demanda, fer alguna cosa que no fa ningú. És a dir es pot innovar en disseny, tecnologia, etcètera. En aquest sentit, COLOMETA 2001 ofereix al mercat un producte nou, que són els *screens* sobre base tèxtil i amb un grau molt elevat de disseny, oferint així al mercat un producte innovador i de molta qualitat.

Tenen un catàleg amb *screens* ja fets, que ofereixen als seus clients, i es treballa des d'una corporació d'empreses, de forma que quan arriba la comanda es coordina tota la fabricació de l'*screen* (una empresa fa el teixit, una altra si cal fa algun tipus d'estampació, una altra munta el mecanisme, etc.), i es serveix al client. Aquestes empreses treballen conjuntament, però no s'han associat, no han donat forma jurídica a aquesta unió. El que sí que tenen és un protocol de col·laboració entre elles, de forma que tot està perfectament pautat, la política de preus entre d'altres conceptes. En aquest grup d'empreses que treballen de forma conjunta, COLOMETA 2001 és qui s'encarrega de la gestió del producte, i depenent de l'encàrrec que tenen treballen més amb unes empreses o unes altres.

Un projecte que tenen ara és crear una pàgina web per comercialitzar els seus productes.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

El Sr. Paco Flotats, gerent de l'empresa, va ser sempre a l'empresa familiar, que tenia 3 grans seccions dins el tèxtil: la secció del teler fabricant teixits per a la llar, concretament tela per cortines; la secció de gènere de punt de teixit elàstic, bàsicament teixits per corseteria i bany; i la secció de tints i acabats. Passats els anys, l'empresa va tancar les seccions del teler i de tints i acabats, quedant només la secció de gènere de punt de teixits elàstics. Fa uns anys, el promotor de COLOMETA va decidir separar-se de l'empresa familiar i crear COLOMETA 2001, retornant al món del teler i al món dels tints i acabats.

- El gerent creu que **dins del sector tèxtil en el món dels tints i acabats es pot fer molta innovació**. Afirmar que **en el sector tèxtil es pot innovar des de dos àmbits, un és el tecnològic i l'altre el disseny**, mentre que d'altres sectors d'activitat no poden incorporar la variable disseny dins dels seus productes, en ser molt funcionals. Això és un **avantatge competitiu molt clar del sector tèxtil, i un argument de venda molt important**. Fa anys, el sr. Flotats va engegar des de l'empresa familiar l'àmbit de les pantalles (*screens*) tèxtils, que fins fa poc eren fets exclusivament de PVC, un material no reciclable que han substituït per productes tèxtils amb els quals obtenen uns millors resultats per a les seves aplicacions. Així, van realitzar un projecte d'innovació amb una empresa holandesa i van dissenyar tota una sèrie de teixits per fer *screens*, i d'aquí en van sorgir unes patents i es va llençar el producte al mercat.

- Per una sèrie de circumstàncies aquest projecte va quedar tallat, fins que el gerent va decidir, ja fora de l'empresa familiar, reprendre el tema, afegint-hi altres elements molt importants com el disseny i també una millora en els acabats finals i totes les prestacions que amb aquests es poden obtenir en els teixits.

### b. Estratègia

L'estratègia a seguir ha estat el fet de **treballar en col·laboració amb d'altres empreses**, donada la convicció absoluta que **la continuïtat de les empreses tèxtils a Europa passa per associar-se amb d'altres empreses**, de forma que cadascú des de la seva especialitat fa les seves aportacions.

### c. Punts forts

Els punts forts de l'orientació de l'empresa COLOMETA van ser dos:

1. D'una banda, tot el **know-how acumulat durant tants anys en el sector tèxtil a l'empresa familiar**, amb les tres grans branques que hem mencionat abans de secció del teler fabricant teixits per a la llar; la secció de gènere de punt de teixit elàstic, bàsicament teixits per corseteria i bany; i la secció de tints i acabats.

2. D'altra banda, la **visió estratègica de la col·laboració empresarial com a eina imprescindible per a tenir èxit en el sector tèxtil en els moments actuals**. En aquest sentit, els col·laboradors amb els quals han format aquest grup d'empreses els coneixien amb anterioritat, donada la seva etapa anterior de molts anys a l'empresa familiar, i això ha facilitat l'enteniment i el grau de complicitat i implicació de tots ells per tal de poder tirar el projecte endavant

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

El gerent de COLOMETA fa una valoració molt positiva de tot el procés de canvi des de l'empresa familiar fins a l'empresa que ha creat ell, puix que ha retornat al món del tèxtil per a la llar, per al qual hi té passió i molta experiència. Per tant, **el procés de canvi s'ha viscut i s'està vivint amb molta il·lusió**, que és, juntament amb d'altres aspectes que no s'han d'oblidar, un dels motius de l'èxit de l'empresa. La valoració que es fa del canvi és absolutament positiva.



#### b. Canvis organitzatius o productius

El principal canvi consisteix en què COLOMETA no té maquinària pròpia, o sigui que al marge del disseny que realitza el propi Sr. Flotats, totes les fases del procés tèxtil s'han de subcontractar. Això, però, no suposa cap entrebanc, atès que l'equip de col·laboradors amb els quals treballen són molt bons i hi treballen colze a colze.

#### c. Mètode de finançament

El finançament ha estat amb recursos propis. Cal mencionar que COLOMETA també ha participat en diversos projectes d'innovació subvencionats per organismes públics, que és una altra de les línies en les quals es vol incidir, cercant col·laboracions amb alguns Centres Tecnològics i Universitats.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

En l'entorn actual, amb el tipus de relacions comercials que es donen en el mercat, el més important és aconseguir els clients i donar-los-hi el servei que necessiten i de forma fàcil. Aquest objectiu l'han assolit amb el fet de treballar de forma conjunta amb empreses punteres i especialitzades en un sector d'activitat, que els hi permet donar al client un servei integral, oferint un producte de disseny i amb qualitat.

#### e. Resultats comercials

La col·lecció que estan presentant als seus clients potencials està agradant molt, tothom queda entusiasmat amb els productes que estan oferint, i estant aconseguint dur a terme molts projectes. Per exemple, han format part del projecte de decoració de dos hotels molts importants de Barcelona de recent creació.

### 4. Valoració del canvi

#### a. Encerts

El gerent de COLOMETA afirma que l'èxit radica en identificar i fer coses que no fa ningú altre. I en això ells han estat especialment encertats, ja que han apostat per cobrir unes necessitats que fins ara no estaven cobertes. Han apostat per conjugar en les seves col·leccions disseny i tecnologia, de forma que estan realitzant col·leccions de teixits amb propietats ignífugues permanents i amb molt disseny, així com també *screens* amb un alt component de disseny. Han fet col·leccions atrevides en disseny però oferint també àmplies prestacions tecnològiques, i fins ara, la unió d'aquests dos conceptes en aquest tipus de productes no l'oferia ningú.

### 5. Oportunitats del sector tèxtil

#### a. En general

En general el responsable de COLOMETA creu que a les èpoques de crisi és quan surten i s'identifiquen més oportunitats. El que cal, doncs, és cercar aquestes oportunitats i desenvolupar-les.

#### b. A Catalunya

Com ja s'ha comentat en apartats anteriors, la garantia de continuïtat del sector tèxtil passa per la col·laboració o cooperació empresarial. És a dir, el grup d'empreses que s'associen per treballar de forma conjunta, aportant cadascuna d'elles la seva especialitat i afrontant així els projectes conjuntament. Mitjançant aquesta cooperació s'aconsegueix guanyar en tecnologia o abaratir preus, entre moltes altres coses. En resum, es guanya en competitivitat. En la seva opinió, la cooperació no és una possibilitat, sinó que és l'única opció vàlida per a la subsistència de les empreses.

#### c. Possibilitats de cooperació empresarial

La cooperació empresarial no és el futur de COLOMETA 2001, sinó que és el present. De fet, és COLOMETA 2001 l'empresa que gestiona en aquests moments el treball conjunt que s'està fent des de les diverses empreses que han decidit col·laborar juntes, tot cercant nous clients i nous mercats.



## Empresa

### COLOR-CENTER, S.A.

COLOR-CENTER, S.A és una empresa que dissenya, produeix i comercialitza productes químics auxiliars, en un projecte basat en la internacionalització i la innovació contínua, per consolidar-se en un mercat que veuen ple d'oportunitats.

#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial

COLOR-CENTER, S.A

Població

Terrassa

Pàgina web

[www.colorcenter.es](http://www.colorcenter.es)

Data de constitució de l'empresa

1978

Nombre de centres de treball de l'empresa

2

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat

Disseny, producció i comercialització de productes químics auxiliars, fonamentalment per al sector tèxtil, encara que un petit percentatge es destina a la indústria de la pell. El 30% de la seva activitat és de compra-venda de colorants. El 70% restant són productes químics auxiliars formulats per ells mateixos i que produeixen en altres centres de treball en règim de *maquila*.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

< 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

Empreses del sector tèxtil dedicades als tints i acabats, és a dir, preparació, tintura, acabats, i estampació. També, en menor mesura, empreses d'ordits per a telers a la plana (agents d'encolatge), i en un percentatge molt petit empreses del sector de la pell i el cuir.

El 10% de la producció roman a la comarca, el 40% es destina a Catalunya, el 30% a Espanya i el 20% restant s'exporta.

Plantilla

25



## 1. Principal element de canvi/innovació

El canvi o innovació ha consistit en el fet d'adonar-se ja fa uns anys del canvi que es produiria en el mercat tradicional, que entraria en crisi, i a partir d'aquí replantejar-se tota l'estratègia de l'empresa tenint com a objectiu fonamental, d'una banda, la sortida d'Espanya cap a l'exterior, i de l'altra, expandir la seva activitat mitjançant la innovació en producte, i això vol dir tot el camp del sector tèxtil tècnic, tèxtils intel·ligents, acabats especials, nanotecnologia, microcàpsules, etcètera. De fet, COLORCENTER és una empresa que sempre ha estat innovant, ja que sempre ha estat creant nous productes per tal de satisfer les necessitats que els clients demanaven a cada moment, i per tant la innovació en producte ha format sempre part de l'empresa, però el que ha calgut en els darrers anys ha estat estructurar aquesta innovació i donar-hi visibilitat. És a dir, demostrar que innovaven i a més a més beneficiar-se d'ajuts i subvencions que ja existien, i participar en projectes. Calia treure rendiment a una innovació que l'empresa ja estava duent a terme.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

Ja fa anys es va veure que el client i el mercat tradicional entrarien en una crisi (es faria petit i més tecnificat). Encara que ja fa anys que el sector està en crisi, actualment està en una darrera fase, bastant irreversible, en la qual quedaran molt poques empreses. Això comportarà que **la venda d'articles més a l'engròs canviarà a favor d'una venda d'articles més fets a mida i quantitats més petites i de més valor afegit**. Al cap i a la fi, els ingressos s'han de mantenir i augmentar. Actualment per a facturar el mateix import que anys enrera s'han de fer **moltes comandes amb molta diversitat de productes i en quantitats molt petites**. Això vol dir que has de canviar el model de negoci i ho has de fer mantenint les despeses controlades. COLORCENTER, en el seu moment, detectant tots aquests elements, **van decidir diverses línies d'actuació**, les quals es descriuen en el següent apartat.

### b. Estratègia

Les línies d'actuació que van marcar l'estratègia del canvi de COLORCENTER van ser quatre:

1. Una d'elles va ser **revisar el seu model de negoci**. A nivell estratègic es van adonar que el seu model de negoci tenia un factor més que els tres tradicionals. Aquests 3 factors tradicionals han estat la facturació en positiu, i les despeses i els impostos en negatiu. Ells han intentat afegir un altre factor en positiu, que ha estat la **línia de subvencions i crèdits per ajudar a expandir la companyia**. Això els ha permès mantenir una situació més equilibrada. No es tracta que ajustin els comptes de la companyia en base a les subvencions, sinó que aquestes els hi permeten **accedir a molta més activitat i fer moltes més coses que al final han de donar com a resultat una facturació més gran a la companyia**. Aquesta línia estratègica els hi està funcionant molt bé.

2. D'altra banda, també van constatar el fet que al món cada cop hi ha més gent, les necessitats bàsiques de les persones arreu del món són les mateixes, i tot i que hi ha situacions de crisi com la que estem vivint ara o bé zones del món amb situacions més desfavorides, a nivell general es pot afirmar que **el benestar o nivell de riquesa al món augmenta**, encara que pugui estar molt mal distribuït. Això implica que hi ha **certes necessitats bàsiques que cal cobrir**. COLORCENTER identifica aquestes necessitats en 4 grans grups: sector de l'energia i la mobilitat, el sector de l'alimentació, el sector de la salut i el sector del tèxtil. Per tant, **hi ha mercat, i si hi ha mercat hi ha indústria, el que succeeix és que abans aquesta indústria la tenien prop, i actualment aquesta indústria és lluny**. Això implica un **replantejament del negoci**, que ha representat una altra línia estratègica de l'empresa. Si tens els clients a prop no necessites centres que actuin com a magatzems reguladors, en canvi, i tenint en compte la qüestió dels costos energètics i dels transports que cada cop són més elevats, quan els clients estan lluny has de treballar amb magatzems reguladors, i treballar contra estoc teu i no contra estoc del client, amb l'impacte financer que això suposa. **Els han apostat per anar on és el client**. El que cal és **vendre tecnologia i produir en l'entorn local**. El seu **pla d'expansió internacional** consisteix en posar primer una oficina comercial, després tenir un magatzem regulador i treballar contra aquest, de forma que aquest alimenta el mercat local i fa assistència tècnica, i al final establir una planta de producció i poder fins i tot comprar la matèria primera en local. La seva activitat és la mateixa que anys enrera, però encara que facin el mateix ho fan de forma molt diferent, han hagut d'aprendre transport internacional o comerç internacional. Per exemple, en el seu moment van fer un **pla de formació molt potent**.

3. L'altre gran punt important en aquesta estratègia ha estat **la innovació**. Si abans es venien grans quantitats de productes, ara es venen quantitats petites. Per tant per mantenir el nivell de facturació has de vendre més productes més cars i en quantitats petites. Una **estratègia de creixement** que sempre han tingut molt clara, i especialment en els darrers anys, **és expandir la seva activitat**. En els últims anys estan treballant fortament en el camp cosmetofarmacèutic tèxtil, tèxtils intel·ligents, microcàpsules, nanotecnologia, acabats especials, etc. **Productes més**

tècnics, d'un valor afegit més alt i per tant més cars. Per exemple, a les microcàpsules, en funció del principi actiu que continguin (perfum, principi hidratant o principi cicatritzant...) el producte s'aplica sobre el teixit de la mateixa manera, però els efectes que se'n obtenen són diferents. Estan doncs a la frontera entre el món de la cosmètica i el tèxtil, la qual cosa fa que COLORCENTER s'hagi de plantejar la possibilitat d'homologar-se com empresa cosmètica per tal de no tenir problemes legals ja que l'empresa creu fermament en aquest segment del mercat.

4. COLORCENTER treballa molt intensament amb Centres Tecnològics, atès que, encara que ells des de l'empresa estan molt al dia de les darreres innovacions tecnològiques, col·laboren amb els centres tecnològics ja que és allà on sorgeixen o d'on es treballen aquestes innovacions i poden tenir l'instrumental més específic. En els darrers anys han mirat de reforçar el *network* tecnològic.

### c. Punts forts

COLORCENTER, S.A. es diferencia dels seus competidors en el fet que, a banda de vendre productes, ofereix i posa a l'abast dels seus clients un servei d'assistència tècnica. D'aquesta forma, el client no únicament rep el producte sinó també l'assistència tècnica que li permet utilitzar el producte adequadament adaptant-lo al seu procés i també té la possibilitat de rebre un producte personalitzat adaptat a les seves necessitats. Aquest factor diferenciador els fa forts vers la competència. Aquesta assistència tècnica és possible donat que les persones que treballen a l'àrea tècnica de l'empresa tenen un bagatge molt important a la indústria tèxtil, (en diferents àmbits com pot ser el gènere de punt, la llana, els estampats, etc.) de forma que coneixen perfectament els productes però també els processos. Això els permet apropar-se als clients i col·laborar-hi d'una forma molt estreta, ja que el client percep que és entès i que COLORCENTER li aporta solucions reals i viables.

### d. Obstacles

No poden identificar grans obstacles, ja que és un camí que han anat fent a poc a poc i en el que s'han anat superant els petits inconvenients mica en mica. Per exemple, hi ha productes en els quals han hagut de treballar-hi o invertir-hi més esforç que en d'altres.

No obstant sí que poden dir que a nivell d'expansió internacional l'obstacle més important que han tingut és el fet d'entendre la cultura dels països on vas, i entendre la normativa que tenen, que a vegades és complexa. Hi ha països inestables en els quals avui pots entrar-hi amb una determinada documentació, però demà no. El tèxtil és un sector molt manufacturer, fet que implica exportar a determinats països, que són països amb una certa inestabilitat política i una certa incertesa pel que fa a les qüestions legals, circumstàncies que compliquen la relació amb ells.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

L'empresa considera com a factor clau per a l'èxit empresarial la implicació i motivació del personal. És per això que al llarg del temps han reforçat molt la cultura del client intern. Promouen molt la comunicació amb el personal de totes aquells elements a nivell estratègic que afecten a l'empresa. Quan hi ha un problema, normalment aquest depassa un sol departament, i entenent que tothom coneix perfectament la situació real de l'empresa i les dificultats que tenen, intenten fer reunions interdepartamentals a les quals hi pugui participar tothom que hi pugui tenir alguna cosa a dir. D'aquesta forma es poden prendre les millors decisions. Aquesta forma de treballar els ha permès que tot aquest procés de canvi d'estratègia empresarial s'hagi viscut d'una forma positiva i poden afirmar que a l'empresa hi ha un ambient de treball excepcionalment bo, i això influeix positivament en el bon funcionament de la empresa.

## b. Canvis organitzatius o productius

A COLORCENTER la voluntat de servir al client sempre ha format part de la seva estratègia de mercat, això ha fet que sempre s'hagi estat al corrent de les noves tecnologies i sempre s'hagi fet innovació, especialment enfocada a satisfer les noves necessitats dels clients. No obstant, calia donar visibilitat a aquesta innovació, de manera que es donés a conèixer no només als clients a qui es dirigien els nous productes, sinó a tothom. És a dir, que **tant els clients com els centres tecnològics com l'administració els coneguessin com a empresa de R+D+I**. Per això van començar a **participar en jornades tècniques, tant com a públic com assumint el rol de ponents, i a formar part de consorcis per a dur a terme projectes de recerca, a escala europea i nacional**. D'aquesta manera han començat a tenir **accés a subvencions i crèdits** que els ajuden a mantenir aquesta estratègia de mercat, i a mantenir-se en un nivell tecnològic punter i, per tant, seguir col·laborant amb els seus clients i fins i tot captar-ne de nous en mercats més especialitzats i tecnificats.

## c. Mètode de finançament

Dins del seu model de negoci, com ja s'ha exposat amb anterioritat, hi ha un factor molt important que és la **línia de subvencions i crèdits**, com a factor en positiu dins la comptabilitat de l'empresa (facturació i subvencions en positiu, i despeses i impostos en negatiu). Aquestes subvencions els hi faciliten accedir a molta més activitat empresarial, que finalment reverteix en un augment de la facturació que els hi permet el finançament de totes aquelles activitats de l'empresa que ho requereixin.

## d. Avantatge competitiu aconseguit

El fet de prestar un **servei d'assistència tècnica especialitzada als seus clients i clientes els suposa un avantatge competitiu respecte a la competència**. Al final no és tant el producte que es compra en si mateix, sinó l'aplicació d'aquest producte en el procés. Tot i que el client tingui experiència, COLORCENTER en té més pel que fa a l'aplicació del seu propi producte, cosa que els hi permet **ajustar cada producte al procés de cada client**. Això implica estar contínuament en el mercat i conèixer els processos químics i els processos tèxtils d'aplicació dels productes.

## e. Resultats comercials

Han passat de **vendre bàsicament al mercat nacional a expandir-se i internacionalitzar la venda dels seus productes**. I no només això, sinó que la internacionalització no ha consistit únicament a la venda a altres països si no que els ha permès **obrir un altre centre de treball a Guatemala, i previsió d'obrir-ne un altre a Perú** en el transcurs de l'any 2009.

# 4. Valoració del canvi

## a. Encerts

1. Pel que fa a l'expansió internacional, una de les qüestions que tenen plantejada però que **han ajornat** per a més endavant és la **seva implantació a la Xina**. Han participat en diverses missions comercials a la Xina, però es van veure certs aspectes, com el fet de preveure que la situació financera i social a la Xina podia evolucionar en un sentit europeu i això representaria uns costos més elevats, o també diferències culturals, que els van fer replantejar el tema i ajornar-ho per més endavant. No s'han penedit de la decisió que van prendre, creuen que va ser molt encertada. Això ho corroboren pel fet que coneixen empreses del seu sector que s'hi van instal·lar i han hagut de fer marxa enrere.

2. Un altre gran encert de la seva estratègia empresarial consisteix en el fet de **mantenir la seva participació i implicació en projectes de R+D**, és a dir, invertir en recerca que els hi permeti cercar noves oportunitats de negoci, com s'ha mencionat anteriorment.

3. Per últim, i com ja s'ha comentat en un apartat anterior, consideren que un factor clau per a l'èxit empresarial és **la satisfacció del personal**. És per això que han reforçat molt la cultura del client intern, i promouen molt la comunicació amb el personal de totes aquelles coses a nivell estratègic que afecten a l'empresa, a la vegada que quan sorgeixen problemes intenten sempre implicar a tot aquell personal que hi pugui tenir alguna cosa a dir. Creuen que d'aquesta forma es poden prendre les millors decisions i afirmen que a l'empresa hi ha un ambient de treball excepcionalment bo, fet que influeix positivament en el bon funcionament d'aquesta. Aquesta part de l'estratègia comercial es veu reforçada pel fet que per a l'any vinent tenen previst instaurar **indicadors de la satisfacció del personal**.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Les oportunitats existeixen, i ho fan en el moment que ens adonem que hi ha un món que ha desaparegut i ha vingut un món nou, que no sabem exactament com és. L'entorn és incert, i els mercats són molt canviants, molt ràpids i molt exigents, i això no es pot canviar. Per tant, **la clau de l'èxit de les empreses consisteix en desaprendre el que estem fent fins ara i no ens funciona i tornar aprendre a fer-ho d'una forma diferent i amb la major brevetat possible**. Com s'ha explicat abans, hi ha una sèrie de necessitats que cal cobrir, i la tecnologia ens permet fer una sèrie de coses que abans no es podien. En aquest sentit, en el sector tèxtil en concret, existeix **l'àmbit dels tèxtils tècnics que ofereix molt camp per recórrer**. A COLORCENTER tenen 3 o 4 projectes en cartera en aquest àmbit. Així, oportunitats de coses a fer en tenen moltes, i no els preocupa, el que sí que els preocupa és no poder atendre-les totes.

Per altra banda, també creuen que **cal fer difusió de l'apreciació de les bondats que ofereix el tèxtil de cara al públic final**, en relació a les fibres o als materials intel·ligents per exemple, atès que des de COLORCENTER consideren que és una clara oportunitat per al sector, però que per aprofitar-ne tot el potencial cal fer-ne difusió al gran públic.

### b. A Catalunya

Per part de les empreses amb les que tenen contacte, no és una qüestió de convenciment o de voluntat, sinó una qüestió de capacitat. En aquests moments, **el problema estructural és que culturalment el tèxtil català està pensant més en la supervivència que en anar més enllà**. Gran part de les empreses catalanes han optat per reduir en programes de recerca, han reduït o han tallat la seva participació en projectes europeus. En canvi a COLORCENTER ho mantenen, encara que els hi costi. Cal que les empreses estiguin convençudes que en aquests moments **el més important és invertir en R+D**.

### c. Possibilitats de cooperació empresarial

En aquests moments **ja estan col·laborant en un projecte a tres bandes**, entre Porec, Tints Quadrada i COLORCENTER. Els primers fan els teixits de gènere de punt tubular, sobre els quals s'hi aplica una resina formulada per COLORCENTER, mitjançant una maquinària dissenyada especialment per al projecte. El producte final són mànegues de rec per exsudació. És un projecte molt interessant que tècnicament està funcionant molt bé i que comercialment ha d'acabar de fer el salt.

COLORCENTER també col·labora en diversos projectes amb la UPC, com el projecte europeu Photonanotech, en el qual participen també altres empreses europees, o el projecte Enzup. Estan començant a plantejar un projecte de col·laboració mitjançant el programa Cenit, amb una empresa d'electrodomèstics. El concepte de col·laboració i cooperació el tenen molt interioritzat, si partim de la base que els seus clients els hi demanen productes fets a mida, i això comporta relacions de col·laboració.





## Empresa

### CREASILK S.L. - MIRIAM PONSA

MIRIAM PONSA és una marca que dissenya i comercialitza, en part, la seva pròpia col·lecció, activitats per a la qual han sabut innovar en els darrers anys: entre d'altres, impuls d'un showroom propi, visites als importadors, nous teixits més econòmics i informatització de processos. El resultat? Una empresa consolidada i amb expectatives de creixement.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
CREASILK SL - MIRIAM PONSA

Població  
Manresa

Pàgina web  
www.miriamponsa.com

Data de constitució de l'empresa  
2000

Nombre de centres de treball de l'empresa

4

Forma jurídica de l'empresa

Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat  
marca de roba MIRIAM PONSA.

Disseny, patronatge i comercialització de la

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

< 500.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial  
públic final.

Botigues multimarca, distribuïdors i el propi

El 50% de la producció roman a Catalunya, mentre el 40% s'exporta més enllà d'Espanya, i el restant 10% es destina al mercat espanyol.

Plantilla

7

## 1. Principal element de canvi/innovació

La innovació que s'ha produït a CREASILK no es centra en un sol aspecte i és el fruit de tot un procés de canvi. Així, els diversos aspectes innovadors a tenir en compte són els següents:

1. La que podríem considerar una innovació i, alhora, canvi en la gestió de l'empresa és la **forma de comercialització dels seus productes**, la qual va comportar una ampliació de la capacitat de comercialització. En els inicis van acudir a fires i passarel·les considerades importants en el món de la moda pensant que d'aquesta manera podrien augmentar les seves vendes. Malgrat que els seus models van tenir una bona acceptació, no van aconseguir l'objectiu ja que aquestes fires només estan pensades per a les grans marques i per a MIRIAM PONSA no són l'espai ideal per transmetre la seva imatge: es pot aconseguir millor en el seu *showroom* o d'altres espais. Aquesta situació els va fer pensar en **una manera diferent de vendre les seves creacions i ampliar la capacitat de comercialització**, de manera que poguessin transmetre els seus valors i el seu sistema propi a la col·lecció. En aquest sentit, van començar a intentar comercialitzar els seus productes d'una manera diferent: **visitant els principals importadors i punts de venda de cada país** sobretot si la marca encara no és molt coneguda.

2. Un segon aspecte fonamental de l'evolució de l'empresa ha estat el fet de **produir amb uns nous teixits més econòmics**, que permetin poder vendre el producte a uns preus més assequibles per a molt més públic, al qual la marca MIRIAM PONSA vol dirigir-se. Els proveïdors que varen trobar venien el producte amb color cru. Això que d'entrada podia semblar un inconvenient s'ha acabat convertint en un avantatge, ja que permet donar al producte posteriorment un color més adequat i exclusiu, una sensació de frescor i comoditat a la peça que abans no tenien. Així, **han aconseguit millorar la relació preu/unitat respecte a la roba d'altres dissenyadors/dissenyadores que es troben en condicions similars**. Han aconseguit un element de competitivitat molt important amb aquest canvi.

3. El tercer element innovador a l'empresa que ha suposat un canvi important ha estat la **informatització de diferents processos**. Tasques de patronatge, per exemple, que abans es feien de forma manual o amb un senzill full de càlcul, ara s'han informatitzat a través de programes especialitzats i així s'ha aconseguit agilitar els processos. A nivell comercial també s'ha produït una informatització que ha millorat els processos: ara es pot fer, per exemple, un recompte automàtic d'existències. També s'ha informatitzat o millorat el sistema informàtic d'altres aspectes de la gestió de l'empresa.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

Es poden distingir diferents aspectes que van motivar els canvis o evolució de CREASILK. En qualsevol cas, sempre han anat fent canvis perquè han aplicat el sentit de l'autocrítica per veure quins aspectes calia millorar. Tanmateix, la història i la necessitat del canvi sorgeix per tres motius, principalment:

1. **La manca de vendes** que patien malgrat que els seus models ja fossin ben acceptats i que haguessin pogut acudir a les fires més importants. En aquest cas, el canvi que va comportar va ser la nova manera de comercialitzar els seus productes, la qual ja s'ha descrit anteriorment (veure apartat 1).

2. Per altra banda, un altre motiu va ser el fet de **voler arribar a una major quantitat de públic**. En aquest cas el canvi va ser **buscar uns teixits més econòmics per poder abaratir el preu**.

3. Posteriorment, quan va anar augmentant el volum de vendes, el que necessitaven era **més temps per a dissenyar, investigar i crear**, dedicant menys temps a altres tasques de la gestió empresarial. El canvi, en aquest sentit, **va ser logístic i informàtic**.

### b. Estratègia

Partint de l'**objectiu comercial general de poder expandir la seva marca i la seva activitat i exportar les seves creacions**, es poden concretar diversos passos de l'estratègia:

1. El primer que van fer fou **canviar la manera de comercialitzar els seus productes** de la manera que s'ha descrit anteriorment (apartat 1).

2. En segon lloc van utilitzar **polítiques de màrqueting i publicitat per aparèixer en revistes com Vogue, Elle i Neo2**. Aquesta política de comunicació **es va completar amb l'obertura d'un showroom al mateix taller**.

3. En tercer lloc van centrar els seus esforços en aconseguir una **major rapidesa en la producció i en una major capacitat de variar els models**. Per assolir-ho, han instal·lat un **sistema de patronatge i escalat assistit per ordinador**.

4. A continuació, tal i com s'ha comentat, l'estratègia ha passat per **substituir els teixits que feien servir anteriorment per d'altres més econòmics**.

5. En darrer lloc, seguint amb l'objectiu d'expansió, han seguit l'estratègia de **convertir la seva pàgina web en un punt important de referència i de venda directa al públic i, alhora, obrir els seus propis punts de venda.**

### c. Punts forts

Des de CREASILK – MIRIAM PONSA, consideren que els punts forts del seu projecte són quatre:

1. Una forta vocació que els hi dona l'**ambició per crear cada dia.**
2. **L'equip humà:** forta implicació de les persones que treballen a CREASILK i que comparteixen i senten com a seus els mateixos valors.
3. **Suport econòmic amb recursos propis:** creuen que va ser l'adequat per poder tirar endavant, sobretot al principi.
4. Van aprendre a **canalitzar l'esperit creatiu focalitzat al públic potencial, per una banda, i a transmetre els seus valors per l'altra:** peces fetes especialment per a cada persona, sentir-se a prop de les necessitats de la gent, etcètera. Fins al moment de canvi, havien transmès inconscientment aquests elements i, a partir de llavors, ho fan de forma conscient.

### d. Obstacles

1. A nivell del **teixit utilitzat:** inicialment tenien problemes amb els teixits tintats perquè era necessari adquirir un nombre mínim de metres, que potser no necessitaven. Posteriorment, amb el canvi a teixits més econòmics que es compren en cru, aquest problema desapareix, però segueixen tenint problemes: dates de lliurament, que el producte s'ajusti realment al que han demanat, etcètera.

Amb molta paciència i parlant contínuament amb els proveïdors per a que fessin exactament el que necessitaven han aconseguit solucionar-ho, però no és un problema totalment resolt. Per altra banda, amb el creixement de l'empresa han hagut d'anar incorporant nous teixits i necessiten nous proveïdors tant de matèria primera com de confecció, amb els quals han de tornar a començar el procés de diàleg.

2. El fet de **vendre a botigues multimarca és complicat** perquè si no es ven tot el teu producte és possible que et retornin part de la comanda, o que sorgeixin d'altres inconvenients, circumstàncies que amb la crisi s'han accentuat molt. Aquest obstacle van pensar de superar-lo amb l'obertura de botigues pròpies.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

El canvi a CREASILK es va viure com una necessitat per tirar endavant: havien d'aconseguir vendre les seves creacions i fer que poguessin ser assequibles a un major públic.

### b. Canvis organitzatius o productius

1. **Nou sistema informàtic:** la informatització abasta molts més àmbits de l'empresa: el control d'estoc per tipus de teixit, el tall dels patrons etcètera.
2. **Externalitzar diferents parts del procés productiu:** tallar, planxar, etiquetar. Ara, a l'empresa, només hi fan el disseny, el patronatge, el prototip, el control de qualitat i la distribució.
3. **Canvi en l'equip de Recursos Humans:** amb el creixement de l'equip han d'organitzar-se d'una altra manera.
4. **Formació sistemàtica de tot l'equip:** amb la forma de treballar actual és necessària una formació més especialitzada

### c. Mètode de finançament

1. Préstecs bancaris
2. Alguns premis: per exemple, han pogut finançar la plana web.
3. Recursos propis

### d. Avantatge competitiu aconseguit

Amb la informatització tenen moltes més possibilitats tant a nivell creatiu com de patronatge. Hi ha més temps per a la creació i la investigació i més agilitat i flexibilitat per a incorporar canvis i per adaptar-se a les necessitats del mercat. També tenen més agilitat en aspectes relacionats amb la gestió de l'empresa: producció, logística, gestió d'estocs, etc.

### e. Resultats comercials

1. Les botigues pròpies han fet augmentar molt les vendes.
2. La botiga *on-line*: suposa un cost reduït, tant econòmic com de temps, i s'espera que doni resultats en un futur proper.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

Assistir a un nombre massa elevat de fires, ja que suposa un desgast físic, econòmic i social molt gran, sobretot les fires a l'estranger.

### b. Encerts

1. Poder abaixar els preus dels seus productes gràcies a la utilització de teixits més econòmics.
2. Obrir una botiga a Barcelona en un bon lloc de la ciutat ha permès que puguin arribar a més gent.



## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

L'equip promotor de CREASILK - MIRIAM PONSA veu diverses oportunitats per al sector tèxtil:

1. Per a MIRIAM PONSA en concret, **el valor afegit del disseny de moda pot anar més lluny**. Es treballa per a que cada peça transmeti més coses, uns valors, una manera de ser, és a dir, que la peça parli per si mateixa.
2. Tant per a MIRIAM PONSA com en general pels dissenyadors/es, **poder comptar amb la col·laboració de personal en pràctiques**, que després podria passar a formar de la plantilla de l'empresa, havent adquirit la filosofia de l'empresa des del principi.
3. Tant per a MIRIAM PONSA com en general: tenir una **mentalitat oberta per poder fer coses innovadores** i treballar d'una manera diferent.
4. Per a MIRIAM PONSA en concret, és una oportunitat **el fet que les seves col·leccions no segueixin una moda o tendència**, ja que d'aquesta manera el temps de vida de la col·lecció pot ser molt més llarg.

### b. A Catalunya

1. A Catalunya existeix el **projecte BE PHYSIC**, impulsat pel COPCA, i que consisteix en una **proposta per formar equip humà i ajudar a dissenyadors/es catalans independents**, amb una projecció a nivell de producció (trobant proveïdors, productors, amb suport a nivell comercial i ajuts econòmics).

2. **Formació:** crear alguna **escola de disseny d'alt nivell**, amb un bon filtre d'alumnes, i que pretengui formar els millors professionals en moda.

En general, opinen que no és un bon plantejament desenvolupar projectes a Barcelona o a Catalunya en general simplement pel bon clima, s'han de fer per la qualitat dels projectes. Una ciutat petita com Anvers, a Bèlgica, s'ha convertit en un centre de la moda. Des de CREASILK, creuen que a Manresa també es poden fer projectes interessants i viables.

### c. Possibilitats de cooperació empresarial

A CREASILK ja tenen plantejats **projectes de cooperació referents a la gestió de la producció** ajuntant diverses parts de la cadena de valor.

Per altra banda, **creuen que fer projectes amb altres dissenyadors/es pot ser més complicat**, atès que la mentalitat és una mica tancada i tenen por a la competència.

Un altre tipus de projectes que es podrien dur a terme són **amb proveïdors, per poder desenvolupar nous productes que poden ser complements al vestuari** i que, per una marca com MIRIAM PONSA, pot ser interessant oferir.



## Empresa

### DIFUSSIÓ BANY, S.L.

DIFUSSIÓ BANY, una empresa que es dedicava tradicionalment a la fabricació de banyadors, va decidir, fa uns anys, apostar per la comercialització dels seus productes mitjançant una màquina dispensadora. Com es veurà, una aposta d'èxit.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
DIFUSSIÓ BANY SL - SWIMBOX

Població  
Igalada

Pàgina web  
www.swimbox.es i www.mipiscinayyo.com

Data de constitució de l'empresa  
1993

Nombre de centres de treball de l'empresa 1

Forma jurídica de l'empresa Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat Des de gener del 2009: fabricant de productes relacionats amb el bany que comercialitzen a través del canal exclusiu de màquines dispensadores de productes de bany, sota la seva pròpia marca, SWIMBOX.

A més de fabricar productes tèxtils relacionats amb el bany, també es dediquen a la compra/venda d'altres productes relacionats amb el bany que no pertanyen al tèxtil, els quals també comercialitzen a través de la màquina dispensadora.



#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual < 500.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial amb àrees balneàries. Piscines cobertes, centres de spa i hotels

El 60% de la producció s'exporta, i Catalunya, amb un 22%, i Espanya, amb un 18%, són els altres mercats de comercialització.

Plantilla 3

## 1. Principal element de canvi/innovació

La principal innovació que incorpora el projecte empresarial de SWIMBOX és el propi producte: el canal de venda per mitjà d'una màquina dispensadora de productes de bany és totalment innovador.

Així, el seu canvi ha consistit en l'eliminació de la seva activitat tradicional (fabricació de banyadors per a tot tipus de clients) l'any 2008, per evolucionar a dedicar-se exclusivament a la fabricació i comercialització de productes de bany a través de la màquina SWIMBOX. Encara que inicialment estava previst compaginar les dues activitats, a causa de la crisi van haver de fer el canvi total cap a la nova activitat, circumstància que valoren positivament, com es veurà en propers apartats.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

Hi ha 4 factors fonamentalment que han conduït al canvi:

1. DIFUSSIÓ BANY ha estat sempre una empresa que amb la inquietud de buscar noves idees i projectes per al desenvolupament del negoci. Era una empresa predisposada al canvi.
2. L'any 2000, moguts per l'afany de trobar noves idees pel seu negoci, coneixen l'existència d'un projecte a l'estranger sobre l'activitat de venda de productes de bany a través d'una màquina dispensadora.
3. L'any 2000 va deixar de comprar a Catalunya el principal client que tenien, al qual li facturaven un 70%.
4. Van participar en una formació sobre innovació impartida pel CIDEM, amb la col·laboració de l'IESE, que els va sensibilitzar encara més sobre la necessitat del canvi i que els va proporcionar la visió i les eines per poder dur a terme el canvi.

## b. Estratègia

Per iniciar el canvi van participar en un projecte del CIDEM sobre reorientació d'activitats productives, en el qual la seva idea de vendre els productes a través d'una màquina dispensadora va ser valorada com a positiva i es van acollir al projecte que els va servir com a guia. Aquest canvi es preveu portar-lo a terme en un període de 2 anys.

Un altre aspecte de l'estratègia va ser la reestructuració de personal necessària: amb l'objectiu de mantenir el capital productiu de què disposaven, es van proposar de fer el reciclatge i adaptació necessaris.

En darrer lloc, el canvi previst a l'empresa havia de passar necessàriament per un canvi tecnològic que suposava una adaptació electrònica de la maquinària.

## c. Punts forts

Els punts forts que van ajudar en el procés de canvi de l'empresa SWIMBOX són els següents:

1. **El producte:** el canal de venda per mitjà d'una màquina dispensadora de productes de bany és totalment innovador.
2. **Preu dels articles** per l'usuari o usuària final: és baix.
3. **Poca competència** i poc evolucionada.
4. **Mercat molt gran** (es pot aplicar a tots els països desenvolupats).
5. **Interès en la millora** en temes relacionats amb l'electrònica.
6. Els **proveïdors** han confiat en el seu projecte i han fet productes i serveis específics que poden haver estat costosos.



## d. Obstacles

L'equip promotor de SWIMBOX identifica 6 obstacles en el procés de reorientació empresarial:

1. **Durant dos anys van haver d'estar fent propostes i estudis de mercat** per poder comercialitzar la màquina a Catalunya i la resta d'Espanya, a través d'acords amb l'empresa estrangera que ho va dur a terme inicialment. Aquesta empresa tenia el projecte poc evolucionat i diverses mancances: no hi havia marca enregistrada, no tenien coneixements de logística, no tenien coneixement de sistemes de comunicacions.
2. Durant molt de temps van estar treballant per aconseguir un sistema eficaç d'obtenir informació sobre les existències de la màquina, i quan ho tenien molt avançat es va produir un canvi tecnològic important que va fer que haguessin de començar de nou.



3. No van preveure la complexitat que comportaria dur a terme el projecte en tots els seus aspectes, sobretot els relacionats amb la tecnologia, per arribar a tenir la màquina preparada. En realitat han anat sorgint molts problemes i dificultats que han hagut d'anar superant amb molta dedicació i invertint en formació per poder-hi fer front.
4. Adaptació a una nova situació comercial: tenen el client final (usuari o usuària), però també és client el gestor/a de la piscina, hotel o centre de spa.
5. És més complicat del previst inicialment poder aconseguir un contacte amb el client gestor (els costa de 4 a 12 mesos aconseguir un client), degut als procediments burocràtics normalment relacionats amb els ens d'administracions locals (Ajuntaments).
6. Van lluitar contra opinions negatives respecte a l'èxit del projecte, tant des de dins de l'empresa com des de fora.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

Trets fonamentals i sentiments:

1. Il·lusió: sempre van tenir bones expectatives del resultat del projecte i hi van confiar per tractar-se d'un producte propi i diferent al mateix temps, vigilant molt de prop el pla de negoci establert.
2. Amb esforç continu: per intentar adquirir els coneixements necessaris per poder fer el canvi, per poder fer totes les proves que van ser necessàries, per obtenir el finançament necessari, per formar-se i poder arribar a desenvolupar des de l'empresa el màxim de tasques quotidianes relacionades amb la nova activitat i així dependre el menys possible de serveis externs.
3. Es van adonar que havien de formar el personal de l'empresa en diferents àmbits i van desenvolupar tot el procés de formació fent un pla de formació, tant a nivell tècnic com a nivell d'administració. Van poder distingir les persones que van estar disposades a formar-se i evolucionar d'acord amb la nova activitat i les que no. En general a la gent de més edat és a qui va costar més l'adaptació.

#### b. Canvis organitzatius o productius

La reorientació de l'empresa va comportar quatre canvis en diversos àmbits:

1. El canvi més important va ser l'eliminació de la seva activitat tradicional (fabricació de banyadors per a tot tipus de clients) l'any 2008, per passar a dedicar-se exclusivament a la fabricació i comercialització de productes de bany a través de la màquina SWIMBOX. Encara que inicialment estava previst compaginar les dues activitats, a causa de la crisi van haver de fer el canvi total cap a la nova activitat.
2. Tal i com s'ha mencionat en l'anterior apartat, van dur a terme un pla de formació, reciclant el personal. És possible que en el futur encara hagin de formar el personal en determinats àmbits que seran necessaris amb el creixement i l'evolució de l'empresa.
3. L'equip d'Administració va haver de readaptar-se i preparar-se per noves tasques i incorporar nous equips informàtics i noves tecnologies de la informació i la comunicació.
4. El tema comercial: s'ha hagut d'enfocar a nous tipus de clients (client intermig i client final). S'ha desenvolupat un sistema d'atenció al client final.

#### c. Mètode de finançament

El finançament que es va requerir va ser molt elevat tenint en compte l'estructura de l'empresa. Així, amb recursos propis es va finançar un 80%, i el 20% restant a través de l'ajut per a Projectes de Reorientació d'Activitats Productives, de la Generalitat de Catalunya.

Han trigat 3 anys en arribar al llindar de rendibilitat (2006-2009), respecte al nombre de màquines mínimes per a obtenir beneficis.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

Tenen disponible un **mercat potencial extraordinari**: pot arribar a estendre's a tot el mercat occidental, ja que no existeix aquest producte (amb el nivell de desenvolupament i equipament tecnològic que han aconseguit), sobretot a Espanya i altres països desenvolupats.

#### e. Resultats comercials

- 26 Instal·lacions des de 2006, al juliol de 2009 en tindran 30 (punt mort o llindar de rendibilitat).
- Al desembre 2009 la previsió és de 46 màquines, i de 100 al 2010.
- A més s'està estudiant la possibilitat de crear una franquícia, amb la qual cosa es podria multiplicar el nombre de màquines arreu.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

**Continuar treballant amb els clients de l'activitat tradicional**: el fet de voler mantenir paral·lelament les dues activitats, va fer que haguessin de **dedicar molt esforç i temps a mantenir una activitat que ja no era rendible i no tenia futur**, mentre que s'haguessin pogut dedicar a la nova activitat i ara podrien estar situats en un estadi més avançat (2 anys aproximadament).

### b. Encerts

1. **Perseverança**, sobretot relacionada amb aconseguir la tecnologia adequada al desenvolupament del projecte. Inicialment tenien previst dedicar uns 6 mesos al desenvolupament de la tecnologia i en realitat ha costat 3 anys. Sense perseverança i insistència possiblement haguessin abandonat el projecte pensant que no tenia sortida.
2. **Aconseguir que diferents tipus de proveïdors** necessaris per desenvolupar el producte nou (la màquina) **treballessin conjuntament** per aconseguir els resultats desitjats. Es tracta de proveïdors de components electrònics, d'informàtica, el fabricant de la màquina, etc.
3. Van descobrir un **nou perfil d'usuari**: el que compra amb la màquina i que també pot comprar per Internet, és a dir, la venda no presencial. Això dóna **noves possibilitats de comercialització** dels seus productes.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

- En el seu cas en concret:
  1. El **vènding**, és a dir, el sistema de venda a través de la màquina ha anat bé, però no és aplicable a la moda, és antimoda perquè amb 6 mesos es ven poc i la moda varia molt.
  2. Passar a **vendre per Internet** és fonamental.
  3. **Crear una franquícia**: podria desenvolupar el seu projecte en un àmbit territorial molt més gran.
- En general per a les empreses del tèxtil:
  1. Passar a **vendre per Internet**.
  2. Crear **marques conjuntes entre fabricants** de diversos productes relacionats amb el tèxtil (pantalons, jerseis, camises, etc.) podrien crear botigues pròpies i estalviar costos d'intermediaris.

3. **Millores en la logística:** s'haurien de rebaixar els costos de transport, els quals poden augmentar molt el preu del producte.

4. Millores en temes tècnics: **innovar en tecnologia.**

#### **b. A Catalunya**

A Catalunya hi ha un esperit emprenedor molt desenvolupat. L'administració podria **potenciar els ajuts a emprenedors i captar emprenedors de primer nivell.**

#### **c. Possibilitats de cooperació empresarial**

L'equip promotor de SWIMBOX considera que la cooperació empresarial és molt important i creu que en el seu cas la cooperació podria passar per **la franquícia.**

Per altra banda, també veuen **possibles col·laboracions en el tema comercial, sobretot per a fer venda no presencial, per Internet.**



## Empresa

### ECO FLOWER & COOL, S.L.U.

COOLIFLOWER és una empresa especialitzada en el disseny i la comercialització de samarretes i bosses de cotó 100% ecològiques. La línia de producció, els mètodes de distribució i els convenis de col·laboració amb ONGs són elements innovadors de la seva proposta empresarial que els estan ajudant en el seu camí cap a l'èxit...



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
ECO FLOWER & COOL, S.L.U.  
COOLIFLOWER ECOTENDÈNCIA

Població  
Palamós

Pàgina web  
www.cooliflower.com

Data de constitució de l'empresa  
2009

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Limitada Unipersonal (SLU)

Descripció de l'activitat

El disseny i la comercialització de col·leccions de moda en samarretes i bosses de cotó 100% ecològiques, amb convenis amb ONGs que hi aporten un valor afegit.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

(dada no disponible)

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

Els clients finals són aquell segment de població usuari de les noves tecnologies, compromesos amb la sostenibilitat, clients que prefereixen l'ús de productes naturals, "cool", de tendència, així com també sense components químics que puguin produir al·lèrgia.

(dades comercials no disponibles)

Plantilla

2

## 1. Principal element de canvi/innovació

Després d'una trajectòria empresarial vinculada principalment al sector de l'alimentació, la qual es detalla en el proper apartat, l'equip promotor de l'empresa va decidir apostar pel sector tèxtil en l'obertura d'una nova línia de negoci i, conseqüentment, va crear COOLIFLOWER.

En aquest cas, la innovació està basada en una aposta doblement ecològica i de moda i tendències actuals, una resposta a les noves necessitats del mercat (sostenibilitat). Més enllà de la producció de bosses i samarretes 100% ecològiques, COOLIFLOWER col·labora en un projecte de CeroCO<sub>2</sub> (una iniciativa de les ONGs "Fundación Ecología y Desarrollo" i "Acciónnatura") per a la reforestació de Sierra Gorda a Mèxic. Amb aquest fet, es pretén que tots els productes de la marca ajudin a compensar part de les emissions de CO<sub>2</sub> que emet el comprador/a del producte.

En aquesta línia, tots els productes s'elaboren amb cotó orgànic certificat, en un procés que elimina l'ús de qualsevol tipus de producte químic (com pesticides i fertilitzants) i seguint sistemes de pro-

ducció tradicionals, sostenibles, a més de principis de Responsabilitat Social Corporativa. Per tant, és l'únic cotó orgànic certificat que no utilitza tints tèxtils per obtenir el color base dels productes.

Així, per una banda, s'aconsegueix que **amb la compra d'una bossa COOLIFLOWER, el client/a compensi 100 kg d'emissions de CO<sub>2</sub>**, l'equivalent al consum elèctric de tres setmanes en una llar mitjana. Per altra banda, **les samarretes compensen 250 kg de CO<sub>2</sub>**, l'equivalent a les emissions d'un cotxe en un mes.

També és innovador el canal de distribució sense intermediaris, com a principal via de comercialització dels productes: la distribució és a través del web o la plataforma virtual de venda, principalment, però també a través de punts de venda com mercats de fruita i verdura locals, on es comercialitza la línia de bosses ecològiques, atès que als mercats és on s'utilitzen diàriament gran quantitat de bosses de plàstic i alhora s'hi venen coliflors. És un lloc ideal per a promoure un canvi d'hàbits a favor de l'ecologia.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

El projecte de COOLIFLOWER ha consistit en una evolució i innovació cap al món dels productes ecològics, en aquest cas tèxtils, ja que, fins ara, les empreses i negocis creats pels promotors de COOLIFLOWER corresponien al sector de l'alimentació, com l'empresa "STOPSELF", on s'inclouen diferents línies de negoci (self-service, bars-cafeteries, rostisseries i càtering), amb productes d'elaboració pròpia i verdures d'agricultura ecològica.

D'aquesta experiència empresarial en va sorgir i evolucionar una altra idea de negoci, fruit de la detecció d'una necessitat del mercat i després de visitar una fira d'alimentació de productes ecològics a Nuremberg (Alemanya): en col·laboració amb un soci, van crear l'empresa BONÀPAT, dedicada als productes gastronòmics per emportar.

Posteriorment, es va decidir apostar pel sector tèxtil per la creació d'un nou projecte empresarial, COOLIFLOWER, el qual està basat, com s'ha comentat anteriorment, en una aposta doblement ecològica i de moda i tendències actuals. Així, els motius que hi ha darrere l'aposta innovadora de COOLIFLOWER són les ganes d'impulsar un nou concepte de negoci "post crisi", enfocat a oferir col·leccions que tinguin en compte la demanda creixent de productes amb valor afegit, amb diferenciació competitiva i que alhora tinguin cura del medi ambient.

Un altre element que va propiciar la creació de l'empresa són les noves tecnologies: avui en dia Internet i les noves eines de difusió com ara els *blogs*, plataformes virtuals, etc., possibiliten que moltes persones amb les mateixes inquietuds puguin promocionar, trobar i difondre serveis i productes fàcilment, que tinguin en compte les seves necessitats, inquietuds, etc.

### b. Estratègia

Tot buscant bosses ecològiques de veritat, les persones promotores de l'empresa van tendir cap a la creació d'uns nous pilars de la marca "COOLIFLOWER", basats en la cura del medi ambient amb accions reals i quantificables per a la millora del planeta (els convenis amb ONGs i el mètode de producció descrits anteriorment), així com amb un component de moda i tendència.

L'estratègia és aconseguir que es fusionin els conceptes "cool" i "eco" en productes tèxtils o derivats.

### c. Punts forts

El posicionament de la marca al web a nivell mundial, a través d'un *blog* de notícies molt actualitzat i amb articles d'opinió pròpia sobre temes actuals per a gent d'avui dia.



Imatge del blog de COOLIFLOWER

També consideren un punt fort el fet d'ofereir un valor afegit real i quantificable per a la millora del planeta en qualsevol dels productes que desenvolupen (veure següent apartat), a més d'una innovació i qualitat en el material, 100% cotó orgànic certificat mantenint els colors originals de la terra. I, en darrer lloc, l'aire "cool" que tingui en compte les modes actuals, el disseny, el grafisme en un acostament cap a segments de població joves de la societat.

#### d. Obstacles

Molts, atès que en treballar amb productes ecològics es tenen moltes limitacions. El que més els ha preocupat ha estat que s'entengui el projecte. És per això que han invertit fort en un *blog*, constantment interactiu i actualitzat, que transmeti la seva filosofia d'empresa i que generi interès per al medi ambient en els potencials clients i clientes. També intenten conscienciar amb les seves actuacions i ressaltar la necessitat d'accions sostenibles per a no empitjorar més el planeta.

Alhora, volien aconseguir certificar les emissions de CO<sub>2</sub> que s'estalvien a l'atmosfera comprant els productes, i que organismes especialitzats, com ara ONGs, fessin els càlculs i que aquests generessin interès al comprador/a. Això suposa un 20% del cost del producte, per tant, és més difícil ser competitiu en preu. La intenció és fer reflexionar a tots els que encara no coneixen la marca i, alhora, generar prescriptors/es per similitud de valors i empatia amb la marca.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

Tenien molt clar cap a on volien anar i no han tingut majors problemes en la definició de la seva línia de treball. Així, creuen que allò que han creat respon a les seves expectatives. En tot cas, tot just acaben d'iniciar la seva activitat, i la propera línia de productes a llançar serà la que haurà de consolidar l'oferta i la filosofia de la marca.

#### b. Mètode de finançament

El finançament és propi dels dos socis. De moment no han hagut de recórrer a cap línia de crèdit, ni han demanat cap ajuda. Han volgut crear un projecte que no hagués de dependre de molta infraestructura.

#### c. Avantatge competitiu aconseguit

Donen un alt valor afegit a tots els seus productes mitjançant la cooperació amb dues ONGs per a la millora del planeta amb accions quantificables. Aquest és un mecanisme altament innovador que els ha permès generar un avantatge competitiu en el qual volen fer èmfasi en el desenvolupament de la seva activitat empresarial. Alhora, també ofereixen una gamma de productes totalment ecològics i de moda.

#### d. Resultats comercials

Tot i la recent posada en marxa de la seva activitat, des de COOLIFLOWER fan alguna valoració dels mecanismes comercials: els ha sobtat que s'estableixi una relació comercial amb les botigues on han implantat els seus productes molt diferent del tracte habitual. Si els distribueixen, ho fan per convicció i el marge o resultat comercial de la venda no prepondera tant com amb un producte convencional. El fet de destinar un 20% a la causa mediambiental genera empatia cap al producte. A més, si es reforça aquest sentiment amb una estructura de posicionament, tenint en compte aquest fet, els avantatges respecte a la relació estàndard proveïdor-client, són suficientment notoris per a que el botiguer el consideri un producte preferencial i l'exposi amb estima.

## 4. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Múltiples i tant diverses que es fan difícil d'explicar: des de l'aprofitament de les noves tecnologies de la informació per arribar a sensibilitzar a la població objectiu, fins als nous productes amb responsabilitat social i mediambiental corporativa, passant per la transparència d'informació i traçabilitat dels productes en l'etiquetatge tèxtil, etc.

### b. Possibilitats de cooperació empresarial

Des de COOLIFLOWER opinen que, en general, la cooperació empresarial és fonamental. **No s'entén que algú pugui funcionar sense acords de cooperació.** Sempre hi ha una empresa que té algun producte o servei més competitiu, més econòmic, i, aprofitant-ho, dues empreses es poden ajudar mútuament.



## Empresa

### ENTEC INGENIERIA Y SERVICIOS, S.L.

ENTEC INGENIERIA Y SERVICIOS, a través de la marca SENSING TEX, és un clar exemple d'innovació en el tèxtil: en col·laboració amb centres tecnològics, ha aconseguit una tecnologia innovadora que li permet comptar amb un producte únic al mercat, amb múltiples aplicacions que en garanteixen el seu èxit.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
ENTEC INGENIERIA Y SERVICIOS, S.L. - SENSING TEX

Població  
Barcelona

Pàgina web  
[www.sensingtex.com](http://www.sensingtex.com) / [www.entec-is.com](http://www.entec-is.com)

Data de constitució de l'empresa  
2003

Nombre de centres de treball de l'empresa 1

Forma jurídica de l'empresa Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat Desenvolupament i comercialització d'objectes intel·ligents, bàsicament teixits intel·ligents (teixits electrònics).



#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual < 500.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial *Llum*: restaurants o organitzadors d'esdeveniments (estovalles o cortines lluminoses, coixins, etc.), companyies de teatre (vestuari lluminós), empreses d'objectes de decoració, empreses dedicades a la confecció de vestits de festa o de núvia, empreses fabricants d'accessoris.

*Sensors*: fabricants de components informàtics o electrònics, empreses d'automoció, sector salut.

*Productes a mida*: clients de diferents sectors industrials que volen incorporar tèxtils electrònics en els seus productes.

ENTEC es una empresa global, que treballa arreu del món; els principals països als quals exporta són els Estats Units i els països escandinaus.

Plantilla 7

## 1. Principal element de canvi/innovació

La innovació tecnològica forma part del plantejament del propi negoci d'ENTEC, per la qual cosa afirmem que han seguit l'evolució natural d'una empresa d'aquestes característiques.

Així, segons la trajectòria que es detalla en els propers apartats, ENTEC ha innovat en producte, llençant al mercat tota una gamma de tèxtils electrònics: l'empresa desenvolupa i fabrica solucions a mida en el camp tèxtil i de l'electrònica, combinant la seva tecnologia de tintes conductores amb l'electrònica flexible per tal d'integrar al tèxtil capacitats tan diverses com les sensibles, transmissió de dades, llum, control de funcions, etcètera. Alhora, també desenvolupen productes a mida: segons les pròpies necessitats dels clients desenvolupen prototips que després industrialitzaran i vendran als seus clients.



## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

La necessitat de dedicar-se al desenvolupament i comercialització de tèxtils intel·ligents ve donada pel propi sector. Vers l'any 2003, es van veure en la necessitat de fer alguna cosa diferent que esdevingués una veritable revolució de producte per al sector tèxtil. Fins llavors, totes les revolucions del sector han vingut per altres vies, com la fabricació, la deslocalització, algunes matèries noves, disseny, etcètera., fruit d'una evolució natural, però no de cap revolució específica en producte.

En aquest sentit, a partir d'una sèrie de reunions que varen mantenir amb empreses del sector electrònic, va sorgir la visió i l'oportunitat de conjugar ambdós móns per a crear els teixits electrònics i, així, el centre tecnològic FITEX va començar a fer recerca sobre teixits electrònics. En aquells moments es va crear l'empresa ENTEC, empresa col·laboradora de FITEX. L'any 2007, arran de la recerca desenvolupada, es va generar una patent i una societat *spin-off* d'ENTEC i de FITEX, juntament amb una tercera empresa, i es va crear l'empresa SENSING FABRICS. Per raons diverses, que van més enllà del mercat, aquesta societat SENSING FABRICS s'escindeix a finals d'aquest any 2009, es separa i ENTEC genera una nova marca, que es diu SENSING TEX i que el que vol és, juntament amb el centre tecnològic FITEX, donar valor a totes les tecnologies desenvolupades en aquests anys i començar a comercialitzar aquesta marca.

### b. Estratègia

El principal pilar de la seva estratègia és la tecnologia. En l'actualitat, ells consideren que si ofereixes al mercat un producte que tingui èxit, i tens propietat intel·lectual sobre aquest producte, són els dos únics factors que actualment poden proporcionar monopoli a les empreses.

Uns productes com els que ENTEC ofereix al mercat ràpidament són copiats. Per això és fonamental per a la seva estratègia treballar amb patents —tots els productes que tenen estan patentats—, les quals són introduïdes en els països on es troben els principals mercats (Estats Units, Europa, Xina, Japó i Austràlia, principalment).

ENTEC comercialitza la tecnologia, que tenen patentada, oferint llicències, certificacions, drets d'aplicació i explotació, que comporten que el seu producte tingui tan bona acceptació i tingui un tret diferenciador de la resta. Actualment venen el producte, però en el futur es planegen vendre llicències.

### c. Punts forts

El principal punt fort d'ENTEC és el fet de **comptar amb un grup de professionals multidisciplinar**. D'una banda, compta amb un grup de tecnòlegs, un físic i enginyers de diverses disciplines (tèxtil, química o electrònica), així com també professionals que s'han incorporat en el darrer any i mig i que afegixen els coneixements en gestió i comercialització de noves tecnologies per poder realitzar el pla d'expansió comercial que estan tot just iniciant. Una cosa és desenvolupar un prototip que funcioni i l'altra és vendre'l amb repeticions a un valor percebut que el mercat estigui disposat a pagar. Alhora, cal pensar també en oferir garanties, certificacions, etcètera. Conseqüentment, l'equip ha d'estar format per professionals en àrees molt diverses.

Per altra banda, també esmenten que el fet **d'estar en una zona local té desavantatges**, ja que es troben en un entorn on hi manca cultura d'empresa tecnològica. Creuen que si estiguessin ubicats, per exemple, a Estats Units, probablement tindrien més èxit que aquí. No obstant, a la vegada, tenen una **gran avantatge: es troben en una zona on hi ha molt teixit industrial tèxtil**, circumstància que els hi permet poder **desenvolupar solucions en tèxtils electrònics amb molta més agilitat que en altres països on no hi ha tota aquesta base i teixit industrial**. Si, per exemple, han de fer un brodat o una estampació, no els hi és necessari fer-los en països llunyans, sinó que tenen un gran ventall d'empreses de l'entorn a les quals poden contractar aquests processos, amb un temps molt reduït i, a més, disminuint la possibilitat d'errors, per proximitat i també per facilitat de comunicació.

### d. Obstacles

Un dels obstacles que es van trobar va ser **intern**: la definició d'una bona estratègia i associar-se a socis emprenedors amb il·lusió, empena i honestetat, i fixar contractes per fixar objectius, és una base fonamental per l'èxit intern, **acoblar l'equip de treball amb interessos comuns**.

A nivell extern, un inconvenient molt important és la **inversió**, sobretot en els moments actuals. Amb la crisi que s'està patint a nivell mundial, **costa trobar persones o empreses que apostin per invertir**. També els possibles ajuts que puguin venir de les administracions públiques arriben molt tard, molt a posteriori d'haver de realitzar la inversió, i no totes les empreses poden assumir aquestes inversions per avançat que els permetin engegar els projectes o prototips.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

La valoració és molt positiva. **La il·lusió de l'equip** per formar part d'un projecte empresarial d'aquest tipus i **la bona acceptació que tenen entre els seus clients les tecnologies** que els hi ofereixen supera qualsevol obstacle que es puguin trobar. En aquests moments tothom està molt receptiu als productes que està oferint ENTEC: per exemple, hi ha moltes tecnologies que poden millorar la qualitat de vida de les persones (seguretat, sanitat, etcètera) i això està tenint **gran acceptació en el mercat**.

### b. Canvis organitzatius o productius

Bàsicament, s'han produït canvis ens dos aspectes:

1. **L'estructura dels seus proveïdors ha canviat molt**, ja que hi ha algunes empreses tèxtils amb les quals treballaven habitualment que han tancat, fet que ha provocat haver de tornar a començar de nou amb nous proveïdors.

2. A nivell d'estructura interna: han integrat en l'últim any i mig especialistes en gestió i comercialització per poder dur a terme amb èxit el pla d'expansió comercial.

### c. Mètode de finançament

El finançament s'ha realitzat fonamentalment mitjançant recursos propis. També han rebut subvencions per part del govern espanyol, així com de la Generalitat de Catalunya, i en un futur no molt llunyà preveuen sol·licitar subvencions a nivell europeu. Actualment estan immersos en la inversió de capital risc en la societat.

### d. Avantatge competitiu aconseguit

El principal avantatge competitiu amb què compta ENTEC, pel que fa al que s'anomena tèxtrònica (tèxtil electrònic), radica en el fet que la seva tecnologia és una combinació única de tintes conductores flexibles i elàstiques impreses sobre suports tèxtils. Són l'única empresa de *smart textiles* del món que estan comercialitzant tèxtils electrònics en base tintes conductores, sistema que tenen patentat. Aquesta tecnologia ofereix la possibilitat de combinar moltes propietats (capacitat sensitiva, emissió de llum, increment de temperatura i d'altres) i és fàcil d'integrar en el teixit, atès que les tintes poden aplicar-se utilitzant processos d'impressió i recobriment estàndards sense perdre les propietats tèxtils habituals com la possibilitat de ser rentat, la flexibilitat i l'elasticitat. La tecnologia basada en tintes no està limitada a un determinat procés ni maquinària de fabricació, fet que permet el dibuix de qualsevol circuit o disseny sense cap tipus de limitació, així com treballar amb múltiples fabricants d'arreu del món.



### e. Resultats comercials

Arran dels avantatges competitius amb què compta l'empresa, han aconseguit disposar d'un ampli ventall de possibles aplicacions de la tecnologia que els hi ha permès **obrir-se cap a tot tipus de sectors i negocis**. Per exemple, es poden citar els sensors aplicats en catifes capaços de detectar presència i definir trajectòries de pas de les persones per a control d'aforament o delimitació d'àrees de seguretat, monitorització de malalts mitjançant l'aplicació de sensors en els llits dels hospitals, col·locació de sensors en seients per controlar la posició del conductor, botoneres per a aplicacions diverses, etcètera.

Aquesta obertura ha provocat el fet que es plantegessin la **necessitat de realitzar un pla d'expansió comercial** per tal de donar sortida a tota aquesta àmplia oferta de tecnologia aplicada a producte.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

El que ENTEC faria si haguessin de començar de nou seria **eliminar qualsevol probabilitat de no èxit de l'empresa, tant a nivell intern com extern**. En aquest aspecte, seria indispensable **signar un pacte de socis**, atès que, per a iniciar i dur a bon terme un projecte empresarial, és de vital importància aquest pacte de compromisos que impliquin a totes les parts.

També creuen que haguessin hagut de **realitzar una anàlisi de condicions de l'entorn per saber si estaven creant un negoci tecnològic en el moment adequat i a l'entorn local adequat**. Per a una empresa del seu tipus, afirmen, és molt important saber quina percepció es té de la R+D+I, ja que d'això en dependrà, en bona part, el finançament i les subvencions que s'hagin de rebre, més fàcils d'obtenir a nivell local que internacional.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Segons l'opinió d'ENTEC, les oportunitats passen per la innovació en producte, per llençar al **mercat veritables novetats**, encara que són conscients que això costa molt actualment degut a la crisi, ja que es requereixen fortes inversions per a dur a terme les innovacions.

No obstant, pensen que les empreses haurien de dedicar-se a un **tèxtil més tècnic basat en la propietat intel·lectual sobre productes**, que es pugui protegir davant l'amenaça d'altres països. Oferir articles tèxtils amb un cert valor afegit i propietats diferenciades, oferint el que s'anomena **moda tecnològica**. En el tèxtil convencional hi ha molta competència, per la qual cosa ells veuen les oportunitats en oferir **tèxtil més tècnic en el qual hi hagi menys competència**.

### b. Possibilitats de cooperació empresarial

Tot i que en el sector tèxtil no existeix gaire cooperació entre les empreses, a ENTEC la cooperació la veuen com un **factor clau per a l'èxit**. Per a ells, representa una part fonamental del negoci, ja que en desenvolupar prototips per als clients, necessàriament han de treballar en cooperació i col·laboració amb aquests.

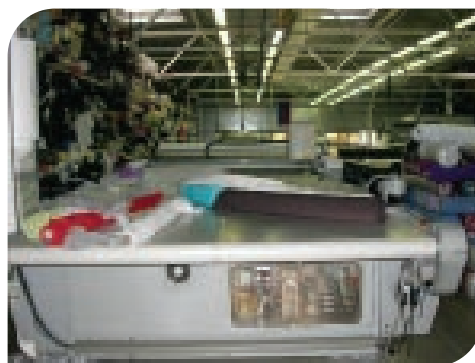
Des d'ENTEC, també col·laboren estretament amb centres tecnològics, fonamentalment amb FITEX i AITEX, i també amb centres tecnològics de fora de l'estat, així com amb el departament d'electrònica de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona.



## Empresa

### ESCOD & CORPS, S.L.

ESCOD & CORPS, dedicada al disseny i confecció de moda femenina, va apostar per un canvi a nivell comercial: crear una xarxa comercial pròpia per posicionar-se millor en el mercat. Actualment, aprofitant els avantatges de ser una empresa petita, han aconseguit que la botiga al detall estigui a punt de superar en facturació a la venda a l'engròs.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial

ESCOD & CORPS, SL - ESCOD&CO, MORBIDA, DEKASTA

Població

Badalona

Pàgina web

[www.escodco.com](http://www.escodco.com)

Data de constitució de l'empresa

1983 (el 1986 com a SL)

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat

Disseny i confecció de moda femenina. Tot i no fabricar-ne, a les botigues també es comercialitza roba d'home i complements

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

de 1 a 2.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial  
gües multimarca

Botigues petites i petites cadenes de boti-

(dades comercials no disponibles)

Plantilla

14

## 1. Principal element de canvi/innovació

El principal canvi s'ha realitzat a nivell comercial. S'ha intentat buscar un tracte més directe amb el client final i amb el client que compra a l'engròs. Al client que s'apropa a la botiga al detall se li ha d'oferir la possibilitat de sortir-ne amb un *look* integral. S'ofereix, doncs, un servei més complet si el client ho requereix.

En aquests moments disposen d'una xarxa pròpia d'onze botigues al detall a Catalunya i el País Valencià, tot i que més endavant preveuen ampliar la seva presència a la resta d'Espanya. La previsió és obrir una nova botiga cada mes fins al juliol del 2010. Les botigues sempre es troben a peu de carrer i mai dins de centres comercials. En un futur preveuen l'obertura de botigues a l'estranger. En aquest sentit, el país on tenen més acceptació és Portugal.

Pel que fa botigues a l'engròs, en aquest moments en tenen una en el propi centre de producció.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

A principis dels 80, l'empresa era un taller de confecció. Hi va haver una davallada important de feina i va sorgir la necessitat de crear una xarxa comercial pròpia, la qual, inicialment, es va constituir en l'àmbit de Catalunya i després es va estendre a la resta de l'Estat. En aquest procés van conèixer l'espai de Montigalà, una xarxa de fabricants tèxtils, i els hi va semblar que era una bona oportunitat. Van muntar en aquest polígon una petita empresa de 500 m<sup>2</sup> que, a causa de l'augment de la demanda, van ampliar a la nau de 2.600 m<sup>2</sup> on es troben ara.

En aquests moments, el mercat s'ha vist reduït a causa de la crisi i a la gran allau d'importacions. Arran d'aquesta situació, van decidir diversificar el producte i fer un producte de fabricació pròpia i una petita part del producte fabricat fora. Per a ESCOD & CORPS, però, és important que la majoria de la producció es faci a les seves instal·lacions, ja que creuen en la necessitat de fabricar en el propi país per mantenir els llocs de treball i el teixit empresarial. A nivell comercial, realitzen, d'una banda, una comercialització per a altres (grans superfícies i clients amb possibilitat de grans compres) i, de l'altra, disposen, des de fa uns tres anys, de botigues pròpies al detall. Aquestes botigues tenen entre un 15 i un 20 % de producte propi i la resta són productes d'altres marques.

### b. Punts forts

El canvi va venir imposat per una necessitat de mantenir-se en el negoci. Ningú no apostava per ESCOD & CORPS, tot i que sabien que el seu producte era bo. Així doncs, van decidir comercialitzar-lo ells mateixos.

El fet de ser una empresa petita pot ser també un avantatge, ja que els hi permet adaptar-se molt ràpidament als canvis del mercat. Tenen agilitat i poden fer campanyes diferents amb molta rapidesa.



### c. Obstacles

L'obstacle principal va ser propi, ja que el món de la fabricació i el de la comercialització són molt diferents. Abans de tenir clars aquests conceptes, es perd molt temps i molts diners. Creuen que els hi mancava formació i coneixements i van haver de buscar assessorament extern per tal de crear unes botigues atractives i funcionals. Cada vegada hi ha més especialització dins del sector.

El fet de ser una empresa petita obliga a tenir coneixements bàsics de tot el sector i estar atents al mercat, tot i que només es pot conèixer en profunditat una petita parcel·la.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

En principi el que es buscava amb el canvi era intentar posicionar-se millor en el mercat. Ara, però, la botiga al detall és una eina més que ja està a punt de superar en facturació a la venda a l'engròs.

### b. Canvis organitzatius o productius

Per tal de crear la xarxa de botigues es va constituir una nova empresa, Supresco, que ja està a punt d'igualar en facturació a l'empresa que agrupa la fabricació, ESCOD & CORPS. El fet de crear una xarxa comercial pròpia va obligar a treballar amb assessors externs.



### c. Avantatge competitiu aconseguit

Amb el procés de canvi que han implementat, han aconseguit col·locar el seu propi producte en el mercat i tenir un tracte més directe i àgil amb el client.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

A ESCOD & CORPS creuen que no s'ha de mirar al passat. Cal mirar cap al futur. Tanmateix, pensen que hagués estat útil disposar d'un equip humà més petit amb un espai ampli que els hi hagués permès fer contractacions per feines o necessitats puntuals.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Caldria que hi hagués una conscienciació per **potenciar la fabricació en el propi país per generar riquesa**. És tot un canvi de mentalitat. S'ha de donar un valor afegit. És un **sector que s'ha de recuperar perquè genera gran quantitat de llocs de treball** que, a més, es podrien dignificar. A Europa hi ha uns estàndard de seguretat molt alts que, tot i ser moltes vegades coherents, compliquen en excés el procés productiu.

### b. Possibilitats de cooperació empresarial

El **sector tèxtil és poc corporativista**. Seria important **poder col·laborar i crear xarxa**. ESCOD & CORPS fa intercanvi de productes amb alguna empresa que també tenen botigues. Venen el seu producte a les seves botigues i viceversa. Tanmateix, **és difícil cooperar perquè hi ha moltes suspicàcies**. Opinen que és un àmbit de treball molt interessant i que seria l'única forma d'intentar recuperar el mercat que han ocupat els productes fabricats fora d'Espanya.



## Empresa

### **FINSA**

L'experiència en el sector que atresoren els promotors de FINSA els va permetre fer de la necessitat una virtut i reorientar correctament el seu negoci, a través de la innovació, per encarar el futur amb expectatives d'èxit.

#### **Dades d'identificació de l'empresa**

Nom de l'empresa – Nom comercial  
FINSA FILTROS INDUSTRIALES, S.A  
FINSA ARQUITECTURA, S.L.

Població  
Terrassa

Pàgina web  
www.finsaspain.com  
www.finsa-arquitectura.com

Data de constitució de l'empresa  
1978 - 1999

Nombre de centres de treball de l'empresa 2

Forma jurídica de l'empresa Societat Anònima (SA) - Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat FINSA FILTROS INDUSTRIALES es dedica a la fabricació de teixits tècnics per a aplicacions industrials, bàsicament per a filtració, utilitzats per la indústria de la mineria o de la química, entre d'altres. Disposen de tissatge, confecció, manipulació, distribució i laboratori d'assajos.

FINSA ARQUITECTURA es dedica a la fabricació de teixits metàl·lics per a arquitectura i interiorisme. Des de FINSA ARQUITECTURA es fabriquen, comercialitzen, manipulen i instal·len els teixits metàl·lics, oferint als seus clients projectes clau en mà.

#### **Dades generals de l'empresa**

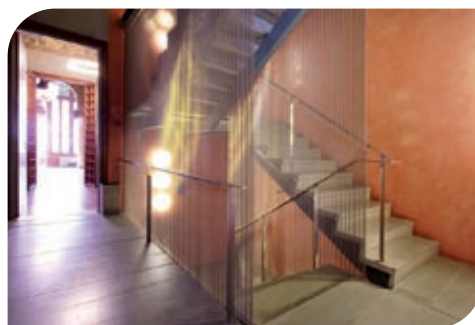
Volum de facturació actual > 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial FINSA FILTROS INDUSTRIALES: empreses de mineria i empreses químiques.

FINSA ARQUITECTURA: empreses de construcció i d'interiorisme, posicionades en un segment mig-alt.

Per a FINSA FILTROS, Espanya, amb un 30%, Catalunya, amb un 10%, la comarca, amb un 5%, i l'exportació, amb un 55%, són els destins de la producció; mentre que en el cas de FINSA ARQUITECTURA els mercats són la comarca, amb un 10%, Catalunya, amb un 30% i Espanya, amb un 50%, mentre el restant 10% s'exporta.

Plantilla 60 (40 i 20)



Casa Àsia

## 1. Principal element de canvi/innovació

El canvi es podria definir com una **reorientació de negoci basada en la innovació en producte**.

En una primera etapa van passar de la fabricació i distribució de teixits a la plana per a ús tradicional, a la fabricació i distribució de teixits tècnics per a aplicacions industrials, bàsicament medis filtrants. És en aquesta primera fase quan es crea FINSA FILTROS INDUSTRIALES.

En una segona etapa, s'amplia la gamma de productes cap als teixits metàl·lics per a usos en arquitectura i interiorisme, creant una empresa denominada FINSA ARQUITECTURA.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

El motiu principal que genera el canvi per passar de l'empresa mare de tèxtil tradicional a l'empresa de tèxtils tècnics és la necessitat. Els responsables actuals de l'empresa formen part de la 5a generació d'una família de tradició i cultura tèxtil, propietaris i fundadors de l'empresa Sala i Badrinas dedicada al tissatge. Aquesta va ser tancada i l'any 1978 van decidir aprofitar els coneixements i el bagatge que això els hi havia proporcionat per efectuar una **reorientació de negoci**, i **anar cap als tèxtils tècnics**, allunyant-se del sector tradicional, atès que veien que aquest no tenia cap futur.

És en aquell moment que realitzen un viatge a Alemanya, organitzat per la Cambra de Comerç alemanya, per tenir referències. Allà van visitar tots els fabricants de medis de filtració del país i van establir relacions amb algunes empreses, concretament amb una empresa anomenada Grup GKD. GKD és una multinacional i, assessorats per ells, van començar a aprendre les claus d'aquest sector i a fer-se una cunya en el mercat, creant l'empresa FINSA FILTROS INDUSTRIALES, S.L. Amb l'empresa GKD primer van començar a treballar amb ells a nivell de representació comercial, fins arribar al punt actual, en el qual tenen una participació minoritària a FINSA ARQUITECTURA, S.L., que van crear fa uns 10 anys per a la gamma de teixits metàl·lics. Aquesta vinculació els hi permet establir un *feed-back* constant amb ells pel que fa a innovacions i recerca.

### b. Estratègia

En els inicis de la reorientació empresarial, l'única estratègia que van seguir va ser la del **desig, les guanys, i l'esperit emprenedor dels promotors**.

Després van començar, entre d'altres coses, a **establir una estratègia comercial** molt clara, donat que, quan van començar, tenien representants locals que anaven allà on hi havia una oportunitat de negoci a visitar als clients finals. Un cop feta la comanda, portaven el teixit d'Alemanya, el manipulaven a Terrassa i l'enviaven al client final, per exemple a Sudamèrica. Això consideren que va ser un error, ja que els representants no tenien gaires coneixements tècnics i van acabar cansats, i això és contraproductiu pel negoci.

Llavors van **establir una nova estratègia comercial: formar un equip comercial en plantilla** i, addicionalment, van establir el que s'anomenen societats interposades, és a dir, s'associen amb empreses locals, i des d'aquí venen els teixits i els hi subministren la tecnologia, de forma que els teixits són manipulats, confeccionats i distribuïts des de l'estranger cap als clients d'aquell país. És a dir, el que venen són rotllos de teixits fets aquí, la resta es fa al país en qüestió.

L'equip comercial de FINSA fa visites als clients finals juntament amb l'equip de les empreses locals, de forma que tenen un **contacte molt directe amb el client**. A més, des del punt de vista legal de permisos, és molt més fàcil exportar els rotllos de teixit que els filtres. Amb això s'aconsegueix que el client final estigui satisfet, atès que treballen amb empreses locals però amb tecnologia americana o europea, molt més avançada que la tecnologia local. Actualment funcionen així amb Mèxic i Xile, volen començar amb Brasil i altres països de Sudamèrica.

Una altra estratègia que segueix l'empresa és que **amb els productes nous primer fan una prospecció per veure si hi ha possibilitats d'èxit**, i un cop s'ha contrastat i hi veuen altes garanties d'èxit, fan tot el desplegament intern a l'empresa, desenvolupen els mostraris, fan *trainings* a l'equip comercial, etcètera.

També afirmen que **no tenen estratègia de mercat**, ja que tots els països són diferents i, per tant, els mercats també ho són. **Cada mercat marca una estratègia diferent a seguir i el que fa l'empresa és buscar oportunitats de negoci allà on són**, i, segons aquestes oportunitats, distribueix els esforços comercials. Per tant, **l'estratègia s'adequa al mercat que tenen**.

### c. Punts forts

Els punts forts són **la tradició i la cultura tèxtil** de la qual provenien, així com també **l'esperit empresarial**. Això són coses que no s'improvisen, i que ells tenen molt arrelades en tractar-se de la 5a generació d'una família vinculada al tèxtil a Terrassa.

### d. Obstacles

Pel que fa a FINSA FILTROS INDUSTRIALES, l'obstacle més important que van trobar va ser el fet de **no comptar amb una estratègia comercial i d'internacionalització ben plantejada**, tal i com s'ha explicat en apartats anteriors.

Pel que fa a FINSA ARQUITECTURA, l'obstacle més important va ser **arrencar, atès que van estar 4 anys promocionant, ensenyant, etc., fins que no van aconseguir el seu primer projecte**. En no començar de zero, sinó que comptaven amb una altra empresa al darrera, van poder suportar, financerament parlant, aquests primers 4 anys.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Canvis organitzatius o productius

A mesura que l'empresa va anar creixent, van anar ampliant i creant estructura, fent un laboratori d'assajos, etcètera.

Inicialment, van començar amb una estructura molt petita, i subcontractant una important part dels serveis fora de l'empresa per intentar reduir despeses i tenir les menors despeses fixes possible. Però a mesura que s'han anat consolidant, han creat també **una estructura interna molt sòlida que els ha permès, com es veurà més endavant, prestar un servei integral al client final amb les màximes garanties**. Dins d'aquesta estructura, per exemple a hores d'ara hi tenen 20 titulats entre enginyers, arquitectes i economistes. A FINSA ARQUITECTURA ha calgut crear tot un equip d'Oficina Tècnica que pogués realitzar tots els càlculs d'estructura per poder col·locar els teixits metàl·lics amb total garanties. També hi ha dues persones part de la feina de les quals és desenvolupar nous productes, dirigits pels comercials que són els qui surten a l'exterior per buscar les oportunitats de negoci i captar quines són les necessitats dels clients en cada moment, per, a partir d'aquí, analitzar-les, estudiar-les i desenvolupar-les a l'empresa fins a obtenir el producte. Fan reunions setmanals en les que plantegen totes les propostes de nous desenvolupaments de producte a realitzar, i a partir d'aquí treballen conjuntament comercial, laboratori i taller, fent equip.

Cal esmentar que **han hagut d'invertir molts diners i esforços en formació i capacició de personal**, per donar-los-hi una formació més tècnica, requerida pel producte que estan fabricant.

### b. Mètode de finançament

Mitjançant **recursos interns**. És molt important comentar que la creació de FINSA ARQUITECTURA va ser possible gràcies a tenir al darrera l'altra empresa. Aquest fet va permetre'ls-hi estar els primers 4 anys només ensenyant, mostrant, estudiant, però sense tenir gairebé ingressos, perquè hi havia al darrera una empresa forta i ja consolidada.

### c. Avantatge competitiu aconseguït

Tant a FINSA FILTROS INDUSTRIALES com a FINSA ARQUITECTURA no només es venen teixits, sinó que es presta un **servei integral al client**. Hi ha un **servei d'assessorament i assistència tècnica molt important**, de forma que no es venen teixits sinó que es venen solucions.

Un exemple que ho mostra és el laboratori de qualitat del qual disposen: hi tenen tota una sèrie d'equips que simulen els assajos que posteriorment faran els seus clients, de forma que, així, poden garantir l'acompliment de totes les especificacions tècniques d'aquests. Alhora, poden realitzar també assajos amb els teixits que el client està utilitzant i les propostes que ells tenen;

així poden comparar i anar sobre segur a l'hora d'oferir unes garanties al client. **Amb els seus productes aconseguixen millorar molt els rendiments dels seus clients, la qual cosa és un argument de venda molt important quan s'ha de parlar de preus.**

A FINSA ARQUITECTURA també presten un servei integral, ja que tenen un servei d'Oficina Tècnica amb 3 arquitectes que treballen juntament amb els arquitectes de l'estudi que sol·licita el producte, i dissenyen el producte i tots els seus paràmetres, càlculs tècnics, etc., i llavors es posen d'acord amb la constructora. És a dir, ells realitzen l'assessorament previ a l'arquitecte per dissenyar el producte, la fabricació i manipulació del teixit, el càlcul de l'estructura i la instal·lació, o sigui, projectes claus en mà, de forma que la constructora no s'ha de preocupar de res. **Aquest servei integral també té com a avantatge addicional i molt important el fet que dóna una major garantia de qualitat i la responsabilitat no és compartida ni discutible, sinó que l'ofereix tota FINSA ARQUITECTURA, evitant així possibles conflictes si apareix algun problema posteriorment.**

#### d. Resultats comercials

D'una banda, l'**expansió internacional** que tenen actualment amb els seus productes, tant a l'empresa de filtres industrials com a la d'arquitectura. D'altra banda, també han aconseguit prestigi en participar en projectes d'edificis tan emblemàtics com poden ser la Caja Mágica de Madrid, l'Hotel Barceló Raval de Barcelona, el Museo del Traje de Madrid o diversos estadis de futbol, entre d'altres.



Hotel Barceló Raval

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

Inicialment, quan van començar, tenien representants locals que anaven allà on hi havia una oportunitat de negoci a visitar als clients finals. Un cop feta la comanda, portaven el teixit d'Alemanya, el manipulaven a Terrassa i l'enviaven al client final, per exemple Sudamèrica. Consideren que aquest **sistema de comercialització va ser un error**, atès que els representants no tenien gaires coneixements tècnics i van acabar cansats i això és contraproductiu.

Després **van establir una nova estratègia comercial**, de forma que van formar un equip comercial en plantilla i a més van establir el que s'anomena societats interposades, és a dir, s'associen amb empreses locals, i ells des d'aquí venen els teixits i els hi subministren la tecnologia. El funcionament i avantatges d'aquest sistema s'han descrit a l'apartat 2.b.

Creuen que si haguessin començat així tot hagués sigut molt més fàcil i amb millors resultats de bon principi.

### b. Encerts

Consideren que tant a FINSA FILTROS INDUSTRIALES com a FINSA ARQUITECTURA han fet diana en el fet **d'oferir un servei integral al client**. Avui en dia, el que cal donar al client són facilitats, i aquest servei és un **valor afegit molt ben valorat pel client**. No obstant, el servei implica tota una estructura de personal molt important, atès que no és el mateix tenir serveis subcontractats que tenir-los tots formant part de l'estructura de l'empresa, ja que el grau de coneixement que tenen del producte és lògicament més profund i això dóna inequívocament millors resultats.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Cada vegada es van obrint nous sectors. Per exemple, en el camp de l'aviació cada vegada es van canviant més els components per sintètics, surten nous materials amb característiques

diferents a les que hi havia fins ara i cal estar a l'última en aquest aspecte. A FINSA creuen molt en les fibres noves, sobretot les ecològiques, i en continuar investigant molt en aquest àmbit, el qual opinen que pot obrir moltes portes. El futur i les oportunitats passen per invertir en investigació.

#### b. Possibilitats de cooperació empresarial

Actualment estan començant a fer una associació d'empreses de filtració de tota Catalunya. Estan començar a tenir reunions i establir, per exemple, uns codis de conducta per no trepitjar-se les unes a les altres (per exemple amb el tema preus), o bé per a pactar un respecte a l'hora de la contractació del personal, és a dir, no fer competència deslleial en aquest aspecte, atès que la formació, per exemple, d'un comercial triga al voltant d'uns 2 anys i no és gaire lògic que acabi treballant a la competència.

En una altra línia, també estan iniciant col·laboracions amb una empresa italiana d'interiorisme.





## Empresa

### GRUP ESTAMBRIL, S.A.

El Grup ESTAMBRIL va apostar decididament per la innovació, mitjançant la creació d'una empresa específica, assolint uns resultats que l'han consolidat en el mercat i li han obert, i li obren continuament, nous horitzons de negoci.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
GRUP ESTAMBRIL S.A. - ESTAMBRIL / TAG INNOVACIÓN

Població

Sabadell

Pàgina web

[www.estambрил.com](http://www.estambрил.com)

Data de constitució de l'empresa

1981

Nombre de centres de treball de l'empresa

4

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat

ESTAMBRIL proporciona solucions per protegir a les persones davant un risc tèrmic. On hi hagi un risc de foc en segments com els bombers, la policia, la indústria, etc., proporcionen equips de protecció individual i fabriquen teixits tècnics ignífugs amb propietats permanents.



#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

< 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

El client natural d'ESTAMBRIL és el confeccionador, el que fa la peça de roba. Alhora, l'estratègia d'innovació passa per arribar a l'usuari final, que és a qui realment han d'atendre. A partir d'aquí, els segments on més treballen són les "utilities", és a dir la distribució d'energia tant d'electricitat com de gas, sector químic i petroquímic, fundició, bombers i policia militar.

Espanya, amb un 35%, i l'exportació, amb un 65%, són els destins de la producció.

Plantilla

32

## 1. Principal element de canvi/innovació

En 40 anys d'experiència en aquest sector, fins fa 7 o 8 anys ESTAMBRIL no venia sinó que li compraven. Tenien una posició competitiva molt bona amb una fibra que era Nomex i eren l'únic *partner* de l'empresa DuPont a Espanya.

Aquest model de negoci va començar a acabar-se, atès que començaven a entrar altres competidors com les fibres xineses i aquest fet els hi va fer plantejar la sostenibilitat del negoci. A causa d'això, fa sis anys van dissenyar un pla estratègic de creixement per tal de definir cap a on volien anar en el futur (Pla Estratègic 2004-2015). En aquella època van crear una empresa específica per innovar: TAG Innovació. A ESTAMBRIL es fa l'explotació i a TAG innovació es fa tota la part d'investigació. Van instaurar aquest model separat perquè creien que el dia a dia mata la creativitat. A TAG Innovació s'hi investiga per desenvolupar solucions diferenciades de la competència que aportin un valor afegit a ESTAMBRIL.

Pel que fa a la innovació en els productes que ofereixen, en el si d'ESTAMBRIL parlen més de solucions que de productes. Així, les principals solucions són els teixits i les peces de roba confeccionades amb fibra Nomex.

El client natural d'ESTAMBRIL és el confeccionador, el que fa la peça de roba. En tot cas, la seva estratègia d'innovació és anar un pas més enllà i arribar a l'usuari o usuària final, que és a qui realment han d'atendre en les seves necessitats. A partir d'aquí els segments on més treballen són les "utilities", és a dir la distribució d'energia, tant d'electricitat com de gas, sector químic i petroquímic, fundició, bombers i policia militar.

L'estratègia actual és tendir a anar directament a l'usuari o usuària final i escoltar-lo, estar al seu costat i saber quines són les seves preocupacions per obtenir uns inputs i innovar. Un cop fet això es tracta de contactar amb el confeccionista perquè ho fabriqui i després al client/a. Fins ara sempre han anat directament i única al confeccionista i aquest és mou molt per preus; amb l'estratègia d'anar directe a l'usuari final o usuària, si la solució que li ofereixen és bona, l'usuari/a voldrà el teixit o la solució que proposa ESTAMBRIL. Amb aquesta innovació sempre que és possible intenten fer una patent que els protegeixi intel·lectualment. Actualment tenen 5 patents.

ESTAMBRIL realitza una segmentació de clients segons els paràmetres d'innovació i facturació:

- *Client bàsic*: client petit i que no li interessa gaire la innovació.
- *Partner bàsic*: client que aporta molt volum de facturació a ESTAMBRIL però a qui no interessa la innovació.
- *Client d'innovació*: molt interessat en la innovació però amb un volum de compra no molt gran.
- *Partner de creixement*: molt interessat en la innovació i també amb molt volum de compra.

En funció de cada tipologia de client li presten una tipologia de servei i hi dediquen una quantitat de temps determinada. En funció d'aquesta segmentació adapten la seva atenció, que pot anar des de la simple relació client - proveïdor fins a una relació més complexa, amb assessorament, formació, etcètera.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

Bàsicament la innovació va consistir en deixar de fer una única cosa en un únic mercat per fer coses noves, teixits tècnics en aquest cas, en altres mercats, a conseqüència de l'esgotament del model concret de negoci que en aquells moments tenien.

### b. Estratègia

ESTAMBRIL va realitzar diversos plans estratègics al llarg dels anys, induïts pels canvis en el mercat i les perspectives de negoci, aproximadament des del 1981 cada tres anys n'han dissenyat un. Bàsicament s'han anticipat, definint una estratègia i anticipant-se al canvi.

### c. Punts forts

Un compromís per part de la Direcció, per part sobretot del Director General, molt compromès en veure els canvis que li feien falta a l'empresa. La predisposició i convicció clara des del lideratge, des de Direcció, que calia un canvi.

### d. Obstacles

Per una banda van detectar animadversió al canvi, el temor general que les persones tenim a qualsevol canvi i la tendència a voler controlar les coses.

Per altra banda, també destaquen la dificultat en trobar el capital humà necessari, capital humà amb talent acompanyat de compromís.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

Al principi es va viure molt malament, hi havia **cert dubte i escepticisme** per part de tothom. Sí que es veia necessari algun canvi però sempre és molt més còmode continuar amb la rutina i fent el que s'estava fent que no pas innovar i fer coses noves.

**Actualment ho valoren molt positivament**, puix que a banda de totes les dificultats que hagin pogut tenir, abans vivien molt millor però no estaven tant ben preparats com consideren que estan actualment.

#### b. Canvis organitzatius o productius

ESTAMBRIL va haver de fer un **estudi del personal** per comprovar com podria ser la seva adaptació al canvi i a les necessitats de l'empresa, valorant aspectes com resultats i competències. Inevitablement, al llarg del procés hi han hagut baixes i processos d'adaptació amb el personal ja que han hagut de buscar un perfil adequat a aquests canvis. A nivell de personal ha estat un dels exercicis més complicats, atès que es tractava de mantenir el número de persones però amb una qualitat diversa.

D'altra banda, com s'ha esmentat en el primer apartat, **el canvi va comportar la creació d'una altra empresa**: TAG innovació, centrada específicament en l'àmbit d'investigació (mentre ESTAMBRIL es dedica a l'exploració). Aquest model separat els permet la recerca i el desenvolupament de productes innovadors que aporten un valor afegit a ESTAMBRIL.



#### c. Mètode de finançament

ESTAMBRIL va finançar tots els canvis. TAG innovació inicialment no hagués sobreviscut sense ESTAMBRIL. Actualment estan explorant possibilitats com que TAG innovació pugui vendre patents a altres empreses per autofinançar-se.

Complementàriament, més endavant van rebre la **subvenció del CIDEM** per fer una reorientació de negoci. Inicialment ESTAMBRIL va aportar el finançament perquè no podien esperar a tenir els diners, ja que, tot i que és clar que necessiten les subvencions, a ESTAMBRIL s'hi innova per convicció i no per subvenció.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

L'avantatge principal és que els clients compten amb ESTAMBRIL per desenvolupar projectes perquè li ofereixen una **gamma de productes amb un valor afegit**, arran del treball d'investigació

que realitza TAG Innovació, el qual permet l'obtenció de solucions diferenciades de la competència que aporten un valor afegit a ESTAMBRIL.

#### e. Resultats comercials

Tot i que en general han estat positius, els resultats a nivell comercial han estat menys dels esperats, ja que la fita que s'havien fixat era que el 30% del benefici provingués pels productes nous. El principal problema és que el client vol una innovació amb el mateix preu del producte sense valor afegit.

### 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

Creuen que van tenir mancances en l'àmbit d'innovació que no podien resoldre amb l'equip de recursos humans que tenien en el moment de transformació. Així, si ho repetissin, probablement buscarien gent amb experiència en temes d'innovació que haurien reforçat tot el període d'aprenentatge intern que van haver de passar. Hauria ajudat molt el fet de fitxar un parell de persones amb molt de bagatge en innovació.

#### b. Encerts

Va ser molt encertat el projecte de crear TAG innovació, tant com a empresa com a estratègia i concepte.

### 5. Oportunitats del sector tèxtil

#### a. En general

Sempre hi ha oportunitats. El procés ideal que s'hauria de seguir seria el d'anticipar-se a les situacions, crear una visió de cap a on vol anar l'empresa i definir una estratègia.

Des d'ESTAMBRIL creuen que el que actualment està en crisi no és el tèxtil, sinó el model de negoci del tèxtil. Així, tot i que evidentment no tenen la solució màgica, consideren que cal orientar-se estratègicament a nivell extern, veure què es mou al mercat i decidir en quins àmbits pots ser competitiu. Cal prendre decisions i valorar l'estratègia en funció de l'entorn. Probablement aquest és el canvi que cal fer, atès que moltes empreses funcionen al contrari i miren què és el que poden fer amb el que tenen.

D'altra banda, també veuen oportunitats a nivell d'estratègia interna, és a dir, mirar en què ets bo i després buscar un altre segment per fer-ho, és a dir, reorientar el model negoci com moltes empreses dedicades a l'automoció han fet en els últims anys.

#### b. Possibilitats de cooperació empresarial

A ESTAMBRIL estan oberts a la col·laboració amb d'altres empreses. Tot i que a Catalunya és difícil: als empresaris els hi costa moltíssim, són molt tancats i no és molt habitual aquesta col·laboració entre empreses. És molt complicat avui en dia sobreviure amb un model tradicional d'empresa i fent una única cosa. A ESTAMBRIL són partidaris de la "innovació oberta", és molt millor compartir la investigació i tenir contactes amb centres de recerca i altres empreses, que dedicar moltes persones d'una sola empresa a aquesta tasca.

A nivell competitiu les col·laboracions aporten molts avantatges: a banda de compartir el capital, es pot oferir als clients i clientes un servei més complet i adaptat a les seves necessitats, atès que el client/a sempre té moltes més necessitats de les que una sola empresa pot cobrir.

Actualment, una de les col·laboracions més interessants que estan desenvolupant és amb una empresa de videojocs per tal de fer formació en prevenció de riscos.

## Empresa

### HALLOTEX, S.L

HALLOTEX ha analitzat les dinàmiques del sector i de l'economia i, enlloc de claudicar, ha sabut aprofitar les oportunitats que el mercat oferia, creant una aliança amb un soci marroquí.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
HALLOTEX S.L.

Població

Mataró

Pàgina web

www.hallotex.com

Data de constitució de l'empresa

1991

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat

Disseny i confecció de peces exteriors de gènere de punt, de moda jove, dirigides al públic femení.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

> 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial pròpia.

Cadenes de botigues i distribució amb marca pròpia.

Les marques per a les que treballen comercialitzen fonamentalment a Espanya i Europa, tot i que tenen distribució arreu del món.

Plantilla

24

## 1. Principal element de canvi/innovació

El principal element d'innovació és l'aliança que HALLOTEX ha desenvolupat amb altres socis del clúster textil del Maresme i un soci marroquí per crear un nou negoci al Marroc, en concret, una empresa d'estampació.

Adicionalment, hi ha altres elements innovadors:

1. Traslladar l'estructura productiva al Marroc creant una aliança amb el soci marroquí.
2. Inversió en contractació de personal en el departament de disseny.
3. Inversió en noves tecnologies i creació d'un nou centre de treball per incrementar la fidelització de la clientela i millorar la gestió interna.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

Per part de HALLOTEX, s'identifiquen 4 motius principals per al canvi:

1. Tancament de moltes indústries tèxtils a Catalunya (entre elles les empreses d'estampació).
2. Les grans cadenes estan molt focalitzades en preus i serveis.

3. El *core business* de l'empresa és el disseny.
4. El 80% de la producció de HALLOTEX són peces estampades.

#### b. Estratègia

Quatre són també els elements que determinaren l'estratègia de l'empresa:

1. Major orientació al client per tal de millorar el poder de negociació, l'eficiència i rendibilitat del negoci.
2. Aliança estratègica amb altres socis del clúster i amb un soci estranger (taller de producció al Marroc) per crear un nou negoci al Marroc.
3. Protegir els llocs de treball d'alt valor afegit a Catalunya.
4. Potenciar les TIC.

#### c. Punts forts

Els punts forts que destaquen són múltiples i variats:

1. El *core business* de l'empresa és el disseny.
2. Bona relació amb el principal client (grup Inditex).
3. Subcontractació de la producció a un taller soci del Marroc per reduir costos.
4. Bon nivell d'implantació de les TIC.
5. Eines punteres en disseny i patronatge.
6. Aliança amb una empresa tèxtil competidora per muntar un taller d'estampació digital al Marroc.
7. Personal qualificat.
8. Costos estructurals petits.
9. Capacitat per diversificar el producte.
10. Capacitat de reorientació.



#### d. Obstacles

La principal barrera consideren que va ser el finançament, el qual ha condicionat la manera i el *timing* en què s'ha portat a terme el projecte.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

El procés de canvi a l'empresa es va viure amb normalitat, atès que l'equip humà tenia la mentalitat de la necessitat de canvi i reorientació contínua.

#### b. Canvis organitzatius o productius

Els canvis que es van produir van ser els corresponents a la creació i gestió d'un nou centre de treball. En aquest sentit, consideren que ha estat senzill, pel fet que s'ha integrat físicament i a nivell de gestió al centre de treball que ja operava la seva producció.

#### c. Mètode de finançament

Fons propis i un préstec bancari.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

Creuen que han aconseguit un avantatge competitiu en la fidelització de la clientela, degut a la millora de la seva oferta de producte, preu, servei ràpid i personalitzat.

#### e. Resultats comercials

1. Augment de comandes.
2. Oferta de producte a un millor preu per al client.
3. Millor assegurament de la qualitat del seu producte.
4. Servei més ràpid, a través del control de la gestió del procés d'estampació.

### 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

Des de HALLOTEX manifesten que, si repetissin de nou el procés, intentarien **no dependre del finançament extern** per poder realitzar el projecte al 100% de la manera que es considerava més adient.

#### b. Encerts

L'aliança amb altres socis del clúster del Maresme però especialment **l'aliança amb el soci marroquí**.

### 5. Oportunitats del sector tèxtil

#### a. En general

1. **Aprofitar el *know how* i la important experiència tècnica** que té HALLOTEX i que també atresoren la resta d'empreses catalanes.
2. **Proximitat amb el Marroc** com a país productor, i que pot oferir una resposta ràpida que cada dia més el mercat demana.

#### b. Possibilitats de cooperació empresarial

HALLOTEX ja ha implementat processos de cooperació empresarial amb empreses del clúster tèxtil català, per ser més forts i competitius en el procés productiu.





## Empresa

### HISPANO TEX, S.A.

Des de la seva experiència en el sector, HISPANO TEX, empresa de roba per a la llar, va decidir diversificar la producció (augmentant-ne el valor afegit) i promocionar el servei al client, entre d'altres accions. Els resultats?: abastar nous subsectors i augmentar la facturació.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
HISPANO TEX, S.A.

Població  
Sant Cugat del Vallès i Moià

Pàgina web  
www.hispanotex.com

Data de constitució de l'empresa  
1956

Nombre de centres de treball de l'empresa 2

Forma jurídica de l'empresa Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat Indústria tèxtil dedicada a la fabricació de teixit per a la llar, diferenciant entre producte acabat per al consumidor/a final i productes semielaborats que es venen a industrials.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual > 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Botigues (peces per a la llar, productes finals), industrials (productes semielaborats), intermediaris (majoristes) i magatzems.

Espanya representa el 30% de comercialització de l'empresa i s'exporta més del 60%, mentre el 8% roman a Catalunya i el 0,5% a la comarca.

Plantilla 150

## 1. Principal element de canvi/innovació

S'identifiquen dos elements innovadors:

1. **Diversificar des d'un sistema industrial:** és més difícil que per una empresa que es dediqui no-més a la compra-venda de mercaderies. Això va suposar un canvi d'estructura industrial, humana i comercial. També va suposar una millora en les infraestructures de l'empresa.

2. **El servei al client** també va viure una transformació en el sentit que va passar a tenir un paper molt més important, millorant en la rapidesa en el lliurament de comandes, en disseny, acabats, etcètera.

Aquests canvis són els que els han permès desmarcar-se de les importacions asiàtiques i fer front a la crisi del sector tèxtil i a la crisi econòmica actual.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

La línia d'articles bàsics que fabricaven anteriorment ja no tenia futur. Eren productes sense diferenciació, amb poc valor afegit, poc enfocats a les necessitats del client i amb un servei al client poc desenvolupat.

En un context de crisi del sector tèxtil, en el qual les importacions asiàtiques tenien un paper més important, **era necessari fer canvis** i millorar determinats aspectes.

### b. Estratègia

Per millorar en els elements comentats anteriorment, es van portar a terme diversos tipus d'actuacions:

1. L'any 2002 es va **crear el centre de distribució i logística**, una nau amb 12.000 m<sup>2</sup> per poder passar a vendre des de la producció a vendre des de l'estoc.

Amb aquest sistema es podia tenir disponible la mercaderia pel client al moment, per tant es millorava el servei en relació a la rapidesa per lliurar les comandes.

2. Amb el tema industrial el canvi va ser progressiu: poc a poc es van anar fent **inversions per tenir una maquinària (telers) cada cop més versàtil i amb tecnologia més avançada**. Això permetia anar millorant en els altres aspectes comentats anteriorment: diferenciació dels productes, major valor afegit i millor atenció a les necessitats específiques del client.

3. **Canvi en la relació amb els clients, evolucionat cap al paper d'assessor i conseller**: van obrir el propi *showroom* a l'empresa, facilitant la millora en el servei al client i aportant valor afegit.

4. Aconseguir **presència en els mercats internacionals**.

### c. Punts forts

Els punts forts que els promotors d'HISPANOTEX destaquen són diversos:

1. L'essència inicial de l'empresa era industrial i així és com volia continuar sent. **És un grup industrial i la indústria és el sector que coneixen**. Això era un punt fort en el sentit que tota l'experiència adquirida anteriorment la podien aplicar.

2. El fet de ser una **empresa familiar**: permetia viure d'una manera molt més directa i amb **més implicació** tots els canvis, realitzant l'esforç que fos necessari.

3. **Implicació de tot el personal de l'empresa**: el personal de tots els àmbits -comercial, industrial, etc.-, va haver de fer un esforç per adaptar-se als canvis. Es va anar fent sobre la marxa, atès que no hi havia una escola que oferís formació per transformar l'empresa d'aquesta manera.

4. **Capacitat de resposta ràpida** per entendre les necessitats dels clients i donar les solucions adequades.

5. **Bona relació: Preu-Qualitat-Disseny**.

6. **Reducció progressiva de la competència europea**.

7. **Imatge d'estabilitat i de confiança** que oferia l'empresa: tot i les dificultats que passava el sector tèxtil, HISPANOTEX transmetia confiança als clients, ja que era una empresa sòlida que portava 50 anys funcionant, coneguda i solvent.

### d. Obstacles

1. Certs **desajustaments en el moment de realitzar els canvis**, en el sentit que potser no estava tot a punt des d'un primer moment per poder atendre la nova producció enfocada a atendre les necessitats dels clients: la preparació del personal, el funcionament de les màquines, etc.

2. Un altre obstacle consisteix en què **el procés de canvi és permanent**, ja que les necessitats dels clients canvien contínuament.



3. Fer front al repte d'idear i portar a la pràctica coses que no fan els altres (les empreses de la competència).

Tots aquests obstacles es van superar gràcies a la solidesa de l'empresa, tant per la manera de fer com econòmicament. També la implicació del personal, que es va esforçar a tirar endavant l'empresa, va ser un factor clau per anar superant els obstacles.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

El procés de canvi es va viure com una **evolució natural de l'empresa i una necessitat**: en aquells moments, la crisi del tèxtil ja era important i s'havia de fer un canvi per seguir existint. Així doncs, es va viure **amb convicció i sense dubtes**.

La valoració que en fan és positiva, ja que consideren que **el risc és no invertir, no moure's**. Les inversions que van fer ara donen els resultats per combatre la crisi i estar en línia de competència.

#### b. Canvis organitzatius o productius

1. *Canvi a nivell productiu*: per la **informatització d'alguns processos**, pel major control de qualitat i de la producció en general.

2. *Canvi organitzatiu*: ja que anteriorment es servia des de la producció (la comanda) i **ara es serveix des de l'estoc**.

3. **Trasllat de les oficines** a les noves instal·lacions de Sant Cugat del Vallès: en aquestes poden tenir un *showroom* i poden mostrar la varietat dels seus productes molt millor. A part, les noves oficines han suposat millores en altres aspectes, com disposar de més espai i una millora en la comunicació dels treballadors/es, atès que treballen en espais oberts.

#### c. Mètode de finançament

Amb solucions mixtes que combinaven recursos propis (capital) i préstecs bancaris. També algun préstec a baix cost, per temes puntuals.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

Ser una **referència dins la indústria tèxtil**, oferint més valor afegit que la importació asiàtica i un producte ajustat a les necessitats del client.

#### e. Resultats comercials

Gràcies a la diversificació i al nou sistema de logística han pogut **abastar nous subsectors a nivell de tota Europa**.

Gràcies a la millora del disseny (nombre de productes específics que atenen a les necessitats dels clients) també han aconseguit un **creixement de la facturació**, en poder oferir una major quantitat de productes.

### 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

Els promotors d'HISPANOTEX remarquen que ho tornarien a fer tot igual. Encara que s'hagin comès alguns errors, creuen que és inevitable quan es comença una nova activitat o es porta a terme un canvi empresarial com en el seu cas. Com ja han mencionat anteriorment, **"el risc és no invertir, no moure's"**.

#### b. Encerts

1. La creació d'un sistema productiu dividit en etapes i amb els processos preparats.

2. El sistema d'informació i comunicació entre fàbrica i comercial, amb una ràpida capacitat de reacció.
3. El coneixement de les pròpies limitacions, que els permetia saber a on i com anar en cada moment.
4. Les fortes inversions que es van realitzar en maquinària.
5. Desenvolupament d'un sofisticat sistema de control de costos. Els ha permès anar fabricant més barat i millor i optimitzar la producció.
6. Invertir en disseny.
7. A nivell comercial, apostar pel mercat exterior.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. Per a HISPANOTEX

1. Consolidar-se com a fabricant català de teixit per a la llar, la qual cosa és important, ja que cada cop en queden menys.
2. Abastar cada cop més sectors, fabricant articles tècnics.
3. Seguir creixent a través de l'exportació i consolidar una xarxa comercial amb representants.

### b. Per a Catalunya

1. Pels fabricants: donar o augmentar el valor afegit, amb un article ben fet, amb qualitat i diferenciació, innovació i creativitat.
2. Projectió internacional i capacitat per a sortir a exportar a altres països, ja que els catalans tenen caràcter, coneixements i determinades qualitats que els permeten fer-ho.

### c. Possibilitats de cooperació empresarial

1. Creació de *Joint Ventures* que incorporin la visió industrial per una banda i la visió comercial per una altra (només entre industrials seria difícil, atès que la por a la competència és forta). Es tractaria, per tant, d'ajuntar empreses complementàries, que sumant esforços poguessin assolir uns objectius globals.
2. Millorar o establir una relació més estreta i col·laborativa entre clients i proveïdors.
3. Hi ha un gran potencial per a articles tècnics que siguin innovadors. Per una banda, amb projectes de transferència tecnològica i, per l'altra, ajuntant empreses complementàries que poguessin aportar una visió comercial, potser es podria fer front a la capacitat de distribució necessària per a aquests articles.

## Empresa

### KLEVMAC, S.L.

KLEVMAC, dedicada a la roba femenina, per tal de donar resposta a l'augment en la demanda que vivia fa uns anys, va apostar per la tecnologia i la capacitat per fabricar més ràpid, més quantitat i millor. Alhora, va desenvolupar un pla de màrqueting per tal de donar a conèixer la marca i revaloritzar-la i va ampliar la col·lecció. La conjunció de tots els factors permet a l'empresa seguir creixent encara avui en dia.

#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
KLEVMAC S.L.

Població  
Sabadell

Pàgina web  
www.kleymac.es

Data de constitució de l'empresa  
1978

Nombre de centres de treball de l'empresa 1

Forma jurídica de l'empresa Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat KLEVMAC realitza el disseny, el patronatge i la confecció femenina, molt centrats en pantalons d'un nivell mig-alt.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual > 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Botiga multimarca de nivell mig-alt, distribuïdors i públic final (dona d'entre 35-50 anys).

Espanya representa el 90% de comercialització de l'empresa i s'exporta el 10% restant.

Plantilla 24



## 1. Principal element de canvi/innovació

La innovació ha estat un **procés de canvi en diversos aspectes**. Bàsicament s'han anat adaptant a la gran demanda que han tingut.

Per una banda, van introduir **canvis en la capacitat de producció**. El 1983 l'empresa va passar d'una "rera-botiga" a un local. Durant els anys 80 van anar canviant i ampliant cada cop més els locals per adaptar-se a la forta demanda i a l'augment de capacitat de producció. Aquest fet també va comportar canvis en recursos humans (inicialment eren 4 persones que realitzaven totes les tasques), atès que l'empresa va necessitar ampliar la plantilla i contractar especialitzacions per tall, repàs, magatzem, *picking*, etc.

D'altra banda, van realitzar una **ampliació de la tecnologia informatitzant diferents processos**. Per exemple, han introduït un sistema aeri de transport de les peces que, alhora que realitza més ràpidament els processos de recepció de mercaderies, ajuda a agilitzar la classificació de les comandes per clients, i han informatitzat/mecanitzat sistemes de patronatge que abans es feien de forma manual (s'ha deixat de fer el patró en paper i ara passa directament de l'ordinador a la màquina de tallar automàtica).



Adicionalment, van realitzar un pla de màrqueting per tal de donar a conèixer la marca i revaloritzar-la. Les principals accions van ser: insercions a revistes, catàlegs de temporada, *displays* i participació en fires nacionals i internacionals.

Finalment, pel que fa a número de peces, també han anat **ampliant la col·lecció**, ja que inicialment només es fabricaven pantalons i jaquetes de vestir. Veient que les tendències canviaven cap a un estil més esport, van decidir fer pantalons més *casuals* junt amb tota una col·lecció d'americanes, jaquetes, camises, samarretes i faldilles en diversos teixits i colors.

El patronatge adaptat a les formes femenines sempre ha estat la constant de KLEYMAC des de l'inici de l'empresa, els canvis s'han basat en ampliar tecnologia i capacitat per fabricar més ràpid, més quantitat i millor.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

Principalment, el canvi va venir donat per:

1. L'augment del volum de vendes.
2. Noves tendències dins la moda.
3. La necessitat de crear una imatge de marca.

### b. Estratègia

Per assolir els resultats desitjats, van realitzar un pla de comunicació molt clar i intensiu: insercions a revistes (Vogue, Elle, Marie Claire, Cosmopolitan), catàlegs de temporada, *displays*, participació en fires nacionals i internacionals (Bread & Butter, SIMM, Gateway) o cessió de peces per televisió, teatre o pel·lícules. Per a realitzar aquestes accions, van subcontractar agències de comunicació i de premsa i, a banda, comptaven amb personal dins l'empresa que s'encarregava d'aquestes tasques.

D'altra banda, també es va adaptar la tecnologia i la logística per tal per fabricar més ràpid, més quantitat i millor.

Actualment s'està iniciant la possibilitat d'obrir punts de venda propis.

### c. Punts forts

1. El patronatge tècnic, precís i molt estudiat dels pantalons (la peça clau de l'empresa).
2. El lideratge molt ferm i la forta implicació de les persones: han tingut la sort de trobar personal molt bo en la seva feina i molt entregada a l'empresa.
3. Una comunicació d'imatge de marca eficaç.

#### d. Obstacles

En el procés de canvi de KLEYMAC hi va haver diversos obstacles:

1. La manca d'espai físic per als seus magatzems, arran de l'increment de producció.
2. La baixa capacitat tecnològica dels departaments de disseny i patronatge.
3. El canvi en les tendències de moda cap a estils de moda casual.
4. Ser una marca poc coneguda.
5. Les botigues multimarca de nivell mig-alt són limitades, i per mantenir el nivell de marca han d'evitar distribuir KLEYMAC en botigues on venguin productes molt més econòmics. Aquest fet els ha dut a estudiar la possibilitat d'obrir botigues pròpies.
6. La inexistència a Catalunya de tallers verticals que realitzin totes les tasques de cosit, planxat i rentat, que proporcionen rapidesa a les comandes i estalvien setmanes d'espera.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

El canvi es va viure d'una forma natural, atès que era necessari per continuar endavant i va ser acceptat per tots els treballadors i treballadores.

#### b. Canvis organitzatius o productius

1. Diversos canvis d'ubicació de l'empresa.
2. Externalització d'algunes parts de la producció: confecció, planxar i rentat.
3. Canvi en els Recursos Humans: fa 3 anys es va produir el canvi generacional. L'antic gerent va passar a ser president i es van repartir els diferents departaments de l'empresa entre els tres nous gerents. Alguns treballadors es van reorientar, però no n'han acomiadat cap a causa de la crisi.
4. Canvis en la realització d'alguns processos (sistematització d'alguns) i adaptació del local i els espais a tot el sistema de fabricació i emmagatzematge.

#### c. Mètode de finançament

KLEYMAC s'ha autofinançat gairebé sempre amb recursos propis. Tot i que creuen que potser aquesta aposta no els ha deixat créixer molt ràpid, sí que els ha permès créixer amb seguretat.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

Arran del canvi, KLEYMAC ha aconseguit:

1. Poder fabricar més ràpid, sobretot pel que fa a repeticions de peces.
2. Millorar la qualitat.
3. Especialització dels treballadors i treballadores.
4. Aconseguir més imatge de marca.

#### e. Resultats comercials

En pocs anys es va doblar el volum de facturació. Van aconseguir molts punts de venda i bons resultats en general.

### 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

Si repetissin de nou el procés, el gerent actual de KLEYMAC creu que es centrarien molt més en l'exportació i hi dedicarien un equip propi. També obririen canals propis de distribució (no van obrir botigues pròpies).

## b. Encerts

Ampliar ràpidament els i les representants a tot Espanya, adaptar-se a la tendència del mercat més casual, la forta aposta per la comunicació i la qualitat tant en patronatge, teixits com costures (als tallers saben exactament com han de cosir les seves peces: quins fils, nombre de puntades per centímetre, etc.).

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Hi ha moltes oportunitats sempre i quan es potenciï molt la imatge de marca en funció del *target*, la qualitat i el disseny que vol assolir l'empresa.

### b. Possibilitats de cooperació empresarial

1. A nivell de producte sí que es podria cooperar en distribució i exportació amb altres empreses del sector.

2. A nivell de disseny és més complicat, sobretot per mentalitat. Tot i això, el 2008 es va realitzar un projecte conjunt entre KLEYMAC i l'ESDI (Escola Superior de Disseny de Sabadell). El projecte va permetre acostar als estudiants de disseny la realitat d'una empresa tèxtil catalana, i, a aquesta, conèixer de primera mà com estan de preparats els nous dissenyadors i dissenyadores.



## Empresa

### LIDERMED, S.A.

LIDERMED ha establert quatre pilars bàsics en la seva exitosa via per créixer i consolidar-se en el mercat: la innovació tecnològica, mitjançant la col·laboració directa amb Centres Tecnològics; la internacionalització; la vigilància tecnològica i, en darrer lloc, la cooperació empresarial per exportar.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
LIDERMED, S.A.

Població  
Mataró

Pàgina web  
www.lidermed.com

Data de constitució de l'empresa  
1986

Nombre de centres de treball de l'empresa 2

Forma jurídica de l'empresa Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat Fabricació i distribució de material sanitari en les especialitats d'embenatges tubulars, articles d'immobilització (clavícula, braç, coll, etc.).

En l'àmbit de l'estètica professional, LIDERMED, ha creat sota la marca TUBIFORM, peces per tractaments corporals (crioteràpia, termoteràpia, electroteràpia). Resulta una novetat que reemplaça amb avantatges els embenatges elàstics (plans).



#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual de 2 a 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Hospitals, a partir dels concursos públics, i a través de distribuïdors en exclusiva per altres CCAA, que realitzen una gestió de complement de la gestió per accedir als hospitals.

Els geriàtrics i les residències també són clients.

Espanya representa gairebé el 55% de comercialització de l'empresa, mentre Catalunya s'endú més del 42% i la resta s'exporta.

Plantilla 10

## 1. Principal element de canvi/innovació

LIDERMED és una empresa que la cultura de la innovació la té incorporada a la seva estratègia empresarial. Constantment realitzen projectes de desenvolupament de producte i/o servei, així com de procés, per a oferir novetats al mercat, valor afegit, diferenciar-se de la competència, i promocionar-se internacionalment.

Mitjançant acords de transferència tecnològica amb Centres Tecnològics, desenvolupen nous productes o els milloren, a partir de la investigació realitzada. Posteriorment, els fabriquen i els llancen al mercat. ACC1Ó i l'IMPEM han donat suport a través d'assessorament, acompanyament i ajuts financers a un dels seus projectes d'innovació de producte.

Per una altra banda, tenen reptes de futur per desenvolupar projectes innovadors més complexos, on necessiten noves màquines, finançament, etc., per oferir un producte totalment diferent al que s'utilitza actualment als hospitals d'Espanya. A Europa ja el fan.

En la mateixa línia, tenen un projecte d'innovació tecnològica en fase de prototip, que desenvolupa la Facultat de Farmàcia de la Universitat de Barcelona, que donaria el suport per obtenir l'homologació i tot el procés per fabricar i comercialitzar.

Finalment, la innovació de LIDERMED també ve per la internacionalització i promoció dels seus productes i serveis. En definitiva, oferir productes adaptats a les necessitats del mercat per avançar-se a les tendències actuals i ser competitiu.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

La cultura de la innovació existeix a l'ADN de LIDERMED des dels seus inicis. Així, el projecte de LIDERMED comença amb un producte base, els embenatges tradicionals, i, a partir d'aquí, es segueix un procés d'innovació tecnològica constant, gràcies a col·laboradors com centres tecnològics, proveïdors, clients, etc. També es diversifiquen els riscos amb l'aposta per a la internacionalització dels seus productes i serveis.

### b. Estratègia

Les estratègies bàsiques que LIDERMED implementa en la seva orientació empresarial són:

1. La innovació tecnològica amb el desenvolupament constant de producte. S'ofereixen novetats contínuament en el mateix producte, aportant valor afegit.
2. La internacionalització.
3. **Vigilància tecnològica:** estar atents a les novetats científiques, tècniques, i les tecnologies emergents del seu sector.
4. I, finalment, la cooperació empresarial per exportar.

### c. Punts forts

1. La flexibilitat de l'empresa per a adaptar-se constantment a les propostes, sol·licituds o projectes dels clients.
2. L'aposta per la cooperació empresarial per a internacionalitzar els productes, repartir despeses i recursos per exportar a nous països.
3. La innovació tecnològica constant sobre el mateix producte.
4. La vigilància tecnològica de productes, maquinàries i matèries primeres.
5. La qualitat post-venda.

### d. Obstacles

Els obstacles amb els que topa LIDERMED en el seu projecte empresarial són:

1. **Finançament** poc àgil i efectiu, ja que han d'esperar per començar els projectes d'investigació tecnològica.
2. El fet de preparar i perfeccionar els diferents àmbits de l'empresa per la innovació:
  - a. *Àrea Tecnològica:* disposar d'un departament de R+D+I propi.
  - b. *Àrea Comercial:* disposar de software més actualitzat.
  - c. *Àrea d'Internacionalització:* per promocionar i obrir-se a nous mercats exteriors.
  - d. *Àrea o departament de tendències:* per avançar-se a les necessitats del mercat.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

Com s'ha mencionat, la cultura de la innovació existeix a l'ADN de LIDERMED. Per tant, els canvis els valoren com part de l'estratègia i model de negoci actual i de futur.

Avui en dia, tots plegats estem immersos en un moment de canvi, de ruptura amb les fórmules de negoci anteriors, per tant, creuen que han de ser ràpids i innovadors per posicionar-se adequadament en el mercat.

#### b. Canvis organitzatius o productius

El motor dels canvis organitzatius o productius de LIDERMED els marcaven (i els marquen) els centres tecnològics en desenvolupar novetats pels productes. És llavors quan l'organització o producció s'adapta(va) a l'aplicació d'aquesta innovació tecnològica.

#### c. Mètode de finançament

Recursos propis i una subvenció per finançar l'última transferència de tecnologia d'un producte que actualment està en fase inicial de comercialització.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

LIDERMED ha aconseguit posicionar-se al mercat, en ser els primers en treure novetats i millores d'un mateix producte, els embenatges.

Un altre avantatge competitiu és el recent acord de cooperació empresarial amb l'empresa Medicaresystem per a la internacionalització dels productes.

#### e. Resultats comercials

Poder mantenir-se al mercat i créixer moderadament en èpoques on la conjuntura econòmica no és tan favorable.

## 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

Els promotors de LIDERMED manifesten que l'estratègia empresarial seria la mateixa. L'aposta per la innovació tecnològica i la internacionalització és la línia de base per a la competitivitat, la qual intenten mantenir.

#### b. Encerts

La col·laboració amb els centres tecnològics va ser fonamental, tant per la innovació tecnològica de producte com per disposar de serveis de vigilància tecnològica respecte a màquines, matèries primeres, etc. Tenir una estructura pròpia d'aquest nivell seria molt difícil.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

#### a. En general

Oportunitats de negoci en l'àrea d'innovació de productes, per disposar de teixits intel·ligents, sostenibles, els "smart textiles". Un canal de distribució on es pot oferir aquest tipus de productes és en l'ortopèdic, i, fins i tot, combinar moda i tecnologia.

#### b. A Catalunya

Col·laboració amb Centres Tecnològics especialitzats en el sector tèxtil, per a desenvolupar novetats d'alt valor afegit al mercat.

#### c. Possibilitats de cooperació empresarial

LIDERMED I MEDICARESYSTEM tenen un acord de cooperació internacional per exportar productes complementaris, ampliar la gamma, compartir despeses, un tècnic en comerç exterior, viatges de prospecció i venda, etc.



## Empresa

### ORGANIC COTTON COLOURS, S.L.

L'aposta per la producció i comercialització de cotó orgànic és la línia estratègica que marca el desenvolupament d'ORGANIC COTTON COLOURS. Amb resultats especialment beneficiosos per moltes parts: els consumidors i consumidores, el medi ambient i el seu propi compte de resultats.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
ORGANIC COTTON COLOURS, S.L.

Població  
Mataró

Pàgina web  
www.fox-fibre.com

Data de constitució de l'empresa  
1992

Nombre de centres de treball de l'empresa 2

Forma jurídica de l'empresa Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat Producció, disseny i comercialització de col·leccions de moda exterior i interior per a home, dona, nens/nenes i bebès amb cotó orgànic (biològic) a color (verd, cru i marró, 100% naturals, aconseguits per pol·linització encreuada), sota les marques Fox-Fibre®, Colorganic® i Pharmawear.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual de 1 a 2.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Els clients finals són aquell segment de població que tria moda de cotó sense cap component químic que pugui produir-li al·lèrgia, o clients compromesos amb la sostenibilitat del medi ambient i l'ús de productes naturals.

Una via de comercialització important per al projecte d'ORGANIC COTTON COLOURS és a través de la web (*online*).

L'exportació representa el 50% de comercialització de l'empresa, mentre el mercat català s'endu el 15%, el comarcal el 5% i l'espanyol el 30%.

Plantilla 10

## 1. Principal element de canvi/innovació

L'any 1992, ORGANIC COTTON va reconvertir la seva indústria tèxtil convencional en una altra basada en principis ecològics, conseqüents amb el medi ambient. Aquest era el principal objectiu: aprofitar tota l'experiència professional i formació en el sector tèxtil per transformar-lo en un nou model de negoci, basat en el món de l'ecologia, ja que la tèxtil és una de les indústries més contaminants.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

El compromís de la sostenibilitat del medi ambient i l'ús de productes naturals, així com el treball cap a la responsabilitat social corporativa era el nou projecte empresarial.

No obstant, fins arribar al moment actual, hi ha darrera 20 anys d'investigació tecnològica (de matèria i producte), per tal de poder realitzar una peça de roba amb cotó "salvatge".

Per altra banda, van fer estudis de sistemes de producció i maquinària adequada, així com una prospecció de mercat sobre els canals de distribució i vies de comercialització per poder canviar o innovar.

#### b. Estratègia

L'estratègia era fabricar col·leccions de moda amb un cotó orgànic (ecològic), producte de futur amb història. Rep aquest nom el cotó en què en tot el seu procés d'obtenció -preparat de la terra, conreu i recol·lecció- no s'ha utilitzat cap tipus de producte químic o sintètic. Fox-fibre és una de les marques tèxtils ecològiques de referència a Espanya i de la resta d'Europa.

L'últim objectiu d'ORGANIC COTTON ha estat distribuir els seus productes a través de comerços franquiciats, corners, via *on-line*, cadenes multimarca, centres de teràpia, *spa*, cadenes d'aliments ecològics, botigues de la llar, etc., sota les marques Fox-Fibre®, Colorganic® i Pharmawear.



#### c. Punts forts

1. Principalment, la matèria prima (cotó orgànic o ecològic 100%) sota marca registrada, fet que suposa un valor afegit al producte i un compromís de sostenibilitat del medi ambient.
2. En segon lloc, el canal de distribució escollit és un punt fort i una innovació en l'àmbit de la distribució.
3. També afegeixen com a innovació el sistema d'estoc permanent per part del franquiciador, amb servei de 24 hores a ports pagats pels seus franquiciats. La instauració d'un innovador sistema d'estalvi de l'immobilitzat, que moltes vegades és causa de tancament de moltes botigues i, finalment, d'empreses. Els diferents punts de venda demanen producte en funció de les necessitats del merca.

#### d. Obstacles

1. Un dels primers obstacles era poder aconseguir que un cotó salvatge o orgànic, sense cap mena de manipulació, ni tractament químic, és a dir, directament de la planta, es pogués utilitzar o fer-lo apte per fabricar una peça de roba.
2. També era un obstacle trobar la maquinària adequada per teixir el fil aconseguit del cotó orgànic.
3. Finalment, un altre dels principals obstacles va ser el desconeixement i la no sensibilització encara al mercat d'aquests productes.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

Es va viure com un repte i compromís de futur que ha ocupat 20 anys d'investigació. Això ha suposat un avanç competitiu en el sector, un valor afegit al producte amb característiques diferenciadores al mercat, i amb un compromís de sostenibilitat mediambiental. A dia d'avui, la valoració és molt positiva, tant en la vessant empresarial com ecològica, i fins i tot de responsabilitat social corporativa.

Cada any es multiplica el nombre de persones que opten per aquests productes més responsables, gràcies a la informació i promoció que els clients fan dels productes. Les persones

que han utilitzat les peces de vestir fabricades amb cotó orgànic (ecològic) Fox-Fibre® n'estan satisfetes i agraïdes i, conseqüentment, s'ha produït una difusió espontània.

#### b. Canvis organitzatius o productius

De tot tipus: **estructurals, de producció, de maquinària, de distribució, d'investigació, de recerca i d'innovació tecnològica de producte.**

#### c. Mètode de finançament

**Finançament privat totalment.** Lamenten no haver pogut comptar amb cap ajut o subvenció pública per poder haver desenvolupat un projecte empresarial de major dimensió i difusió internacional i social.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

**Diferenciar-se de la resta d'empreses** en poder oferir un producte sota una cultura ecològica i de responsabilitat social corporativa sense competència. Hi ha empreses que comercialitzen aquest tipus de producte que no són completament ecològics, ja que, en l'etapa final, utilitzen tints químics, i no segueixen tot el principi filosòfic de les marques d'ORGANIC COTTON COLOURS.

Un altre avantatge competitiu també ve pel **sistema perfeccionat de franquícies** d'ORGANIC COTTON COLOURS, per dos motius, exposats abans: servei de 24 hores a ports pagats pels seus franquiciats i el sistema d'estalvi de l'immobilitzat.

Els **sistemes de distribució** són un altre avantatge competitiu mencionat anteriorment (la diversitat de canals de distribució utilitzats).

Per últim, la **innovació tecnològica del producte**: des del preparat de la terra, conreu i recol·lecció, no s'ha utilitzat cap tipus de producte químic o sintètic. Tampoc s'utilitzen tints, els colors són naturals 100%, neixen a la planta sense enginyeria genètica i sota pol·linització encreuada. Els metges recomanen aquest tipus de teixit per pacients amb dermatitis atòpica.

#### e. Resultats comercials

**Comercialitzar i fer viable un projecte empresarial ecològic** a nivell nacional i internacional, amb un compromís darrere de responsabilitat social corporativa.

## 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

**Tornarien a fer el mateix, perseguir el mateix objectiu o repte, malgrat les dificultats.** Una anècdota es va produir al principi del projecte, quan un fabricant va retornar el cotó, llançant-lo com una matèria impossible de fabricar. Situacions així no feien anar enrere sinó que afegien més il·lusió. Ara és fàcil corregir els errors, però en general la idea seria la mateixa, i el procés semblant. Perfecte no hi ha ningú ni res, però creuen que el càlcul de possibilitats ha estat encertat. El somni inicial s'ha pogut fer realitat.

Si aquest projecte hagués tingut una major inversió, encara podria haver estat més gran. Per exemple, amb una tenda pilot inicial de 400 m<sup>2</sup> a les capitals més importants del món, amb una difusió de marca que fos la referència mundial per aquest tipus de producte tèxtil de moda ecològica i sota una forma jurídica de Societat Anònima amb accionistes.

#### b. Encerts

**L'especialització de producte i de forma de distribució, així com el posicionament de marca registrada.**

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Avui dia és molt important **especialitzar-se en algun producte i servei**, ja sigui a través d'innovació tecnològica o de qualsevol àmbit de la innovació: distribució, organització, producció, etc.

Per una altra banda, **les Administracions Públiques també poden donar exemple**. Hi ha un cas com Suècia, on els cossos de seguretat, bombers, etc., utilitzen roba interior de cotó completament ecològic, i als concursos administratius només s'hi poden presentar aquest tipus de producte.

### b. A Catalunya

Més enllà dels elements referits en l'apartat anterior, des d'ORGANIC COTTON afegixen que Catalunya té molta tradició, *know-how* i cultura industrial-empresarial tèxtil, però ha de saber **adaptar-se constantment als canvis i a la globalització**.

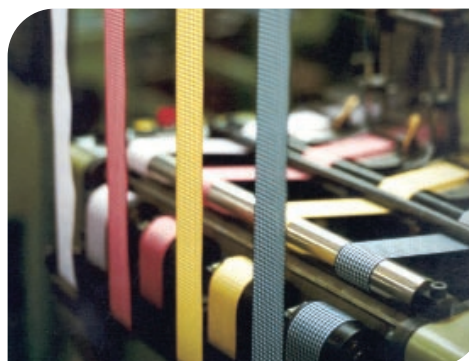
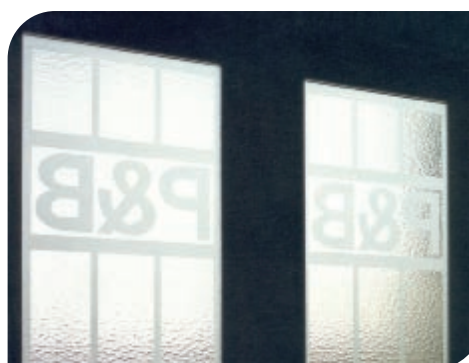
Finalment, i molt important, consideren que **és necessari tenir un projecte clar i conseqüent amb el medi ambient**.



## Empresa

### PERRAMÓN Y BADÍA, S.A.

PYB és una empresa que ha sabut adaptar-se de forma excel·lent a les característiques canviants del sector i l'entorn econòmic durant els seus més de 80 anys de vida. Sens dubte, un cas que demostra la màxima de "renovar-se o morir".



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
PERRAMÓN i BADÍA, S.A. - PYB

Població

Manresa

Pàgina web

[www.pyb.es](http://www.pyb.es)

Data de constitució de l'empresa

1926

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat

Fabricació de cintes, etiquetes teixides i altres complements tèxtils, com escuts o labors, entre d'altres.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

de 2 a 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

Merceria: distribuïdors majoristes (50%) i empreses grans. Etiquetes: confeccionistes (50%) i empreses grans.

La comercialització es troba bastant diversificada: el 20% a Catalunya, el 50% a Espanya i el restant 30% s'exporta.

Plantilla

62

## 1. Principal element de canvi/innovació

PERRAMÓN i BADÍA és una empresa que es caracteritza per haver realitzat sempre canvis i adaptacions diverses, des de canvis tecnològics i a nivell comercial, fins a canvis en els sistemes organitzatius, en els moments adequats durant els més de 80 anys de vida de l'empresa.

Això és el que fa que es pugui considerar aquesta empresa com un exemple de cas d'èxit, ja que els canvis esmentats li han anat comportant sempre creixement i consolidació.

Encara que el canvi no ha estat un de sol, la transformació més gran que va viure l'empresa es va produir en els anys 70-80 i va consistir en el **canvi de plantejament en la producció i l'activitat de l'empresa**: va passar de ser una empresa a la qual li venien a comprar els seus productes a ser una empresa que va anar a vendre'ls fora.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

Com s'ha esmentat, l'empresa ha experimentat diversos canvis, però l'origen, i el que es pot considerar el motiu inicial que produeix els canvis posteriors que es van anar encadenant, fou el

canvi de passar de ser una empresa a la qual li venien a comprar els seus productes a ser una empresa que va anar a vendre'ls fora.

El canvi va venir donat per l'evolució pròpia del sector als anys 70 i 80 i la crisi que va viure el sector tèxtil, que va provocar que, en molts casos, les empreses ja no poguessin viure dels clients de sempre, i això va dur a l'obligació de realitzar tasques comercials, sobretot per empreses que volien seguir creixent.

## b. Estratègia

L'estratègia que es va produir partint de la necessitat d'efectuar una tasca comercial, va seguir una sèrie de passos:

1. En primer lloc, es van plantejar poder ampliar el seu mercat geogràfic, i d'aquesta manera PERRAMÓN i BADÍA es va convertir en una empresa exportadora, que va anar abastant cada cop més països, fins arribar a diferents continents.

2. En segon lloc, i degut a que van anar augmentant les possibilitats de vendre més i, per tant, de fabricar més, van haver de realitzar una sèrie de canvis tecnològics per poder produir sèries més llargues i augmentar la producció. Aquest fet va suposar adquirir les millors màquines, les més avançades tecnològicament.

3. Degut al canvi anterior, es va produir una reestructuració del personal i dels llocs de treball, amb nous perfils, que va comportar també una reducció de personal.

4. A principis dels anys 90, època en què se supera definitivament la crisi, degut a que l'empresa ven cada cop més, hi ha una major diversificació del producte i es vol arribar a més països i mercats, es fa necessari unificar la imatge gràfica de l'empresa, creant un únic logotip i uns dissenys gràfics estandaritzats pels diferents documents, mostraris, etc. Aquest procés va ajudar molt a que PERRAMÓN i BADÍA pogués ser una empresa més coneguda a nivell internacional.

5. **Informatització:** als anys 90 i a la primera dècada del segle XXI, la informatització ha estat clau per totes les empreses del tèxtil que han volgut mantenir-se en línia de competència. En el cas de PERRAMÓN i BADÍA, que ha seguit apostant pel canvi pel que fa a creixement i diversificació basats en la qualitat i l'atenció al client, ha estat fonamental implantar sistemes informàtics pel control de la producció i, darrerament, pel disseny, permetent que els creadors/res puguin dedicar més temps a crear disposant d'eines de disseny avançades.

6. En els darrers anys, des del 2005, seguint en la línia general de canvi i adaptació constant per poder ser una empresa cada cop més competitiva, amb creixement i diversificació, l'empresa ha començat a realitzar col·laboracions amb altres empreses, portant a terme actualment projectes conjunts: grups d'exportació, fabricació conjunta o col·laboracions amb altres empreses del tèxtil de subsectors complementaris a la cinteria.

7. En darrer lloc, sobretot durant l'actual crisi, han incidit més en un aspecte en el qual ja hi treballaven: buscar noves aplicacions als productes a través de la recerca, el desenvolupament i la innovació, aposta que els ha permès compensar la davallada de la demanda d'alguns productes amb comandes de les noves aplicacions.



## c. Punts forts

1. Un primer factor i potser el més important ha estat l'equip de personal. Per una banda, ser una empresa familiar amb una direcció fortament implicada i, per altra banda, el fet d'estar envoltada d'un personal molt involucrat en el projecte de l'empresa, ha permès assolir amb èxit els passos seguits en l'estratègia descrita. A PERRAMÓN i BADÍA sempre s'ha donat molta importància a aquest factor i s'ha cuidat el personal per a que fos així.

2. **La importància que han atorgat des de sempre a l'atenció al client:** els ha permès **fidelitzar clients** al llarg dels anys i **consolidar la imatge de l'empresa**.
3. **La qualitat:** elaborar un producte de qualitat i efectuar un treball de qualitat és una garantia i un factor d'èxit.
4. **La bona imatge de l'empresa i el fet que fos una empresa coneguda.** L'expansió de la clientela ha estat més fàcil amb el nom PERRAMÓN i BADÍA. La unificació d'una imatge gràfica encertada als anys 90 també ha contribuït a facilitar aquesta expansió.
5. En els darrers anys, i de cara a l'evolució final que ha seguit l'empresa, un punt fort ha estat poder disposar **d'un departament d'exportacions** molt ben preparat pel que fa a la distribució de tasques i idiomes.

#### d. Obstacles

1. **Financers:** els canvis que s'han anat produint, sobretot els tecnològics, han comportat unes **inversions molt fortes que han requerit d'un finançament elevat**. S'han hagut de demanar **préstecs bancaris**, però gràcies a la política d'autofinançament i de reinversió de beneficis s'han pogut realitzar les inversions adequades.
2. **La ubicació:** el fet que l'empresa estigui situada al mig de la ciutat i no en un polígon comporta alguns avantatges, però també suposa inconvenients sobretot per temes de logística. Gràcies a una organització i a uns processos controlats, s'ha pogut dominar aquest aspecte.
3. El fet de **voler desenvolupar una diversificació cada cop més gran** ha comportat tenir una gamma de productes cada cop més àmplia, amb mostraris més extensos, el que **pot comportar certes dificultats per poder servir totes les comandes en qualsevol moment**. Gràcies a un control exhaustiu de la producció i del magatzem es pot donar una bona atenció al client en relació a la rapidesa i la qualitat del producte.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

Per una banda, es va viure **amb incertesa**, ja que, pel que fa als canvis tecnològics, a part de no saber els resultats, tampoc se sabia la preparació tècnica necessària. En una altra línia, sempre es viu amb incertesa el fet d'introduir un nou catàleg cada temporada.

Per altra banda **perseverança: és molt necessària quan es vol ser una empresa en línia de competència**, atès que en cada moment s'han de **seguir buscant noves oportunitats que impliquen canvis diversos i suposen reptes**. Des de fa anys, han realitzat visites a centres de producció de maquinària i cintes a diferents països, per conèixer les tècniques més avançades i poder-les incorporar.

En darrer lloc, també destaquen la **formació**: tots els canvis que s'han anat produint han implicat diversos tipus de formació per poder adaptar-s'hi. **La formació és una constant a l'empresa des que es va començar tot el procés de canvi**.

#### b. Canvis organitzatius o productius

Els canvis organitzatius a PERRAMÓN i BADÍA són quatre:

1. **Reestructuració de personal:** s'ha hagut de reduir personal en alguns departaments i augmentar-lo en d'altres. També s'han redistribuït algunes tasques i transformat alguns llocs de treball.
2. La **formació** que constantment es va efectuant, com s'ha descrit en l'apartat anterior.
3. **Creació i posterior ampliació del departament d'exportacions**.
4. **Creació de nous departaments** per a les noves aplicacions dels productes.

### c. Mètode de finançament

En part, amb autofinançament i, principalment, amb finançament extern provinent de diferents fonts: crèdits, préstecs ICO, *leasings*, etc.

### d. Avantatge competitiu aconseguit

Els avantatges que identifiquen els promotors de PERRAMÓN i BADÍA són dos:

1. **Fidelització dels clients:** a través d'una atenció molt cuidada als clients i donant una imatge d'empresa puntera en el sector.
2. Oferir un **ampli ventall de producte**, sobretot en èpoques de crisi econòmica.

### e. Resultats comercials

1. **Augment de la xifra de vendes global** de l'empresa.
2. **Ampliació de mercats** (venen a molts més països).
3. Ser una **empresa reconeguda internacionalment**.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

Per una banda, **dipositar massa confiança en algunes persones inicialment**. Com s'ha esmentat, el personal involucrat és un dels punts forts de l'empresa. Això s'ha aconseguit cuidant al personal, però potser en alguns casos creuen que han fallat algunes persones en les quals es va confiar en excés d'entrada.

Per altra banda, el fet d'**heretar una empresa en funcionament pot tenir alguns aspectes positius**, com el fet de tenir fama o una clientela, a part dels coneixements en el sector, però també pot ser **contraproductiu en una empresa com PERRAMÓN i BADÍA que ha basat la seva evolució en constants adaptacions per poder ser una empresa puntera**. Això pot comportar que, almenys en les etapes inicials d'una nova generació, pugui costar dur a terme alguns canvis, ja que el personal estava acostumat a treballar d'una manera determinada.

### b. Encerts

Els encerts que han identificat en el procés són cinc:

1. Iniciar la **política d'exportacions**.
2. **Informatitzar**.
3. **Formar el personal** d'una manera adequada als nous llocs de treball i als canvis.
4. Invertir en **tecnologia punta**.
5. La política financera de **reinvertir beneficis**.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. A Catalunya

Catalunya és una zona amb molta tradició en el sector tèxtil, circumstància que comporta que hi hagi un **coneixement molt profund del sector**. Per una banda, aquest coneixement s'ha d'aprofitar, ja que suposa un **avantatge respecte d'altres zones**, i, per l'altra, **Catalunya és una marca de prestigi en el món del tèxtil en general**.

Un altre factor que pot donar oportunitats al tèxtil a Catalunya i que està relacionat amb l'anterior és que a Catalunya hem de ser (i som) capaços de donar una **diferenciació i qualitat al producte** que ens permeti desmarcar-nos de la competència asiàtica.

## b. Per PERRAMÓN i BADÍA

Les oportunitats per a l'empresa són dues:

1. **Noves aplicacions del producte:** és un dels temes en el qual s'ha incidit més en els darrers anys.
2. **Nous mercats,** continuant amb la dinàmica de l'empresa.

## c. Possibilitats de cooperació empresarial

La col·laboració empresarial és fonamental per a que les empreses puguin funcionar de cara al futur. A PERRAMÓN i BADÍA, des del 2005, s'han dut o s'estan duent a terme alguns projectes de col·laboració amb altres empreses. **S'ha d'aprendre a realitzar projectes conjunts: és molt important introduir-se en aquest camp per poder aconseguir unes empreses més grans, més fortes i millor preparades per les noves exigències dels clients.**

Actualment, a PERRAMÓN i BADÍA es desenvolupen projectes conjunts com grups d'exportació a través d'ACC1Ó, col·laboracions de producció conjunta, assistència a fires, etc.

De cara al futur, podrien estar interessats en dur a terme projectes com ajuntar-se diversos fabricants per assolir-ne un de més gran que pogués competir millor, desenvolupar projectes amb altres subsectors del tèxtil o l'assistència conjunta a fires.



## Empresa

### PLANAFIL, S.A.

PLANAFIL, empresa que, com el seu nom indica, treballa en el sector del fil, ha viscut en els darrers anys un procés d'innovació basat, principalment, en l'automatització, la incorporació de noves tecnologies i un canvi en l'enfocament de la producció que els ha permès fabricar productes específics segons les necessitats dels clients, amb uns resultats ben exitosos.

#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial

PLANAFIL, S.A.

Població

Casserres

Adreça electrònica

planafil@wanadoo.es

Data de constitució de l'empresa

1985

Nombre de centres de treball de l'empresa

2

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat

Elaboració de fil a partir del reciclatge de cotó, consistent en restes de confecció, juntament amb un mínim percentatge de fibra.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

de 2 a 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial (amb tricotosa).

Fàbriques de mitjons, de felpa i de jersei

Exporta el 95 de la seva producció, el 5% restant es distribueix a Catalunya.

Plantilla

23

## 1. Principal element de canvi/innovació

El procés de canvi de PLANAFIL es va produir l'any 1999: es va iniciar l'activitat en una altra nau i partint pràcticament de zero. Així, es va aprofitar l'avinentsa per realitzar el canvi començant d'una manera diferent. En aquest sentit, la innovació va tenir una doble vessant:

1. Per una banda, es va produir un **procés d'automatització i incorporació de noves tecnologies**, a més d'incorporar màquines noves amb l'última tecnologia.
2. Per altra banda, es va efectuar un **canvi en l'enfocament de la producció**: es va passar de produir una sèrie de **productes estàndard** a fabricar **productes específics** segons les necessitats dels clients.

A partir d'aquell moment s'ha continuat renovant i perfeccionant la maquinària contínuament.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

L'origen del canvi va ser l'**incendi en la fàbrica antiga** que va fer que **es plantegessin l'inici de la nova fàbrica d'una forma diferent**, aprofitant l'experiència anterior per construir una visió de l'empresa

ideal partint pràcticament de zero. Aquest va ser el desencadenant per portar a terme nous plantejaments, atès que hi havia aspectes que ja no funcionaven prou bé, i que l'empresa volia mirar de cara al futur.

Així, tal i com s'ha esmentat anteriorment, es va **començar d'una manera diferent i innovadora pel que fa a maquinària i tecnologia, i també respecte els productes fabricats**, enfocats a satisfer les necessitats dels clients, mentre que anteriorment fabricaven productes estàndard.

## b. Estratègia

L'estratègia per efectuar els canvis descrits va seguir els següents passos:

1. **Procés d'automatització:** aquest procés ja s'havia iniciat d'alguna manera abans de l'incendi, ja que veien que si no ho feien no podrien estar en línia de competència, però va ser en muntar la nova fàbrica quan es va fer de forma més extensiva.

La manera de portar a terme aquest procés d'automatització va ser invertint tot el que es pogués mitjançant recursos propis, sense endeutar-se excessivament, és a dir, anar augmentat la inversió progressivament a mesura que es pogués finançar amb recursos propis, per evitar problemes de solvència.

2. **Buscar mercats nous:** amb la nova fàbrica i la seva automatització tenien una major capacitat de producció que no cobrien amb els antics clients. Això els va motivar per començar a buscar nous mercats en altres països.

3. Al mateix temps que van ampliar la seva capacitat de producció, estaven preparats per **diversificar el producte**, i així van començar a adaptar-se cada cop més a les necessitats dels clients fent productes que no havien fet mai, buscant noves aplicacions al seu fil (per exemple, la tela de la part posterior dels sofàs).

## c. Punts forts

Creuen que els punts forts del seu projecte empresarial són tres:

1. Una **xarxa comercial** important.
2. L'**experiència** anterior, que els va permetre adaptar-se al client i al producte.
3. La **joventut, força, ambició i les ganes de l'equip** que començava amb la nova empresa.

## d. Obstacles

1. El **mercado no era bo** en els moments de canvi en el sí de PLANAFIL i va empitjorar. El **sector tèxtil a Catalunya estava anant de baixa i els preus de mercat del fil anaven decreixent**. Si no ajustaven els costos no podrien adaptar-se als nous preus de mercat. Per aconseguir-ho van pensar en l'automatització, que posteriorment aplicarien i que els permetria tenir un cost més baix per l'estalvi de personal i per poder fabricar més kilograms amb menys temps.

2. El següent obstacle, que en realitat va ser conseqüència de l'anterior, va ser que **no trobaven fàcilment al mercat el tipus de màquina que necessitaven**. Van haver de realitzar una important tasca de recerca i, finalment, van poder anar comprant les diverses màquines que requerien a diferents països.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

El sentiment més destacable amb el qual es va viure tot el procés de canvi va ser el de **necessitat de realitzar el canvi**, ja que havien de tirar endavant la nova fàbrica i pagar els deutes que havien assumit. També tenien molta il·lusió, donat que **veien oportunitats en tot el procés de canvi**. Per altra banda, va ser un període de **constant experimentació i proves** amb les màquines noves i amb nous productes.



Tots els canvis però, es van viure amb una certa sensació de seguretat, atès que seguien duent a terme una línia de producte amb la qual tenien experiència i que sabien que funcionava. Per tant, almenys una part de la producció era segura, encara que no fos suficient per tirar l'empresa endavant.

#### b. Canvis organitzatius o productius

1. **Automatització de la producció**, obtenint una quantitat molt major de producte.
2. **Organitzatiu**: a nivell comercial, amb un **comercial fix**, i **augmentant l'estructura de magatzemistes**, sobretot en països de l'Est, que no suposen cost, però sí més gent involucrada (en alguns països de l'Est és més efectiu vendre a un magatzemista i que aquest distribueixi el producte en el seu país).
3. També es va produir un canvi organitzatiu a nivell de personal propi, passant a tenir **menys personal per màquina**, puix que la nova maquinària no requeria tant personal.

#### c. Mètode de finançament

El canvi es va finançar, en un 50%, amb **recursos propis**, mentre la resta es va aconseguir entre **préstecs de l'Institut de Crèdit Oficial (ICF-ICO)** i **préstecs bancaris**.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

Des de PLANAFIL, focalitzen en dos els avantatges competitius aconseguits:

1. **Flexibilitat**: rapidesa en el canvi del volum de producció i, alhora, per poder fer un producte amb determinades especificacions.
2. **Millores que permeten fer més tipus de producte i acabats amb el seu fil**: aquest fet comporta que amb un fil que, en principi, no tindria qualitat suficient per realitzar segons quines coses, actualment s'estan fent productes que poden competir amb altres elaborats amb un fil de categoria superior i més cars.

#### e. Resultats comercials

1. Més facturació a l'estranger i a més països.
2. Augment del volum de facturació en els mesos de temporada baixa (maig i juny), gràcies als nous productes que no són de temporada i a poder abastar nous països (països de l'Est). Aquesta situació els permet tenir una estabilitat en la producció i en els ingressos, molt important per una empresa d'aquest tipus.

## 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

**Automatitzar-ho tot des del principi**. Si no se sap el resultat podria ser **arriscat**, ja que la inversió és molt elevada. En el cas de Planafil, encara que no es va fer tota l'automatització de cop, sí que es va fer una part molt important quan es va muntar la fàbrica nova com a conseqüència de les circumstàncies, i en el seu cas va tenir bons resultats, però consideren que van córrer un risc elevat.

#### b. Encerts

1. El procés **d'automatització** de la maquinària.
2. Passar a fabricar fil de diferents tipus per **mercats nous**, i **adaptar-se a les necessitats dels clients, diversificant el producte**.
3. Agafar una nau gran per a la nova fàbrica, ja que poder **disposar d'espai** és fonamental per a poder treballar en condicions i poder ampliar la capacitat de producció.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Des de l'experiència que atresora PLANAFIL, creuen que hi ha oportunitats per al sector tèxtil:

1. **Buscar mercats nous contínuament** i no estancar-se amb els que tenen. És una oportunitat el fet de poder vendre més del que es produeix o es pot produir, amb una determinada capacitat de producció, ja que d'aquesta manera es poden seleccionar els clients i vendre a qui i el que més convingui.
2. **Tecnologia avançada:** a Catalunya es pot tenir segons quin tipus de maquinària perquè saps que et podran arreglar avaries que puguin aparèixer.
3. **L'experiència** que tenen en el sector tèxtil i en seu subsector en concret fa que es puguin **afrontar reptes innovadors i maneres de produir que d'altres empreses de la competència no estan preparades per dur a terme**, i també que es pugui donar un valor afegit més elevat.

### b. A Catalunya

1. **Tecnologia avançada:** a Catalunya es pot tenir maquinària avançada tecnològicament perquè, per una banda, es pot trobar un bon servei tècnic per arreglar avaries o per fer adaptacions a les màquines, i, per l'altra, també estem preparats per poder treure partit a aquestes màquines.
2. **L'experiència** que hi ha en el sector tèxtil a Catalunya fa que es puguin **afrontar reptes innovadors i maneres de produir que en altres països no seria possible**, i també que es pugui donar un valor afegit més elevat.
3. **Formalitat dels catalans:** molts clients valoren molt aquest aspecte. En general els catalans compleixen amb terminis de lliurament i requisits i especificacions del producte. Això ens dona **bona fama** en general.
4. El fet de poder **buscar mercats nous a l'exterior** i entrar-hi, en part gràcies a l'aspecte anterior, és a dir a la imatge de competents i complidors que es té dels catalans a fora de Catalunya.

### c. Possibilitats de cooperació empresarial

Des de PLANAFIL, consideren que, en principi, seria bo poder **participar en projectes de cooperació empresarial**, puix que podria ajudar-los a **ser més competitius i establir acords**. Per altra banda, **projectes de compres conjuntes podrien ser bons per aconseguir millors preus**. En darrer lloc, creuen que seria bo que cada cop hi hagués una col·laboració més estreta també amb els clients i clientes.

## Empresa

### POREC IRRIGATION SYSTEM, S.L.

Del tèxtil a la fabricació i comercialització de sistemes de reg per exsudació. Aquesta és la transformació que han implementat els promotors de POREC, una empresa que ha aportat al mercat una novetat innovadora i sostenible amb molt valor afegit.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
POREC IRRIGATION SYSTEM, S.L.

Població  
Mataró

Pàgina web  
[www.porec.es](http://www.porec.es)

Data de constitució de l'empresa  
2007

Nombre de centres de treball de l'empresa 3

Forma jurídica de l'empresa Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat Fabricació i comercialització de sistemes de reg per exsudació, sostenible amb els recursos d'aigua i energia. Es tracta d'una innovació tecnològica, on el sistema tradicional de reg gota a gota es transforma en un nou sistema de reg optimitzat, basat en un tub porós de reg exsudant, el qual distribueix l'aigua uniformement i allà on es vol aplicar

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual < 500.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Clients professionals i tècnics instal·ladors de sistemes de reg (jardiners, instal·ladors d'obra civil, Ajuntaments) i clients "amateurs" o aficionats a la jardineria o l'agricultura (clients finals).

Catalunya, amb el 20%, i, sobretot, Espanya, amb el 70%, són els principals destins comercials de POREC (iniciaran la internacionalització el 2010; la producció restant roman a la comarca).

Plantilla 4

## 1. Principal element de canvi/innovació

La innovació de POREC és la reconversió d'un negoci tèxtil a una empresa especialitzada en sistemes de reg per exsudació.

Es tracta d'una **innovació tecnològica**, on el sistema tradicional de reg gota a gota es transforma en un nou sistema de reg optimitzat, basat en un tub porós de reg exsudant, el qual distribueix l'aigua uniformement i allà on es vol aplicar. El tub d'origen tèxtil va exsudant l'aigua proporcionalment a través dels seus porus, com si es tractés d'una transpiració de suor. El fet de produir-se per exsudació, evita que es produeixin col·lacions al camp. És la **solució actual més innovadora i sostenible com a sistema de reg localitzat per a jardineria i agricultura**. Pot ser aplicada en reg superficial o subterrani (recomanat), i **el seu ús comporta un important estalvi d'aigua i eficiència energètica**. El tub POREC destaca de la competència per ser un teixit de porus dinàmics que li proporciona menor risc d'obturació. És apte per a fertirrigació i per l'ús amb aigües pluvials, aigües residuals



regenerades i aigües no potables en general, sense cap risc sanitari per tractar-se de reg subterrani. En definitiva, aquest sistema de reg resulta més econòmic, senzill i pràctic que els tradicionals o utilitzats fins ara.

La idea de negoci descrita la van conceptualitzar gràcies a la formació i experiència en la indústria tèxtil, concretament en els teixits tècnics. Com a coneixedors de les possibilitats d'un teixit tècnic, van veure que podien crear, amb una nova tecnologia, un sistema de reg exsudant, incorporant al mercat una novetat amb valor afegit. Era convenient adaptar-se als canvis que requeria la societat i al mercat actual, respecte al sector tèxtil.

Fins i tot van ser capaços de fabricar ells mateixos les màquines que fabriquen els seus productes. Per tant, van crear un nou producte i una nova tecnologia que era viable per a la seva comercialització.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

El projecte neix gràcies als coneixements tecnològics adquirits per l'equip emprenedor al llarg de molts anys en l'àmbit de la fabricació de maquinària, concretament de la innovació en el sector de teixits tècnics.

Alhora, moguts per una sensibilitat i coneixements envers el medi ambient, van veure el valor afegit que aportava la seva tecnologia en teixit de punt sobre la resta de sistemes de reg exsudant que existien al mercat. La despesa d'aigua és directament proporcional al benestar d'una població; per tant, és un valor a l'alça en tot el món. Amb el seu estalvi, ajuden a crear un món i una cultura sostenibles.

Així, van realitzar un procés d'investigació+recerca+innovació amb aquests objectius de negoci i sostenibilitat. Van col·laborar amb la Universitat de Terrassa (UPC) i l'Institut de Tecnologia i Recerca Agroalimentària (IRTA).

### b. Estratègia

Tenien una cultura tecnològica d'origen tèxtil i volien aprofitar-la per al desenvolupament d'un nou objectiu: la recerca, industrialització i comercialització d'un nou producte, un tub porós de reg exsudant (amb base tèxtil tubular).

Per assolir-ho, van necessitar la col·laboració de la Universitat, la qual va ajudar a aconseguir una especialització del producte. Posteriorment, l'IRTA va donar la viabilitat a la millora o especialització del sistema de reg exsudant, així com la viabilitat comercial.

Després d'aquest procés, van definir una **estratègia comercial**. Van realitzar **prospeccions de mercat** per identificar els potencials clients finals, mercats o àmbits geogràfics, canals de distribució, etc.

Actualment, l'**estratègia evoluciona cap a nous nínxols de mercat** que han descobert. Per exemple, les ferreteries han estat més receptives al producte pel component tecnològic que les cadenes de jardineria, que tenen un interès més decoratiu. També els clients i les clientes *amateurs* o aficionats a la jardineria o als horts són un segment de població potencial consumidor dels productes.

### c. Punts forts

1. La **innovació tecnològica i el disseny d'un nou producte** és un dels principals punts forts de l'empresa. Mitjançant el tub de reg exsudant, els porus s'obren i tanquen segons entri aigua o no, de manera que quan el reg està aturat, els porus es tanquen i no permeten l'entrada d'arrels. Tampoc s'obstrueixen per l'efecte de la calç. Per altra banda, hi ha un estalvi d'aigua i energia.
2. Respecte al procés de producció, POREC fabrica les màquines que realitzen els productes, per tant **controla tota la cadena de valor**.
3. Un altre punt fort és la **cultura sostenible que aporta al mercat**, promocionant l'estalvi energètic i d'aigua respecte als sistemes de reg tradicionals.
4. També ho és el fet de poder **diferenciar-se de la resta de competidors**, a través del seu producte.
5. En darrer lloc, **diversificar riscos** és també un punt fort de POREC, en poder dirigir-se a diferents tipus de clients i "*targets*".

### d. Obstacles

**Sobretot financers**, ja que calia fer una inversió molt important per desenvolupar la nova tecnologia a través de transferència tecnològica. Finalment, van trobar finançament gràcies a Caja de Navarra i subvencions de l'Administració Pública local i autonòmica.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

Es va viure amb **il·lusió, esforç i bones expectatives de futur**. El projecte innovador pot aportar una solució eficaç davant la manca de recursos naturals, així com una cultura de la sostenibilitat i d'estalvi d'aigua i d'energia.

Actualment, **volen apostar i promocionar la utilització d'aquests nous models o sistemes de reg sostenibles**, començant per les institucions públiques, que podrien esdevenir exemples i referents d'estalvi d'aigua i energia per a la resta d'usuaris privats.

### b. Canvis organitzatius o productius

Va comportar canvis organitzatius en tots els sentits: s'havien **d'incorporar nous treballadors i estructurar els departaments**, així com les responsabilitats per dur a terme el projecte en equip. Bàsicament era una **qüestió de distribuir les tasques i coordinar-les**.

Per altra banda, ja tenien proveïdors coneguts, però respecte als col·laboradors necessaris per poder produir el nou producte (centres d'investigació, Universitat, etc), van haver de fer la recerca pertinent.

### c. Mètode de finançament

Van trobar finançament gràcies a Caja de Navarra i subvencions de l'Administració Pública local i autonòmica.

Van disposar dels següents suports i programes de desenvolupament empresarial: l'empresa neix amb el suport del Departament de Promoció Econòmica de l'ajuntament de Mataró, ACC10

CIDEM/COPCA, Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya, Programa Capital Gènesi, Servei d'Ocupació de Catalunya, Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, Programa d'Iniciatives Locals d'Ocupació per a contractació de personal (I+O), Secretaria d'Indústria i Empresa del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya, Incentivació de Projectes empresarials de R+D del CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Regional), Ministerio de Ciencia e Innovación, Projectes de Recerca i Desenvolupament.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

De l'estudi i prospecció realitzats respecte als sistemes de reg existents al mercat, es va veure que el producte de POREC era més fàcil d'instal·lar, de transportar (per la seva flexibilitat), més econòmic, més ecològic, que oferia més durabilitat (perquè va enterrat i té menys risc d'obstruccions), i que, a més, combinava el reg exsudant amb el reg per degoteig.



D'aquesta manera, es diferenciaven en el mercat de la resta de competidors, oferien una novetat al mercat, diversificaven riscos, ja que podien dirigir-se a diferents tipus de potencials clients, i, finalment, comptaven amb un component ecològic important, un element que els podia reportar beneficis en diversos àmbits.

#### e. Resultats comercials

Tot i que consideren que és aviat fer valoracions comercials atès que el projecte encara es troba als inicis, estan molt contents de l'opinió dels professionals i clients que ja han provat el seu producte. També les institucions públiques han demostrat interès, i estan fent proves pilot amb oliveres, vinyes i jardins per demostrar com es comporta el seu sistema. En darrer lloc, als distribuïdors els ha agradat i estan començant a vendre els productes de POREC.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

Mirant enrere, des de POREC creuen que potser s'haurien hagut d'esperar a tenir un inversor abans de sortir al mercat, només per tenir les espatlles cobertes. Tot el projecte estava molt meditat però apunten que ha estat complicat: s'ha necessitat esforç, il·lusió, i tenir en compte que els resultats vénen a mig i llarg termini.

Si ara hi reflexionen molt, afirmen que, sabent l'esforç que comporten aquests projectes empresarials, no saben si haurien començat, sobretot per la conjuntura econòmica.

### b. Encerts

En primer lloc, ressalten la col·laboració de diferents institucions -empreses, Universitat-, així com tenir en compte fonts d'informació tan importants com els seus clients.

També el disseny i les característiques del producte, ja que aporta valors afegits importants respecte la resta de productes que hi ha al mercat. Els clients comenten que és fàcil d'instal·lar, amb un disseny pràctic per al packaging, que és atractiu, etc.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

El sector tèxtil català té una tradició històrica important, per tant, encara hi ha oportunitats que cal aprofitar i desenvolupar mitjançant reconversions i innovacions de qualsevol àmbit de l'empresa: tecnològica, organitzativa, comercial, etc.

## b. A Catalunya

Les oportunitats necessiten inversions públiques i privades, així com investigació, recerca i innovació per ser competitius.

També veuen oportunitats si hi ha cooperació empresarial per projectes com la internacionalització de productes, etc.

## c. Possibilitats de cooperació empresarial

Com comentaven anteriorment, la cooperació empresarial és una oportunitat per aprofitar. POREC mateixa està ubicada a la Incubadora de l'Institut Municipal de Promoció Econòmica de l'Ajuntament de Mataró (IMPEM). En aquest sentit, consideren que el fet de treballar en un espai compartit o un edifici on poden relacionar-se fàcilment, establir sinergies i potencials acords és una de les vies o oportunitats per aconseguir avantatges competitius.





## Empresa

### PRAD, S.A.

PRAD, S.A., amb molts anys d'experiència en el sector, ha apostat per l'obertura de botigues pròpies, tant a nivell nacional com internacional, com la seva via per aconseguir un posicionament clar en el mercat i consolidar el seu projecte empresarial.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial

PRAD, S.A. - SCHUSS

Població

Vacarisses

Pàgina web

www.schuss.es

Data de constitució de l'empresa

1954

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat

Disseny, confecció i distribució de peces de roba exterior infantil, en estil *sport wear* i clàssic, des de nenes i nens acabats de néixer fins a l'edat de 16 anys.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

> 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

Botigues multimarca, botigues pròpies de comercialització de la seva pròpia marca SCHUSS, i botigues franquiciades, tant a nivell nacional com internacional.

Catalunya, amb el 40%, i Espanya, amb el 45%, són els principals destins comercials de l'empresa, que exporta el 15% restant.

Plantilla

95

## 1. Principal element de canvi/innovació

El canvi que va tenir lloc a PRADSA va ser l'ampliació de negoci mitjançant la implantació de **botigues pròpies**. És a dir, fins fa pocs anys, l'empresa només es dedicava al disseny, confecció i distribució de peces de roba en botigues de roba multimarca. A partir de l'any 2005, PRADSA va començar a **crear tota una xarxa de botigues pròpies**, tant a nivell nacional com internacional, on comercialitza les peces que fabrica sota la marca SCHUSS.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

L'any 2005 a PRADSA van definir un pla estratègic per veure cap a on evolucionava el mercat i el sector, i en funció d'aquest estudi veure què havia de fer l'empresa enfront del canvi que s'estava produint.

Van constatar que el sector multimarca estava en declivi, amb el tancament de molts punts de venda, i per tant arribaria un moment en què amb el volum de producció i vendes que tenia

PRADSA, el tipus de client que havien tingut fins llavors no els hi seria suficient. Es van estudiar diverses alternatives, com crear segones marques, crear més línia de producte, reduir l'estructura, etc. L'altra solució que també veien i que tothom els aconsellava era la **possibilitat de crear botigues pròpies i franquícies**, de forma que els permetés controlar ells mateixos la distribució. L'empresa va apostar per aquest camí, i van fer un pla estratègic de creixement en aquesta línia, de tal manera que l'any 2006 van obrir la seva primera botiga.

## b. Estratègia

Dins el pla estratègic, la primera idea que es va plantejar va ser el fet d'anar obrint botigues cada any amb els seus propis recursos, i que això anés compensant la possible pèrdua de clients en el sector tradicional multimarca. No obstant, es van adonar que amb els propis recursos i capacitat financera podrien obrir molt poques botigues cada any, i per tant el creixement seria molt lent i no compensaria la caiguda en l'altre canal. En aquell moment, van decidir buscar un soci inversor que entrés a la companyia aportant capital per afrontar aquest projecte i tenir un creixement molt més ràpid d'obertura de punts de venda propis. D'aquí neix la incorporació, l'any 2006, del Sr. Juan Manuel Castro, un dels dos Consellers Delegats de PRADSA (l'altre Conseller Delegat és el Sr. Toni Amat).

Donat que era un negoci nou per a ells, el primer que havien de fer era veure la rendibilitat del negoci, si estaven preparats per dur-lo a terme, si tenien el producte adequat, etc. Un cop van haver resolt aquests primers aspectes, van considerar que el següent pas era **obrir ells mateixos la primera botiga i testar la nova experiència per, a partir dels aprenentatges obtinguts, poder començar a oferir amb garanties les franquícies**.

Des d'aleshores fins ara han obert:

- 12 botigues pròpies
  - 3 franquícies
  - 8 outlets
  - 1 franquícia a Casablanca
  - 1 franquícia a Riad
- ] Espanya (8 d'elles a Catalunya)

En total, 25 punts de venda a tot el món. A més, tenen prevista l'obertura de dues franquícies més a Espanya, concretament a Berga i Tenerife. A nivell internacional, tenen signat amb un *master* franquiciat per obrir 11 botigues més entre Aràbia Saudita i Emirats Àrabs, i 2 més a Marroc. Així doncs, ara per ara tenen el compromís de tenir uns **40 punts de venda arreu del món. Per tant estan en plena fase d'expansió nacional i internacional**.

Un altre punt molt important en aquest pla estratègic era aconseguir un ampli reconeixement de la marca. Van fer un estudi amb el qual van constatar que la marca SCHUSS es trobava en el subconscient del consumidor. No era una marca que la gent reconegués, com d'altres, de forma immediata a l'hora de pensar en marques de roba infantil. Estan intentant invertir aquesta situació i que la marca sigui àmpliament reconeguda entre el públic. Per aconseguir-ho, han d'augmentar la seva presència en el mercat. A les botigues multimarca s'aconsegueix si el prescriptor ven molt la teva marca, però sobretot s'aconsegueix **augmentar la presència en el mercat amb la botiga pròpia, mitjançant la venda directa**. Per a ells, la millor publicitat que poden tenir no és mitjançant publicitat als mitjans, sinó posant punts de venda en localitzacions adequades i donant un servei exquisit als seus clients. La persona que entra a les botigues SCHUSS sap que serà molt ben atesa a la botiga, i que sabran donar resposta a les seves necessitats i inquietuds de producte.

Hi ha encara molts llocs on volen estar. En una situació normal tenen estudiat que tindrien la possibilitat d'obrir 25 punts de venda en un any, gràcies a les franquícies. Però actualment no és així degut a la crisi. I l'única sortida que tenen passa pel **creixement a l'exterior, atès que no**

poden continuar seguint obrint botigues pròpies donada la seva limitada capacitat financera. De cara al moment actual i per als propers anys, l'estratègia de PRADSA és potenciar l'expansió a l'exterior.

### c. Punts forts

El gran punt fort de PRADSA és **el producte**. És un producte molt reconegut, amb molt bona imatge, encara que no reconegut de forma homogènia a totes les capitals espanyoles. A nivell d'imatge de marca, tenen molta presència a Catalunya, País Basc, Aragó i Llevant, i una mica menys a la resta d'Espanya.

### d. Obstacles

D'una banda un gran obstacle que es va trobar PRADSA va ser **el finançament**. L'obertura d'una gran part de les botigues es va haver de finançar pràcticament tota amb fons propis dels socis. Cal mencionar que hi ha hagut algunes entitats financeres, algunes de caràcter públic autonòmic, que han finançat però a posteriori, és a dir, un cop la botiga s'ha posat en funcionament. **La qüestió del finançament és un gran obstacle**, i no només a l'hora d'obrir botigues, sinó també pel propi circulant o per garantir el bon funcionament de les necessitats financeres que té una empresa.

Fins fa poc, el principal problema amb què es trobaven a l'hora d'obrir noves botigues era que **no hi havia locals de qualitat disponibles**, és a dir, que havien de pagar uns lloguers desorbitats, tant en locals situats a carrers cèntrics de les ciutats, com a locals situats a centres comercials. Actualment, no obstant, el que s'estan trobant és que hi ha **extraordinàries oportunitats per crear botigues**, ja que el mercat immobiliari està molt castigat, i en particular els lloguers estan més baixos que fa uns mesos. Això ha comportat que a PRADSA, malgrat la situació conjuntural de la crisi actual, han fet un sobre esforç per obrir dues botigues, atès que han considerat que eren dos punts de venda situats a llocs on els hi valia la pena i amb unes condicions econòmiques que han considerat adequades. En aquest aspecte, **la crisi ha estat una oportunitat per a ells a l'hora d'obrir noves botigues**. En canvi, per exemple, per als franquiciats no és així: actualment, les persones que volen muntar una franquícia es troben amb enormes dificultats financeres i no hi ha gaires oportunitats en aquest sentit. La seva idea, dins el pla estratègic que van dissenyar, era créixer en botigues pròpies però també en franquiciats, i **actualment el franquiciat es troba que no hi ha finançament per part de les entitats financeres**, fet que frena les oportunitats d'obrir franquícies.

Un altre obstacle que s'han trobat és que no és fàcil **trobar el personal adequat** que estigui al capdavant de les botigues. Han de ser persones amb vocació d'estar de cara al públic, bones venedores, amb disponibilitat en l'horari comercial, etc., i a vegades no és fàcil trobar la persona adequada a la primera. A l'hora d'obrir una botiga, segurament el primer factor clau és l'emplaçament, però el següent és la persona que hi està al capdavant.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

El pas d'una línia de negoci a una altra ha estat progressiu, i al principi semblava que dins l'empresa es va crear una separació entre el que és la línia de negoci del multimarca i la de *retail*. No obstant, això va passar al principi, ara la mentalitat és única i comuna, i tota l'empresa va a una.

### b. Canvis organitzatius o productius

El fet d'obrir botigues, tant pròpies com franquícies, els va comportar **molts canvis organitzatius**, no només cap enfora sinó també dins de la pròpia estructura interna de l'empresa.

En primer lloc, el plantejament de la col·lecció és **diferent quan va dirigida a clients multimarca que quan va dirigida a punts de venda exclusius** de la marca SCHUSS, ja siguin botiga pròpia

o franquícies. PRADSA va haver d'ampliar la col·lecció de peces de roba que ofería fins llavors, ja que hi havia determinats productes que no els hi demanaven els clients tradicionals, però que sí que els requerien les botigues pròpies.

En segon lloc, va ser necessari **muntar tota una estructura organitzativa per a la gestió i control econòmic i tècnic de les botigues**, des de les dependents de les botigues i els representants dels grups de botigues, fins a la creació d'una petita estructura interna dedicada exclusivament a la gestió tècnica, administrativa i econòmica de la divisió *retail*. Aquesta línia de negoci té tanta importància dins l'empresa que es va decidir que fos dirigida per un dels dos Consellers Delegats. No obstant, i encara que el *retail* té una alta importància estratègica dins el pla de l'empresa, el client multimarca continua sent la prioritat de PRADSA. En aquest sentit, els esforços que es fan en el *retail* van en la línia, com a mínim, de no perjudicar al client multimarca.



D'altra banda, quan només tenien client multimarca, a aquest se li facturava la mercaderia, i aquí finalitzava el procés, sent la gestió d'estocs i sobrants a càrrec d'aquesta botiga. No obstant, en la divisió *retail*, la mercaderia s'envia a la botiga i els ingressos són mitjançant la caixa diària d'aquesta. Per tant, **PRADSA finança la mercaderia, i hi ha necessitat de finançar el circulant que tenen a la botiga**. A més, quan acaba la temporada, la botiga fa retorn al magatzem de PRADSA de la mercaderia que no ha venut, amb tota la gestió de sobrant i espai que això comporta. És per això que va ser necessari **ampliar el magatzem** i ha calgut fer especial èmfasi en les tasques de gestió de les mercaderies.

En definitiva, la reorientació de negoci que va ser duta a terme per PRADSA ha comportat importants canvis organitzatius i productius dins la seva estructura, per poder afrontar amb èxit tots els reptes que es plantejaven.

### c. Mètode de finançament

El finançament va ser mitjançant **fons propis**. Com s'ha comentat en un apartat anterior, en el moment en què es va decidir iniciar el procés d'obertura de botigues es va necessitar la incorporació d'un soci inversor. Algunes entitats financeres van ajudar en el finançament, però ho van fer a posteriori, quan les botigues ja eren obertes.

### d. Avantatge competitiu aconseguit

El fet d'haver creat les botigues pròpies i franquiciades ha donat a PRADSA un **molt bon posicionament i imatge de la marca en el consumidor final**. De la mateixa forma, aquesta botiga pròpia també és un expositor de productes per als seus propis clients multimarca, ja que els hi ofereix el ventall complet de productes SCHUSS que han tingut molt bona acceptació en el mercat, i que potser ells no havien inclòs a la seva comanda. Per tant, **la botiga es converteix en un expositor de la col·lecció**, des del punt de vista del màrqueting i la publicitat. L'avantatge competitiu no s'aconsegueix pel fet de tenir botigues, sinó pel fet de tenir-les en les condicions i amb l'estratègia adequada. En darrer lloc, afirmen que l'èxit consisteix en saber com diferenciar-se de la resta.

### e. Resultats comercials

El resultat comercials aconseguits per PRADSA han estat l'**expansió a nivell nacional i internacional**. En tot cas, tenen clar que aquest procés d'expansió no hagués estat possible si no haguessin obert primer una botiga pròpia, després una segona, que els hi permetés posteriorment l'obertura d'un *outlet*, per finalment decidir obrir les franquícies. Primer van voler

muntar una botiga pròpia per conèixer el negoci, aprendre dels propis errors, puix que és un negoci totalment diferent, i després van sortir cap a l'exterior.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

Com s'ha comentat amb anterioritat, un dels factors claus per assolir l'èxit a l'hora de muntar un comerç és l'emplaçament del mateix. En aquest aspecte, si haguessin de començar de nou intentarien no **agafar ubicacions per a les botigues que no fossin de primera línia**. La seva intenció sempre era la de situar les seves botigues a llocs *premium*, però moltes vegades no hi podien accedir per les condicions que els hi demanaven. Actualment, en canvi, amb la crisi del sector immobiliari, sí que hi poden accedir, ja que les condicions són molt millors.

D'altra banda, creuen que **han començat tard la implantació de botigues pròpies i franquiciades**. Haurien d'haver començat 3 o 4 anys abans. Fa anys que ja parlaven del tema, però sabien que era un negoci totalment diferent, que significava inversió, que era una aposta important i que no dominaven. A més, creien que el multimarca havia fet tota la caiguda que era previsible i que a partir de llavors hi hauria una estabilització del consum. Això no va ser així, ans al contrari: seguien perdent clients dia rere dia i va ser llavors quan van decidir definitivament ampliar el seu negoci en la nova línia de botiga pròpia i franquiciada, atès que la veien com l'única sortida possible. No obstant, afirmen que aquesta reflexió i acció l'haguessin hagut de fer uns anys abans.

### b. Encerts

L'empresa **PRADSA va ser pionera en la deslocalització productiva**. Va haver-hi tot un procés de deslocalització: de produir a Terrassa van passar a fer-ho a Lleida, després a Andalusia, Portugal, Marroc, i finalment als països asiàtics. L'any 1992 van començar a fabricar a la Xina uns articles molt concrets, fins l'any 1994. Van tenir algunes complicacions per cultura d'empresa, pel fet d'estar acostumats a controlar ells mateixos la producció i passar a fer-ho fora. Llavors van decidir muntar una filial pròpia al Marroc, controlada i gestionada des d'aquí, amb 170 treballadors. Aquesta empresa va durar 3 anys, ja que no van ser capaços de gestionar bé la situació; llavors van decidir subcontractar un proveïdor especialitzat per a cada tipus de producte i van tornar a iniciar la producció als països asiàtics, quan van considerar que tenien cert volum i coneixement del tema. Així, van obrir a la Xina, Tailàndia, Índia, Bulgària, Perú i Uruguai. A dia d'avui, la seva idea passa per **agrupar la producció**, atès que la gestió i control de tota l'empresa des de la distància és molt complicada. Ara es troben en el procés d'agrupament de proveïdors per zones i fins i tot han pensat en prescindir d'algun país.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. A Catalunya

El futur passa per una cooperació veritable, en la qual es defineixin uns **models de col·laboració i cooperació real que permetin obtenir sinergies i economies d'escala**. Si no és així, les empreses catalanes aniran tancant. A PRADSA veuen les oportunitats fora d'aquí, i **no és fàcil introduir una marca en un país, ja que no et coneixen**. Aquí rau el fet que ells estiguin interessats en cercar *master* franquiciats, gent inversora que té potencial per obrir 20 botigues de cop. Si no es fa així, s'ha de fer mitjançant una xarxa d'agents comercials que van entrant mica en mica en diverses botigues, que van generant un degoteig de comandes. Però cal fer-ne moltes per tal de rendibilitzar el fet que en aquella zona s'hi introdueixi una col·lecció o s'hi faci una col·lecció específica. Això és un procés molt lent. Per això la forma ràpida i efectiva per obrir punts de venda passa per trobar un *master* franquiciat que s'ocupi de buscar i dialogar amb agents i grups inversors internacionals que estiguin interessats en entrar en el *retail*, i que veuen que el producte que els estàs oferint encaixa dins el model de negoci que estan cercant per al país en concret.

D'altra banda, cal innovar en àmbits que realment poden fer que el sector segueixi viu. Si estem dient que el problema és el consum, cal innovar per exemple en tècniques que permetin al consumidor final facilitar-li la compra, i a l'empresa facilitar-li la venda. Cal innovar en aquesta línia, però no només l'empresa, sinó tots aquells agents que tenen alguna cosa a fer per tal que el consum es recuperi. És l'element crític per sortir de la crisi en la qual està el sector. **Les empreses que han arribat a ser aquí avui en dia porten tota la seva existència innovant, per això continuen al mercat.** I la innovació no només consisteix en innovació en producte o disseny, sinó en molts altres àmbits com l'econòmic, el financer, etc. PRADSA, per exemple, va ser innovadora en el moment que va decidir deslocalitzar la producció, va ser pionera en aquest sentit, i això també ho consideren innovació.

#### **b. Possibilitats de cooperació empresarial**

PRADSA veu la cooperació com **una qüestió imprescindible per al futur del sector**, és l'únic aspecte que pot garantir que l'empresa catalana en el sector de moda infantil segueixi tenint presència i a més s'enforteixi. Actualment han cercat una fórmula de col·laboració amb un dels seus clients, i els hi està funcionant molt bé, però aquestes relacions s'han d'establir amb empresaris que també tinguin mentalitats obertes com és el cas de PRADSA, per tal que aquesta col·laboració vagi en els dos sentits i aporti valor a totes les empreses que hi participen.

## Empresa

### PUBLIART - QUETEX, S.A.

PUBLIART ha passat de la fabricació de teixits per a pijames, bates i roba interior, àmbit de negoci de l'empresa mare, a la fabricació i impressió per a projectes publicitaris, assolint una alta satisfacció del client, circumstància que els ajudarà en la seva consolidació en el mercat.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial

QUETEX, S.A, - PUBLIART®

Població

Sant Quirze del Vallès

Pàgina web

www.publi-art.es

Data de constitució de l'empresa

2008

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat

Fabricació i impressió per a projectes publicitaris: pancartes, cartells exteriors i interiors per a usos diversos, com poden ser decoració, *stands*, fires, construcció, banderoles publicitàries. Inclou també els suports d'aquests productes, que poden ser marcs d'alumini, caixes de llum o *roll-ups*.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

< 500.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

Tant clients grans com petits, de diversos sectors d'activitat: per exemple, Administracions Públiques, empreses de cosmètica, fundacions de Caixes d'Estalvi, etc.

El 50% de la producció es destina a la comarca, el 30% a Catalunya i el 20% a la resta d'Espanya.

Plantilla

7

## 1. Principal element de canvi/innovació

A partir de l'empresa mare QUETEX, S.A., dedicada a la fabricació de teixits per a pijames, bates i roba interior, es decideix reorientar una part del personal i invertir en maquinària per a ampliar negoci i crear PUBLIART®. L'activitat d'aquesta empresa és la impressió digital sobre suport tèxtil. L'inici del procés de canvi va consistir en una innovació en producte, que ha anat derivant en una innovació en solucions, cercant donar tot tipus de solucions en publicitat als seus clients.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

L'any 2003, atesa l'amenaça que representa la Xina per al sector tèxtil, i a la vista del descens de les vendes es va buscar una nova via de negoci i es va apostar per la impressió digital sobre roba de bany (poliamides, lycra).

## b. Estratègia

Es va fer una **inversió molt important en 8 màquines**, no obstant, tot i que tenien moltes vendes, els costos no es compensaven. El camp de la impressió digital és molt modern, molt jove, per la qual cosa es produïen molts defectes, i en la roba per bany, en què la tela val molts diners i ha de sortir perfecte, sortien moltes tares que no s'havien tingut en compte a l'hora d'escandallar, i a la fi els números no eren favorables. Es va realitzar **una bona venda, un bon disseny i un bon mostrar**, i els hi van comprar les millors empreses del món, però els comptes no resultaven. Després de 2 anys, el gerent es va plantejar què fer, atès que havia fet una gran inversió. **Va realitzar un viatge a Holanda i Alemanya, on va visitar una fàbrica d'impressió digital, i en veure totes les oportunitat que tenia aquest negoci, a mitjans del 2007 va decidir entrar-hi.**

Van començar de zero, i aquest any, tot i ser de crisi, tenen previst facturar 600.000 €, xifra que els hi sembla molt bona tenint en compte el context actual i el fet de trobar-se a la fase inicial d'aquest negoci. Pensen que si no hi hagués crisi, amb el mateix personal podrien arribar al milió d'euros còmodament. Per facturar més, ja haurien de contractar més personal, a la qual cosa, òbviament, estan oberts.

El gerent és un empresari amb una llarga trajectòria empresarial al darrera, i que sap que **s'ha d'invertir per recollir**. Aquesta és la idea, venir del tèxtil per acabar on són ara. Plenament inserits en el món de la publicitat, ja estan pensant en coses molt diferents.

## c. Punts forts

Sobretot la **qualitat que ofereixen en el seu producte i el fet que aquest sigui ecològic**. També va ser important el fet de constatar que a la resta d'Europa (Alemanya, Holanda, Itàlia, etc.) tot es fa sobre suport tèxtil, sobretot en decoració de botigues. Això va donar confiança en el projecte, ja que si es veu que a l'estranger ha funcionat, es pensa que aquí també pot ser un bon negoci.

Igualment, és important el fet de **tenir al darrera un gerent-propietari amb tanta empenta**, que sap que la batalla no es guanya en un dia, sinó que és llarga, i ell ho entén, té paciència i dóna ànims. Al mateix temps, tenir al darrera QUETEX com a empresa els hi obre moltes portes.

En resum, **el suport d'una empresa i d'un empresari al darrera és imprescindible**. També el personal és molt conscient de les dificultats actuals en l'entorn de crisi en què ens trobem, i de que tothom ha de lluitar pel seu lloc de treball, tothom hi posa el coll.

## d. Obstacles

Els principals obstacles que s'han trobat són, **d'una banda, la crisi, i, de l'altra, la innovació de la tècnica i la maquinària, que és molt novedosa**. Des de PUBLIART®, com a usuaris d'aquestes màquines, s'han trobat totes les dificultats durant el seu funcionament, i les han anat mostrant al fabricant de la maquinària, fet que ha permès que les noves màquines que estan a punt d'adquirir ja no presentin aquestes problemàtiques inicials

Els són dels que **pensen que crear un negoci, crear un producte nou al mercat en època de crisi regenera les empreses**. Una de les conseqüències positives que té la crisi és que comporta que s'hagi de realitzar més R+D+I per tirar endavant, i això és el que han fet a PUBLIART®. En el moment que s'acabi aquesta crisi mundial que estem vivint, llavors l'objectiu serà un altre, serà facturar. En èpoques de crisi s'ha d'invertir, tenir capacitat i ganes de fer-ho.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

El canvi va requerir **realitzar canvis organitzatius a l'empresa**, i com a totes les empreses, quan es fan canvis d'aquest tipus hi ha reticències. No obstant, el fet d'explicar al personal els canvis que es faran, motivar-los i valorar-los ha facilitat les coses i ha fet que el canvi els hi hagi costat poc.



#### b. Canvis organitzatius o productius

Al maig de l'any 2008, es va produir la incorporació d'en Nacho Dinarés com a Director Comercial, encara que actualment és qui dirigeix PUBLIART®. En aquells moments l'equip estava format per persones provinents de l'empresa mare QUETEX, que es van canviar de negoci i es van reorientar. Què es va fer?: canviar-los-hi la mentalitat, posar-los-hi ganys i explicar-los-hi de què va el negoci. Afirmer que el canvi els hi ha costat poc.

#### c. Mètode de finançament

Tot el procés de canvi es va finançar amb recursos propis de l'empresa, mitjançant l'esforç personal del gerent, el Sr. Jordi Querol.

#### d. Avantatge competitiu aconseguït

Els avantatges competitiu que presenta PUBLIART® són servei, qualitat i un producte reciclable:

1. La base tèxtil sobre la qual realitzen les impressions és polièster, totalment reciclable, enlloc del PVC, habitual en aquests productes, que és altament contaminant.
2. Les tintes d'impressió que utilitza PUBLIART® són en base aigua i totalment biodegradables. Per tant, realitzen un producte mediambientalment sostenible.
3. El bon servei ve donat perquè tenen una gran capacitat industrial.
4. Qualitat, perquè tenen unes bones matèries primeres, una tecnologia d'última generació i un personal altament qualificat.

El fet que el material sigui reciclable, en ser més costós que el material convencional, no els hi suposa d'entrada un avantatge competitiu, però creuen que en els temps actuals en els quals tothom erigeix la bandera de l'ecologia i la sostenibilitat, finalment acabarà sent un argument de venda imprescindible.

#### e. Resultats comercials

Els resultats comercials aconseguïts fins ara han estat el fet d'entrar amb força a tots els clients, donant un bon servei i una bona qualitat, de forma que han aconseguït fidelitzar tots els seus clients i no perdre'n cap. Han aconseguït, així, augmentar de mica en mica la seva cartera comercial.

## 4. Valoració del canvi

#### a. Encerts

A PUBLIART® valoren molt positivament el procés que els ha conduït fins a la seva situació actual i no canviarien res del que han fet. Afirmer que els bons resultats que estan aconseguït en el seu negoci són evidents, i, en aquest sentit, posen com a exemple que no han perdut cap client des de la posada en marxa de l'empresa.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

#### a. A Catalunya

Veuen el sector tèxtil molt malament. Des de PUBLIART®, creuen que les úniques empreses que sobreviuran seran aquelles que tinguin molta diversificació, permetent-los-hi cobrir nínxols de mercat.

Hi ha un problema afegit i és que les empreses que existeixen o les que es volen crear no tenen ni on comprar ni tampoc finançament. Ha canviat tot el sistema de distribució de la cadena tèxtil, i a més no hi ha finançament, la gent està tirant la tovallola. Les empreses que estan sortint endavant i que se'n sortiran són les que tinguin una cultura del treball, de l'esforç.

## b. Possibilitats de cooperació empresarial

Actualment estan participant activament amb una empresa de Terrassa de publicitat. Són proveïdors seus, però s'estan trobant que aquest client els crida expressament i més que fer-los-hi una comanda els hi demana solucions. A partir d'aquest fet i d'un **treball conjunt entre client i proveïdor (diàleg competitiu)**, inventen i creen el producte final. S'estableix una relació de col·laboració o cooperació entre el client i el proveïdor. Actualment han arribat a un acord amb aquesta empresa i el propi Ajuntament de Terrassa per canviar tots els "mupis", que fins ara es feien en suport paper, però com que s'han de muntar i desmuntar molts cops en estar contínuament canviant-los d'ubicació, el paper es trenca i es fa malbé. En canviar i fer-ho sobre suport tèxtil el problema queda solucionat.

**PUBLIART® entén el client com un cooperant seu.** Estan treballant amb una empresa de Manresa, i estan cooperant junts per fer *stands* ecològics, a base d'alumini i roba, no a base de fusta, vinil, poliestirens, etc., com fins ara. **PUBLIART® vol clients que els truquin per cercar idees junts i crear sinergies.**

En darrer lloc, **creuen que si els clients els coneguessin més es podrien donar més oportunitats de col·laboració**, atès que estan convençuts que el producte que tenen és el millor, però cal donar-li visibilitat. Si el seu negoci puja sortiran més empreses per poder donar cobertura a tota la demanda, ja que ells no podran amb tot, però això és beneficiós per a tothom, atès que es crearan llocs de treball i es revifarà el sector.

## Empresa

### RMT (Recuperación de Materiales Textiles)

RMT, amb 30 anys d'experiència en el sector, impulsa aplicacions innovadores de la llana com la línia estratègica del seu negoci. De moment, ja ha desenvolupat tractaments d'aquesta i altres fibres únics a Europa. El seu millor encert, diuen, "atrevir-se a innovar".



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial

RMT (Recuperación de Materiales Textiles)

Població

Santa Eulàlia de Ronçana

Pàgina web

[www.rmtsa.es](http://www.rmtsa.es)

Data de constitució de l'empresa

1979

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat

Estandardització i tractament de fibres. Es tracta de convertir la diversitat de fibres de llana que hi ha a l'estat espanyol a uns estàndards per fer-les útils als mercats internacionals. Els productes són llana clàssica per vestir i per moqueta, així com també nous usos tècnics per altres aplicacions.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

De 1 a 2.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

Distribuïdors, productors i algun consumidor final. Empreses bàsicament del sector de la construcció amb una filosofia ecològica (baixos consums energètics, controls de cicles de vida dels productes, etc.).

Espanya és el destí del 30% de la producció, la resta, el 70%, s'exporta.

Plantilla

Entre 6 i 8

## 1. Principal element de canvi/innovació

A l'empresa RMT es va produir una innovació en l'aplicació de la llana. Així, han promocionat la introducció d'altres aplicacions de la llana, per exemple, l'ús d'aquesta fibra com a aïllant tèrmic - acústic per la construcció, entre d'altres sectors.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

El canvi va ser causat per l'estancament de la línia més clàssica de l'empresa: o renovar-se o morir. Si no haguessin fet l'aposta per la innovació potser ara no existirien. La idea de canviar els usos de la llana no és de RMT, sinó que és la tendència que estan seguint els principals productors de llana com Austràlia o Nova Zelanda.

D'altra banda, es van trobar amb una demanda de llana d'arreu d'Europa amb especificacions i tractaments molt concrets, i hi van intentar donar resposta des d'aquí.

#### b. Estratègia

Es van acollir a l'ajuda per desenvolupar Plans Estratègics amb el suport del CIDEM. Han seguit el Pla dins de les seves possibilitats: era un pla molt teòric i a la pràctica han fet alguns canvis importants.

#### c. Punts forts

Els punts forts de RMT són l'especialització en els tractaments de la llana i la seva capacitat d'adaptació al canvi.



#### d. Obstacles

Tot el sistema de certificacions i de marcatge dels productes és molt farragós i costós econòmicament: és un procés que porten realitzant des de fa prop de 3 anys.

D'altra banda, la llei és molt ambigua pel que fa als productes ECO, ara mateix s'estan harmonitzant les lleis a nivell europeu. A banda de que es parteix de zero, perquè és un producte molt nou al mercat, i la burocràcia, hi entra el factor cultural pel que fa als productes ecològics, sobretot a Espanya.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

Ha estat un canvi molt gradual, l'estan vivint dia a dia. Han anat adquirint noves experiències i nous coneixements de sistemes. Van començar fabricant d'una manera i actualment és totalment diferent, cada cop perfeccionant més. La R+D a l'empresa és constant.

D'altra banda, en ser una empresa petita, realitzen moltes coses via experiència i pràctica sobre terreny, per a RMT la planta industrial és la mateixa planta pilot.

#### b. Canvis organitzatius o productius

En algun moment han tingut l'ajut d'alguna persona especialitzada, però bàsicament ho han liderat ells mateixos.

Per temes d'investigació tenen col·laboració externa, en alguna ocasió concreta han col·laborat amb algun Centre Tecnològic.

#### c. Mètode de finançament

Es van autofinançar i després van rebre una subvenció per reorientar el negoci del CIDEM i fer un Pla Estratègic. Actualment, encara estan invertint molts diners en maquinària.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

Disposen de tractaments de llana i altres fibres que són únics a Europa. Un exemple: el projecte que estan desenvolupant actualment amb fibra, amb el qual obtindran la primera família de productes ecològics a nivell europeu.

#### e. Resultats comercials

A nivell comercial els resultats actualment són acceptables. Tanmateix, afirmen que si disposessin de les certificacions podrien ser molt millors. Tenen uns coneixements i sistemes industrials molt bons però els hi manca un sistema de testat, i que sigui de costos assequibles.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

A RMT han fet molts salts al buit però creuen que si no els haguessin fet, actualment no tindrien el retorn que estan tenint. Els errors els han ajudat molt i per ells no han estat equivocacions sinó accions.

El seu és un camp molt desconegut i gràcies a totes les accions que han emprès, equivocadament o no, **tenen empreses interessades en els seus tractaments, atès que estan obrint camí en molts àmbits.**

### b. Encerts

El més encertat va ser **atrevir-se a innovar**. És un error pensar que només es pot innovar en empreses grans, **la innovació a vegades rau en les coses més simples**. Un exemple que estan realitzant ara és una barreja de coneixements i innovació: és la fabricació i el reciclatge de matalassos, amb el que transformen i recuperen materials.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Tot i les noves aplicacions, com la que estan explorant des de RMT en el camp de la construcció, **el problema continua sent la gran destrucció del sector tèxtil**, de manera que reconstruir la unitat de producció serà impossible. Les plantes han deixat de ser rendibles però tot i així en el futur faltaran instal·lacions per processos. A Suïssa, per exemple, estan plantejant subvencionar una planta de rentat perquè no hagin de llençar la llana als abocadors i es pugui aprofitar.

**El futur de RMT no és enriquir-se del tèxtil sinó viure'n**. Les empreses del sector han anat desapareixent però també els coneixements de la gent que hi treballa. L'ofici del tèxtil és impagable, no hi ha especialització, a RMT hi treballen persones que tenen una experiència de tota una vida al sector.

### b. Possibilitats de cooperació empresarial

Consideren que com que el material encara no ha sortit al mercat, **RMT necessitaria una empena en el camp comercial o bé entrar en contacte amb empreses de distribució de material de construcció disposades a utilitzar i fomentar materials ecològics i reciclables**, com són els seus productes aïllants tèrmics i acústics. **Aquests contactes segurament els ajudarien a dinamitzar l'empresa, ja que li cal agafar força en el mercat nacional.**



## Empresa

### SEÑOR 1961, S.L.

El projecte de SEÑOR es basa en la fabricació i venda de vestits a mida personalitzats i industrialitzats a través de la utilització de tècniques de “*mass customization*”. És a dir, s’adapta la sastreria als mètodes industrials de producció aconseguint un producte que satisfà les necessitats del client, tant en termes de rapidesa com de qualitat.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
SEÑOR 1961, S.L. - SEÑOR

Població  
Manresa

Pàgina web  
[www.s1961.com](http://www.s1961.com)

Data de constitució de l'empresa  
1961

Nombre de centres de treball de l'empresa 12

Forma jurídica de l'empresa Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat Fabricació i venda de vestits a mida (principalment d'home) personalitzats i industrialitzats a través de la utilització de tècniques de “*mass customization*”. L'activitat consisteix en una adaptació de la sastreria tradicional als temps actuals a través d'una integració vertical de producció i punt de venda completat per la venda de productes complementaris al vestit, de la marca Señor i d'altres.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual > 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Tres àmbits de clients: el professional, el de cerimònia i el de moda.

La comarca, amb un 35%, i la resta de Catalunya, amb un 55%, són els principals destins de la producció, mentre la resta d'Espanya i l'exportació representen el 5% cadascú.

Plantilla 110

## 1. Principal element de canvi/innovació

La innovació que es va començar a aplicar a mitjan dels anys 80 va ser la “*mass customization*”. Es tracta d'aplicar al treball artesà la industrialització i situar-se en un punt intermig entre el treball artesanal i la manufactura, és a dir, produir a mida però de manera industrial.

La tecnologia ha estat fonamental per a modernitzar una estructura de producció que ha permès estandaritzar uns processos en principi no estandaritzables, que són els que formen part de la confecció d'un vestit a mida. El procés per arribar a obtenir el producte/servei és, d'una forma resumida, el següent: primer es prenen mides al client que arriba a la botiga, directament sobre la persona o bé prenent com a base uns patrons previs. Després s'introdueixen aquestes mides en un sistema informàtic, i, posteriorment, s'inicia la producció que donarà com a resultat una peça única amb les opcions personals per a cada client. El vestit es fa en uns 15 dies per terme mig.

La innovació que ha comportat la reorientació de l'activitat està basada en tres factors:



1. **La tecnologia:** els sistemes informàtics. El sistema integrat de *software* s'ha anat desenvolupant cada cop més. Aquest sistema integrat comprèn tots els passos per a fer un vestit a mida, des de que s'entren les comandes en un portal a la botiga, passant per les ordres que s'envien al tallador/a, el control del teixit, control de dates de servei, etc., fins arribar a obtenir el producte final. Aquest sistema permet agilitzar tot el procés i, alhora, eliminar algunes tasques.

Així, es tracta d'anar fent un sistema cada cop més intel·ligent, més automatitzat, però sense perdre el tracte personalitzat amb el client i l'obtenció d'un vestit fet a mida.

La **maquinària** és un altre element fonamental pel que fa a la innovació tecnològica que l'empresa ha aplicat. Va ser clau la incorporació d'una sofisticada màquina que treballa amb càmeres digitals amb la capacitat de reconèixer la imatge, i que permet tallar amb exactitud amb un major aprofitament de les peces.

2. Un altre aspecte a destacar que ha estat fonamental en tot el procés de canvi és l'**àmbit comercial**: la política ha consistit en ubicar les seves botigues en els punts neuràlgics del comerç a les ciutats, i anar ampliant la zona a mesura que el mercat ho demana.

3. **Comerç de proximitat**: s'ha fet especial èmfasi en mantenir la figura del venedor que ofereix un assessorament personalitzat al client.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

La introducció, a mitjans dels 80, de tècniques de "*mass customization*" aplicades als processos tradicionals de la producció de vestits d'home va néixer com una visió de futur, ja que en aquells moments el treball tradicional tendia a desaparèixer pressionat per una forta guerra de preus per part de les produccions industrials.

Així, com que el fet d'abandonar la part comercial i el contacte directe amb el mercat que proporcionen les botigues no era una opció ni fàcil ni desitjable, la solució era situar-se en un punt



intermig entre el treball artesanal i la producció manufacturera, és a dir produir a mida però de manera industrial.

Un altre factor que va impulsar al canvi va ser el fet que en aquells moments s'estigués produint un creixement en el nombre de clients, sobretot de fora de la comarca.

### b. Estratègia

Els àmbits on es van produir els canvis estratègics que van portar a l'èxit són els següents:

1. **El tecnològic:** la tecnologia va ser un factor decisiu en l'estratègia a seguir, incorporant els canvis comentats anteriorment (apartat 1).
2. **L'àmbit comercial** també va ser molt important i es va produir tal i com s'ha descrit en l'apartat 1.
3. **Major diferenciació del producte/servei:** es va aconseguir a través d'elements com l'assessorament personalitzat al client, el fet de tenir el vestit en 15 dies, la ubicació, etc.
4. Arribar a tenir un **producte propi amb marca pròpia**.
5. Buscar un equilibri en la **relació preu/qualitat del producte**, intentant sempre que el client surti amb la sensació d'haver obtingut un valor més alt que el preu pagat.

### c. Punts forts

Els punts forts del canvi empresarial de SEÑOR van ser tres:

1. La **forta clientela** que tenien en aquells moments, amb clients provinents de fora de la comarca.
2. La **capacitat** que tenien per poder mantenir en certa manera la **sastreria tradicional** (per estructura, personal especialitzat, etc.).
3. Pensaven que podien **convertir el vestit a mida en un luxe a l'abast de tothom** a través del seu sistema.

### d. Obstacles

Un obstacle important que van tenir va ser el fet de ser el primer client d'una màquina molt **complexa** (la màquina de tall amb un sistema de càmeres digitals, provinent de l'adaptació d'una màquina de tallar pell a la sastreria). Això va comportar que no hi hagués un servei tècnic preparat per atendre possibles avaries o adaptacions de la màquina. Per a superar aquesta dificultat van haver de dedicar un esforç molt gran per part del personal a estudiar el funcionament de la maquinària i a fer autoformació en diferents aspectes.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

1. Es va viure com una **adaptació constant**, amb un **aprenentatge continu**.
2. Amb una **forta implicació** per part de les persones clau.
3. Amb **il·lusió** per poder fer l'evolució.

Des de SEÑOR, destaquen que els tres aspectes van estar enfocats sempre a poder aconseguir l'objectiu final que es plantejaven amb el canvi.

### b. Canvis organitzatius o productius

1. Van haver de buscar un **espai més gran** en un polígon, per poder tallar amb la maquinària a nivell industrial.
2. La **informatització integral**.

3. **Formació i adaptació del personal** per a reconvertir-los de talladors a mà a talladors a través de la màquina, implicant, alhora, un cert **creixement de la plantilla**.

#### c. **Mètode de finançament**

A través de **recursos propis** fonamentalment i també amb alguns **crèdits a baix cost**, a través del CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial).

Les inversions es van dirigir a tot el procés de renovació de l'empresa que comprenia des de la maquinària, passant pels sistemes informàtics, fins a la formació i adaptació del personal.

#### d. **Avantatge competitiu aconseguit**

Els avantatges competitius es poden dividir en 2 tipus:

1. **Millora en el procés productiu**, que a partir del canvi és constant i ràpida, degut als avenços tecnològics.

2. **Avenços en tendència de moda**, gràcies a la rapidesa i a la flexibilitat en la producció.

En definitiva, el que han aconseguit és que **totes les tasques que realitzava el sastre tradicional les puguin fer d'una manera automatitzada**, però el repte no ha arribat al final, ja que encara queden tasques que es poden automatitzar. Això sí, el client ha d'obtenir un vestit artesà.

#### e. **Resultats comercials**

Els resultats han estat que han passat de **4 botigues abans del canvi a 9 botigues en l'actualitat**, i que poden seguir augmentant.

Un factor clau per anar obrint botigues ha estat el fet d'anar seguint en cada moment **on es troba el client nou**, és a dir, d'on provenen els clients "de fora" que accedeixen a les botigues existents. Esbrinar-ho els ha permès obrir noves botigues en aquests llocs.

## 4. Valoració del canvi

### a. **Error**

Inicialment van **voler abastar tot el canvi de cop**, però es van adonar que eren massa elements, circumstància que provocava **massa adaptacions que no estaven preparats per fer totes alhora**.

Van saber reaccionar a aquesta problemàtica i a partir d'aquell moment es va **plantejar el canvi de forma progressiva**, establint un ordre de prioritats que permetés anar avançant i arribar a aconseguir l'objectiu global.

### b. **Encerts**

**L'esforç, la constància i la perseverança** tant en temps dedicat com en diners invertits van ser clau, puix que en alguns moments, degut als problemes que van tenir, si no haguessin tingut molt clar l'objectiu final haguessin abandonat el projecte.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. **En general**

Per l'equip promotor de SEÑOR, les oportunitats passen per **adaptar-se contínuament i donar solucions als problemes del mercat català**: buscar el millor lloc per fabricar, quin tipus de producte, quins serveis, etc.

Simultàniament, creuen que no s'ha d'esperar a que millorin les coses pel que fa a la situació de la crisi. En darrer lloc, destaquen com un altre aspecte molt important **la diferenciació del producte** respecte al que puguin produir altres competidors d'aquí o d'altres països.

## b. A Catalunya

Per SEÑOR, el mercat geogràfic és una oportunitat, és a dir, **la ubicació de noves botigues a Catalunya**. Poden anar ampliant mercat dins de Catalunya obrint noves botigues, però degut al profund coneixement que requereix la seva especialització i als curts terminis de resposta és important estar situats a prop de les botigues. **La grandària de Catalunya pot ser adequada per aconseguir l'equilibri entre poder obrir noves botigues i estar situats a prop d'aquestes.**

Una altra oportunitat consisteix en **seguir avançant en el sistema intel·ligent que faci raonaments nous a partir de les dades dels clients obtingudes aprofitant-ne l'històric.**

**El vestir a mida anirà a més, i s'hauran de formar tècnics especialistes del tipus de sastreria de SEÑOR que puguin donar el resultat del sastre de tota la vida.** L'element humà és molt important en el sistema de SEÑOR.

## c. Possibilitats de cooperació empresarial

En relació a la cooperació empresarial, consideren que el sector tèxtil és molt tancat, que costa molt, però **SEÑOR col·labora amb proveïdors en acords de transferència de coneixement i mètodes**, a canvi de tenir presència a les botigues SEÑOR. De forma addicional, s'elaboren productes amb proveïdors amb la marca SEÑOR i en algun cas amb la marca del proveïdor. A vegades comparteixen etiqueta. En aquest sentit, creuen que amb alguns proveïdors podrien aconseguir un major aprofundiment en la col·laboració.



## Empresa

### STITCH WAY BCN, AIE

STITCH WAY BCN AIE és una unió d'empreses que mitjançant la cooperació empresarial i la innovació tecnològica està aconseguint un lloc en el mercat del gènere de punt exterior.

#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
STITCH WAY BCN, AIE

Població  
Igalada

Pàgina web  
www.stitchwaybcn.com

Data de constitució de l'empresa  
2006

Nombre de centres de treball de l'empresa 1

Forma jurídica de l'empresa Agrupació d'Interès Econòmic (AIE)

Descripció de l'activitat Gestió i comercialització de productes tèxtils i complementos en gènere de punt exterior, per home, dona i nen/a.

Fabricació dels productes esmentats a través de les empreses del grup.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual De 1 a 2.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Tota classe de clients del sector: gran distribució, cadenes petites, marques de moda, *retail*, amb diferents nivells de preu/qualitat.

Espanya és el principal destí de comercialització, amb el 50%, els nombres de Catalunya i Europa estan invertits (Catalunya 30%, Europa 20%), completen la distribució.

Plantilla 3



## 1. Principal element de canvi/innovació

El cas de STITCH WAY BCN incorpora tres línies d'innovació:

1. **Crear una unió d'empreses**, per tal de poder respondre a una varietat més àmplia de demandes per part dels clients, aprofitant al màxim la capacitat productiva de cadascuna de les empreses.
2. **La cooperació** que la unió d'empreses realitza amb un nucli de tallers que són proveïdors seus.
3. **La tecnologia**, amb un nou sistema de fabricar sense costures que els hi reporta molts beneficis, tal i com es veurà en propers apartats.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

L'origen del canvi es remunta al moment en què es va fer palès que l'estructura del teixit empresarial del tèxtil a l'Anoia no era la ideal. El teixit empresarial estava format per empreses molt petites que només depenien d'una activitat en concret o bé per empreses grans amb



una integració vertical. Tant en un cas com en l'altre, les empreses no eren prou rendibles i competitives, bé per no tenir una continuïtat en la producció en el cas d'empreses o tallers molt petits i especialitzats, o bé per tenir una estructura massa rígida en el cas de les empreses grans amb integració vertical.

A partir d'aquí, sorgeix la idea de crear una unió d'empreses aconseguint una implicació per part de totes elles per assegurar el producte final, a través de la qual es poguessin superar els inconvenients dels dos tipus d'empreses descrites.

La unió es va constituir en dos nuclis: un nucli central format per un grup de tres empreses que són la base de STITCH WAY BCN i que es dediquen a fabricar gènere de punt de tres tipus diferents i complementaris a la vegada, i un segon nucli perifèric constituït per petits tallers que fan diferents parts del procés de producció del producte final tèxtil.

Totes les empreses involucrades podien guanyar en continuïtat en la producció gràcies a la intermediació i coordinació que estableix STITCH WAY BCN, i en tenir una estructura més adequada a les necessitats del sector.

## b. Estratègia

En el cas de STITCH WAY BCN, en tractar-se d'una empresa de nova creació, l'estratègia que es va seguir està marcada per una sèrie de passos ben definits i amb un ordre determinat:

1. Inicialment es va fer un **contacte amb FITEX**, fundació per a la innovació tèxtil, que constitueix un referent fonamental dins del desenvolupament del sector tèxtil a l'Anoia i específicament en temes de cooperació empresarial entre empreses del sector.
2. Es va **contactar amb el CIDEM** (adreçats a través de FITEX) i es va **elaborar un pla de viabilitat**. A partir d'aquí es va començar a seguir l'estratègia definida pel CIDEM.
3. Es va **constituir la societat STITCH WAY BCN AIE**. La forma legal escollida va ser la d'Agrupació d'Interès Econòmic (AIE), ja que es va considerar que era la que millor s'adaptava a les necessitats del grup (3 empreses de gènere de punt independents).
4. Es va **crear l'estructura mínima de STITCH WAY BCN**: pel que fa a personal, un gestor-coordinador, un especialista en gènere de punt i un administratiu. A més, es va incorporar un comercial extern.

5. Es va fer un **pla de difusió**: web, DVD, penjador miniatura amb mostres de les peces. A part d'aquests elements de suport, va ser molt important buscar la **implicació comercial dels fabricants de fil**, perquè coneixien molt bé el mercat i els podien introduir amb els clients.

### c. Punts forts

Els punts forts de STITCH WAY BCN són quatre:

1. **La tecnologia**: nou sistema de fabricar sense costures. **Aquesta nova tècnica suposa reduir personal i temps de fabricació**. Un altre avantatge fonamental que suposa aquesta tècnica és la **reducció del termini de lliurament de 45 a 15 dies**. Aprofitant aquest fet es pot realitzar un seguiment sobre la marxa de les necessitats del mercat i de la moda dins d'una mateixa temporada: quan es deixa de vendre una peça, es deixa de fabricar. També comporta que no es genera estoc, fet que supera un dels grans inconvenients de les botigues. Per STITCH WAY BCN no existeixen les rebaixes, ja que en anar produint segons les necessitats del moment, quan arriba el moment de les rebaixes no hi ha estoc acumulat.
2. **Especialització**: cada petita empresa pot seguir fent la mateixa activitat que realitzava i d'aquesta manera es pot arribar a nivells de qualitat més alts.
3. **El coneixement**: a través de la figura del coordinador expert en el sector i l'especialista en gènere de punt. Les empreses que es deslocalitzen perden el coneixement. **El gestor-coordinador ha de tenir el coneixement del producte per poder fer la diferenciació adequada i adaptar-se dia a dia a la marca**. Això, afirmen, no podria fer-ho un proveïdor xinès, per exemple.
4. **Unió d'empreses**: per una banda, la unió de les 3 empreses del primer nucli a través d'una societat i, per altra banda, la unió de les empreses del segon nucli per a participar en un projecte conjunt aconseguix una implicació important de les empreses i un aprofitament de les seves capacitats productives. La unió d'empreses resulta en un potencial de fabricació més alt que sense la unió. També ofereix flexibilitat per adaptar-se a les necessitats del mercat en quant a volum de fabricació.

### d. Obstacles

L'equip promotor de STITCH WAY BCN identifica 4 obstacles en el seu procés de canvi:

1. El primer obstacle va ser **trobar les empreses que realment volien i podien participar en el projecte, i com hi havien de participar**. Inicialment es van convocar 15 empreses, però en van quedar 3 i va costar d'unificar els criteris entre aquestes 3 empreses (referent a nivell de preus i altres aspectes).
2. **Com arribar al client**: també fou difícil trobar els canals per a arribar als clients. Finalment es va contractar un comercial, i un altre element important va ser contactar amb els clients a través dels propis venedors de matèria primera. També es van efectuar altres actuacions, com un "burró" (penjador amb les peces) en miniatura.
3. Es van haver de realitzar **canvis estructurals en les 3 empreses del grup per adaptar-se a l'especialització requerida** per part de cadascuna d'aquestes empreses.
4. **Com donar confiança al client**: també va ser un procés costós arribar a guanyar-se la confiança de clients que no els coneixien. Es va fer responent directament al client, amb una comunicació directa.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

Com que eren tres empreses diferents, es va viure de forma diferent a les tres. **En una, la unió de les tres empreses va suposar un canvi generacional** que es va viure amb cert recel i desconfiança en el projecte.

En general, però, es va viure amb il·lusió i la implicació de tot el personal. El personal jove s'hi implica més, i hi ha més diàleg i comunicació entre les tres empreses i amb la resta d'empreses petites que formen part del projecte i que es troben situades en el segon cercle.

#### b. Canvis organitzatius o productius

El més important va ser el canvi en l'organització, en concret, la creació, perquè STITCH WAY BCN era una empresa nova. Es van crear els departaments comercial, de qualitat i gestió i coordinació.

Aquesta nova organització va implicar també canvis respecte els llocs de treball, amb la creació d'alguns de nous, i canvis productius, amb desinversions i noves inversions per a l'especialització de les 3 empreses.

#### c. Mètode de finançament

1. A través del pla CIDEM van aconseguir una subvenció per a l'estudi i el pla de viabilitat.

2. Per a la implementació del pla, és a dir per poder fer la desinversió i inversió corresponent per a l'especialització d'activitats, es van utilitzar línies ICO i recursos propis de les tres empreses.

3. Per a la creació de STITCH WAY BCN, es van fer les aportacions de capital corresponents i despeses inicials, amb recursos propis.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

1. Poder oferir un volum de producció molt més gran.

2. Coneixement més profund que han assolit les 3 empreses del grup del producte i del procés productiu en el qual estan especialitzades.

3. Avantatge tecnològic: amb la nova tecnologia de fabricació sense costures, es disminueix el període de lliurament, es pot fabricar més segons les necessitats de cada moment i es pot reduir l'estoc i el finançament d'aquest.



#### e. Resultats comercials

Gràcies al treball comercial, basat en els elements anteriorment comentats (tenir un comercial, contacte amb clients a través dels fabricants de matèria primera, etc.), han pogut establir lligams amb grups més grans, com el Corte Inglés o Inditex, entre d'altres, i això ha comportat que les vendes poguessin augmentar molt. Ara estan molt millor posicionats ja que les grans cadenes de distribució els coneixen.

## 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

Acceptar tractes molt restrictius amb alguns clients que ara no acceptarien. Creuen que haurien hagut de marcar uns límits que no els fessin perdre diners.

#### b. Encerts

1. El pla estratègic: iniciat amb CIDEM.

2. La part tecnològica: fabricació sense costures.

3. La part comercial, contractant un comercial i contactant amb clients a través dels fabricants de matèria primera, entre d'altres accions.



## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

1. La tecnologia: el tèxtil és el sector amb més oportunitats a nivell mundial gràcies a la tecnologia.
2. Mercats i àmbit geogràfic.
3. Associar-se i col·laborar amb empreses de països emergents: aquests països necessiten més qualitat i tecnologia de les que disposen actualment, i, des de STITCH WAY BCN, creuen que no estan disposats a fer la inversió necessària.

### b. A Catalunya

Es tractaria de fer unions d'empreses de tots els subsectors del tèxtil per poder oferir tota classe de productes als clients: crear un clúster amb un coordinador que pugui oferir en cada moment el proveïdor que necessita cada client i a la inversa.

A STITCH WAY BCN estan començant amb el projecte "Barcelona Fashion Suppliers".

### c. Possibilitats de cooperació empresarial

Les oportunitats, tal i com s'ha comentat anteriorment, rauen justament en la cooperació empresarial, en la creació d'agrupacions gestionades amb una coordinació que permetin trobar el proveïdor adequat per a cada client.

Un altre tipus d'unió pot ser entre diversos dissenyadors/es.

Amb aquest nou plantejament, afirmen des de STITCH WAY BCN, es podrien captar noves produccions per a Catalunya.



## Empresa **TECNOBOTÓN, S.A.**

A TECNOBOTÓN, en un moment d'estancament, van decidir apostar per la innovació amb l'objectiu de crear noves formes i materials en relació als botons. Alhora, la rapidesa en el servei i el treball en paral·lel amb els dissenyadors els ha consolidat com una empresa de referència en el sector.



### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
TECNOBOTÓN, S.A.

Població  
Barcelona

Adreça electrònica  
tboton@terra.es

Data de constitució de l'empresa  
1989

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat

Fabricació de botons com a activitat principal. Des de fa dos anys, però, hi ha una petita línia de fabricació per a joieria que es preveu que augmenti en el futur.

### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

de 500.000 a 1.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial  
petits en un 40%.

Grans marques en un 60% i clients més

S'exporta a diversos països però a través de les grans firmes tèxtils que disposen de fàbriques arreu. L'exportació constitueix un 40% del volum de vendes, mentre que, del 60% restant, el 30% són vendes a Catalunya i l'altre 30% a la resta d'Espanya.

Plantilla

7

## 1. Principal element de canvi/innovació

Una de les principals innovacions són les noves formes i materials amb què es fabriquen els botons, com ara productes vegetals. TECNOBOTÓN destaca en la utilització de nous materials i nous sistemes de marcatge i fabricació. Es tracta d'una col·lecció molt innovadora. Es pot gravar, per exemple, el nom de la marca en qualsevol lloc del botó, com per exemple el cantell.

Una altra qualitat innovadora és la rapidesa en el servei. Disposen de màquines d'última generació i poden elaborar productes que d'altres empreses no poden fabricar, gràcies a màquines de tall amb làser que permeten fer formes que amb la maquinària normal de fer botons no es podrien fer. La màquines de fer botons tornegen, en canvi, amb el tall a làser, es poden aconseguir formes molt innovadores, com ara botons en forma d'estrella, rectangulars, pentagonals, etcètera. Són productes que mai abans s'havien ofert. Acaben de treure, per exemple, una col·lecció de figures d'animals fetes amb fusta adreçades al sector infantil que estan tenint molt bona acollida.



La innovació, doncs, ha vingut molt de la mà de la inversió tecnològica en maquinària nova. Han realitzat una gran inversió en els últims 4 anys, invertint més en maquinària per fer acabats innovadors que no pas en maquinària de producció.

En darrer lloc, cal esmentar que hi ha també un treball important de disseny al darrere. Es treballa en paral·lel amb els dissenyadors.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

No van néixer com a fabricants sinó com a activitat comercial, però es van anar adaptant als nous temps. Es va anar passant d'una empresa purament comercial de compra i venda a una empresa industrial. Tot es fabrica a la pròpia empresa.

Abans de la inversió en innovació, l'empresa era una de tantes. Van veure que si continuaven així no arribarien enlloc. Va ser el moment de realitzar un canvi aprofitant el que ja tenien. Sense innovació i sense donar un pas endavant, sense cercar d'altres mercats, avui en dia hi ha molt poques possibilitats d'èxit.

### b. Estratègia

Els canvis es van anar fent gradualment. TECNOBOTÓN era una empresa que no tenia problemes econòmics i van poder fer les inversions sense problema.

### c. Punts forts

Els principals punts forts eren poder autofinçar la nova maquinària i disposar ja de clients fidelitzats.

Tanmateix, van veure que tenien molts clients potencials que no podien visitar per manca de temps. Així doncs, van decidir visitar tots aquests possibles clients, tasca que estan realitzant en aquests moments. Es tracta de no dependre tant dels grans clients que pràcticament monopolitzen el mercat del tèxtil a Espanya: convé també arribar al 20 o 30% restant.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Canvis organitzatius o productius

No hi va haver gaire canvis organitzatius: es va fer un buidatge del magatzem on hi havia estocs molt antics i es va fer espai per a la nova maquinària. No hi va haver canvis de plantilla.

#### b. Mètode de finançament

Van poder **autofinçar** el canvi pràcticament en la seva totalitat. També es va fer un *leasing*.

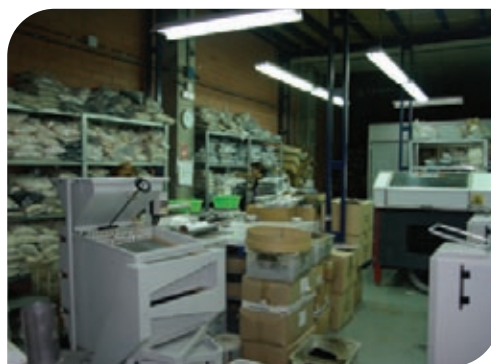
#### c. Avantatge competitiu aconseguit

Disposar de **productes innovadors i únics** en el mercat.

#### e. Resultats comercials

S'ha **doblat la producció i s'ha duplicat l'exportació i les vendes nacionals**. La previsió és créixer a aquest ritme i posar nous productes al mercat (bijuteria, nous botons, etiquetes de pell per a texans, etc.). És probable que per a la propera temporada es faci una col·lecció de botons per a texans.

Abans no disposaven de marca pròpia. Treballaven amb mostrari i marca italians. Ara, però, han creat una marca pròpia i tenen els seus propis catàlegs i dissenys des de fa un any.



### 4. Valoració del canvi

#### a. Encerts

Des de TECNOBOTÓN creuen que tot el procés de canvi va ser un encert, atès que s'havien quedat estancats i s'havia de canviar la situació. Si no ho haguessin fet, potser ara ni existirien.

### 5. Oportunitats del sector tèxtil

#### a. En general

En relació a la situació del sector tèxtil, afirmen que les grans fàbriques xineses cada vegada són més grans i que aquí, per sort, tenim uns quants grups grans molt importants. Sense veure grans canvis, l'administrador de l'empresa creu que les petites marques aniran subsistint, que el que s'havia de fer ja s'ha fet i que cada vegada es fabricarà menys aquí.

#### b. A Catalunya

Consideren que les oportunitats passen per **ser petits i àgils, i innovar en tecnologia**.

#### c. Possibilitats de cooperació empresarial

Des de TECNOBOTÓN creuen que es pot cooperar amb d'altres empreses i buscar complementació. Estan oberts a qualsevol suggeriment i afirmen que, fins ara, no s'han trobat encara amb aquesta oportunitat però que l'aprofitarien si sorgís.



## Empresa

### TEIXIDORS, S.C.C.L.

TEIXIDORS ha realitzat múltiples innovacions —en producte, en disseny i comunicació, i en estratègia de comercialització— per tal d'enfortir i consolidar el seu projecte, valuós tant des de la vessant empresarial com, sobretot, social.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
TEIXIDORS, S.C.C.L.

Població  
Terrassa

Pàgina web  
www.teixidors.com

Data de constitució de l'empresa  
1983

Nombre de centres de treball de l'empresa 1

Forma jurídica de l'empresa Societat Cooperativa Catalana Limitada (SCCL)

Descripció de l'activitat Disseny, fabricació i comercialització de teixits, elaborats artesanament amb matèries naturals.

TEIXIDORS combina la seva tasca social, a través de la integració laboral i social de persones amb dificultats d'aprenentatge, amb la seva activitat empresarial.



#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual de 500 a 1.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Per a la línia de productes TEIXIDORS casa, el seu client principal són botigues de mobles i decoració que utilitzen el producte de TEIXIDORS com a un element integrat en el projecte de decoració.

Per a la línia de productes TEIXIDORS vestir, es tracta, fonamentalment, de botigues de moda que volen personalitzar la seva col·lecció d'articles de complements del vestir. També per a regals d'empresa per Nadal i protocol institucional.

El client objectiu de TEIXIDORS és un client amb un poder adquisitiu alt, pel qual són prioritaris els factors qualitat i disseny, i el preu, encara que és important, no és prioritari.

La comercialització es troba bastant diversificada: el 10% a la comarca, el 36% a Catalunya, el 28% a Espanya i el restant 26% s'exporta.

Plantilla 44

## 1. Principal element de canvi/innovació

En el cas de TEIXIDORS, s'han produït en diversos àmbits:

- **Innovació en disseny i comunicació:** s'ha fet una innovació important en aquest sentit, atès que no només és important el producte que es ven, sinó que també ho és com oferir aquest producte al mercat, un mercat saturat d'ofertes. L'any 2008 es va fer una important aposta de futur, en decidir la renovació de tot el material de comunicació i presentació de TEIXIDORS. Es va confiar la tasca de disseny de tot el material gràfic a un professional extern, qui, a partir d'unes pautes molt concretes, va aconseguir un disseny gràfic de tot el material de suport de la marca realment trencador,

però alhora coherent amb un concepte de sobrietat i amb una sèrie de valors que són l'esperit de TEIXIDORS. Aquesta aposta pel canvi ha estat un factor clau que els ha permès aconseguir un posicionament de mercat molt diferent envers el que tenien fins ara.

- **Innovació en producte:** al marge de treballar amb les matèries nobles habituals (llana merina, caixmir, lli, seda, etc.) **estan investigant per treballar noves matèries naturals** com per exemple una llana ecològica, per obtenir diferenciació en el mercat.
- **Innovació en estratègia comercial:** TEIXIDORS és una empresa petita que ha de vendre per qualitat i personalització. Això suposa un repte a nivell comercial, ja que caldrà veure com oferir i vendre el producte al mercat, demostrant quin plus ofereix el producte de TEIXIDORS vers els altres. Aquesta és una tasca pròpiament del departament comercial, el qual ha hagut de **canviar la seva estratègia de venda i comercialització**.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

Fa uns 5 anys, cap al 2004, es va començar a detectar com **anaven decreixent les vendes** i TEIXIDORS va passar per un moment complicat internament i també comercialment. Era una època en la qual el departament comercial es dedicava majoritàriament a la gestió de les fires i a comunicar-se amb els clients, però això no era suficient. S'estava passant d'una època en la qual el client era qui venia a comprar a TEIXIDORS, degut a la qualitat del producte i a la filosofia d'empresa amb una responsabilitat social molt valorada, a una època en la qual és TEIXIDORS qui ha de sortir a vendre. És a dir, calia fer una anàlisi exhaustiva de la situació en aquells moments, i arran d'aquest coneixement, crear tota una estratègia empresarial que permetés remuntar aquella situació d'inestabilitat i incertesa.

### b. Estratègia

A partir del moment en què es va detectar la necessitat del canvi, es va plantejar tota l'estratègia del procés, que es pot resumir en els següents punts:

- **Contractació d'una consultoria externa** per a la realització d'un estudi del mercat internacional i nacional. Arrel d'aquest estudi, es va concloure que el projecte TEIXIDORS era viable, però calia fer una transformació total de la seva filosofia d'actuació, centrar-se en el seu client objectiu i, a partir d'aquí, establir tota l'estratègia per arribar a aquest client. Van arribar a la conclusió que el client objectiu de TEIXIDORS era un client final amb un alt poder adquisitiu, i per al qual els factors qualitat i disseny estiguessin molt més valorats que el factor preu.
- **Revisió de la col·lecció:** un cop detectat el client objectiu, calia orientar el disseny de producte adaptant-lo a la demanda.
- **Diversificació i ampliació de mercats de venda.**
- **Posicionament** a la fira *Maison Objet* de Paris, una de les principals fires mundials del sector de la decoració, regals i articles per la casa. TEIXIDORS ha estat present a les darreres 6 edicions de la fira, però no ha estat fins a l'última quan realment han estat ben situats a la fira, la qual cosa els hi ha facilitat molt, juntament amb la nova imatge de marca, l'entrada de nous clients i el retrobament amb clients antics.
- **Establiment d'una estratègia global d'empresa:** plantejaments de facturació a assolir, mercats als quals s'opta, camins a seguir, i també estratègia comercial i canvi d'imatge.
- **Inversió** en una màquina de retorçar fil, que els hi permetrà innovar en producte, en poder barrejar tipus de fils i de matèries diferents, i això, al cap i a la fi, és diferenciació. La inversió en aquesta màquina els hi donarà una versatilitat que no tenen ara, donat que no poden externa-



litzar aquesta operació en haver desaparegut pràcticament del tot la indústria local dedicada a aquest segment de la cadena de valor tèxtil.

Amb aquesta estratègia plantejada, es pretenia poder arribar a doblar la facturació en un període de 5 anys, situació que permetria una estabilització a l'empresa, i aquesta podria arribar a ser autsuficient a nivell financer. No obstant, amb l'arribada de la crisi aquest procés ha quedat frenat.

### c. Punts forts

El fet de **tenir un bon producte** a oferir al mercat. Quan es va realitzar l'estudi de mercat es va constatar que el producte que oferia TEIXIDORS era un bon producte, que podia tenir molt futur, sempre i quan es pogués posicionar en el client objectiu adequat. Tots els esforços que es van fer van ser en aquesta direcció, però sempre partint d'un producte de qualitat, amb un bon disseny que calia, però, acabar de millorar, i unes matèries de qualitat treballades de forma artesanal i respectuosa.

### d. Obstacles

El principal obstacle que es va identificar va ser la **lentitud deguda a una manca dels recursos econòmics necessaris per a dur a terme tot el procés de canvi**. Aquest procés de canvi que s'està experimentant a TEIXIDORS es va iniciar ara fa 5 anys, però un cop van passar els tres primers anys, durant els quals van concloure que el projecte tenia viabilitat, es van trobar que no disposaven de recursos propis que permetessin materialitzar tots els canvis que hi havia previstos dins l'estratègia establerta, i, a més, ni els bancs ni l'Administració Pública en volien saber res d'una operació d'aquest tipus.

Aquesta manca de recursos provoca un alentiment important del procés, amb les conseqüències que això comporta. Existeix un *tempo* per la innovació, i és important que els passos es vagin fent respectant aquests *tempo*s, ja que, si no és així, es corre el risc d'arribar massa tard, amb un malbaratament d'energia i un desgast important.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

Des del començament de tot aquest procés, es va veure clar que el canvi d'estratègia requeria també un canvi a nivell intern, i aquest canvi només podria tenir èxit si es plantejava als treballadors/es la necessitat d'aquest canvi i se'ls feia participar d'aquestes necessitats, i encara més en tractar-se d'una estructura de tipus cooperativa.

Així doncs, des del departament comercial es va realitzar una tasca didàctica molt important per tal de transmetre l'estratègia de l'empresa a la resta de departaments —no s'ha d'oblidar que el 70% de les persones que treballen a TEIXIDORS tenen discapacitat intel·lectual—. Conseqüentment, ha calgut establir una cultura de la comunicació interna per tal d'explicar perquè es fan les coses, i explicitant que cal progressar i avançar per poder tirar endavant.

En aquest procés hi ha hagut una part de l'empresa més receptiva i una part de l'empresa més proactiva, però en general, diuen, ha estat **un procés acceptat i participat per tothom** amb il·lusió.

### b. Canvis organitzatius o productius

A l'hora de pensar l'estratègia d'empresa, es van plantejar que el taller tenia una capacitat de producció limitada. Partint d'aquesta base, van arribar a la conclusió que el producte d'alt valor afegit que seria consumit pels seus clients objectiu seria el tipus de producte que els hi admetria uns determinats costos i a més els hi donaria marge de creixement.

També es va realitzar canvis en el departament comercial, els quals han estat referits anteriorment.

### c. Mètode de finançament

Com ja s'ha exposat en un apartat anterior, l'empresa no comptava amb recursos propis que permetessin finançar tot el procés de canvi. Malgrat això, consideren que finalment han tingut sort, atès que darrerament han tingut diverses fonts d'ingressos extraordinaris.

En el cas del canvi d'imatge corporativa, es van poder acollir a una subvenció d'ACC1Ó CIDEM-COPCA. També van rebre el Premio Nacional de Artesanía 2008, i recentment el Premio Integra BBVA, amb una important dotació econòmica. Aquests darrers ingressos són els que hi permetran continuar amb el procés de canvi engegat ara fa 5 anys: en concret, els hi permetrà la inversió en una màquina per retorçar fils, una fileta i un vaporador, elements que, com hem comentat anteriorment, els hi oferiran tot un ventall de possibilitats pel que fa a innovació en producte, versatilitat i diferenciació.

### d. Avantatge competitiu aconseguit

L'empresa té actualment la capacitat de produir una col·lecció bàsica, d'una altíssima qualitat i realitzada amb matèries nobles, que acompanyada també per uns exquisits suports gràfics és molt ben acollida pel segment de mercat al qual es dirigeixen.

### e. Resultats comercials

Arran de la innovació han pogut internacionalitzar-se i obrir-se a nous segments de mercat i nous països. En aquest procés d'internacionalització hi té un paper clau el canvi d'imatge corporativa que han realitzat, així com també la seva presència en importants fires, entre elles la *Maison Objet* de Paris. De la mateixa manera, han aconseguit recuperar clients que per diversos motius havien deixat de ser-ho i ara tornen a TEIXIDORS atrets per l'important canvi qualitatiu que han experimentat.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

Creuen que totes les decisions que han pres fins a hores d'ara han estat molt encertades, i de fet, així ho constaten els fruits que n'estan rebent. L'única part negativa de tot plegat ha estat la lentitud amb la qual s'ha produït el procés, deguda fonamentalment a una manca de recursos econòmics, com ja s'ha exposat anteriorment.

### b. Encerts

L'equip de TEIXIDORS creuen que han pres diverses decisions encertades:

1. La **recerca d'un client objectiu** i el fet determinar qui és aquest tipus de client, és a dir, definir el segment de mercat al qual han de dirigir els seus esforços.
2. **Adaptar l'oferta** de producte.
3. El **canvi d'imatge**, atès que els hi ha obert moltes portes que fins ara havien estat tancades, pel que fa a clients per al seu producte.
4. En darrer lloc, la **incorporació de la figura de la directora comercial**, qui des del primer moment va saber copsar les necessitats de l'empresa en un moment molt delicat i va determinar quina seria l'estratègia a seguir a partir de llavors.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

TEIXIDORS, des de la seva pròpia experiència, estan convençuts que cada empresa té les seves particularitats, i el primer que cal fer és veure quines són aquestes i quin canvi cal dur a terme per poder tirar endavant. Conclusa aquesta anàlisi, caldrà veure si l'empresa té la suficient flexibilitat per adaptar-se a aquest procés de canvi, sempre que aquest tingui viabilitat.

En la seva opinió, el sector tèxtil ha d'apostar per la diferenciació i la qualitat, i aquests dos factors poden ser els únics que puguin ajudar a suportar els costos que suposa tenir l'empresa localitzada en el nostre país. Al marge, també, de la importància que té tenir un mercat el màxim de globalitzat possible, no així la producció.

En el seu cas concret, ells tenen una particularitat molt clara i per tant una filosofia com a empresa, i això no els hi permet una altra opció de negoci que la que tenen actualment. El que es tracta, llavors, és de **buscar-se el seu propi nínxol de mercat**, i creuen que aquest és l'únic camí per les empreses que vulguin continuar: cal **realitzar un exercici d'introspecció empresarial i mirar quina és la realitat de l'exterior i on es pot situar l'empresa envers aquesta realitat tant complexa**. En resum, cal buscar l'oportunitat i, a partir d'aquí, plantejar-se una estratègia i dur-la endavant.

#### b. Possibilitats de cooperació empresarial

Per a TEIXIDORS resulta imprescindible sumar esforços amb empreses que formen part de la cadena de valor. Per això estan treballant en una nova línia de producte elaborat amb llana ecològica. El seu primer pas ha estat buscar productors de llana a França, país en el qual porten anys treballant en aquesta direcció, i on tenen relacions comercials en aquesta línia. El pas posterior serà contactar amb la filatura, i d'aquesta forma establir el triangle: producció de llana, transformació en fil i tissatge, contemplant en tot moment que els esforços vagin dirigits a obtenir un producte en el qual la traçabilitat estigui assegurada: ecològic i socialment responsable.



## Empresa

### TEXDAM, S.L.U.

TEXDAM ha efectuat molts canvis i innovacions al llarg de la seva trajectòria: diferenciació del producte, aposta pel disseny, incorporació de processos nous a la seva activitat per acostar-te més al client final i internacionalització, entre d'altres. Com a resultat, una empresa que viu del tèxtil des de 1941.

#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial

TEXDAM, S.L.U.

Població

Sabadell

Pàgina web

[www.texdam.com](http://www.texdam.com)

Data de constitució de l'empresa

1941

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Limitada Unipersonal (SLU)

Descripció de l'activitat

teixits i peces de gènere de punt per a la dona.

Disseny, fabricació i comercialització de

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

De 2 a 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

Els seus clients principals (80%) són les grans marques consolidades com Genfins, Burberry, Custo Barcelona, Induyco (El Corte Inglés), Armani, Mango o Zara. També tenen clients més petits de confeccionistes independents, però el gruix el conformen les grans marques.

La comercialització es troba bastant diversificada: el 30% a Catalunya, el 50% a Espanya i el restant 20% s'exporta.

Plantilla

36

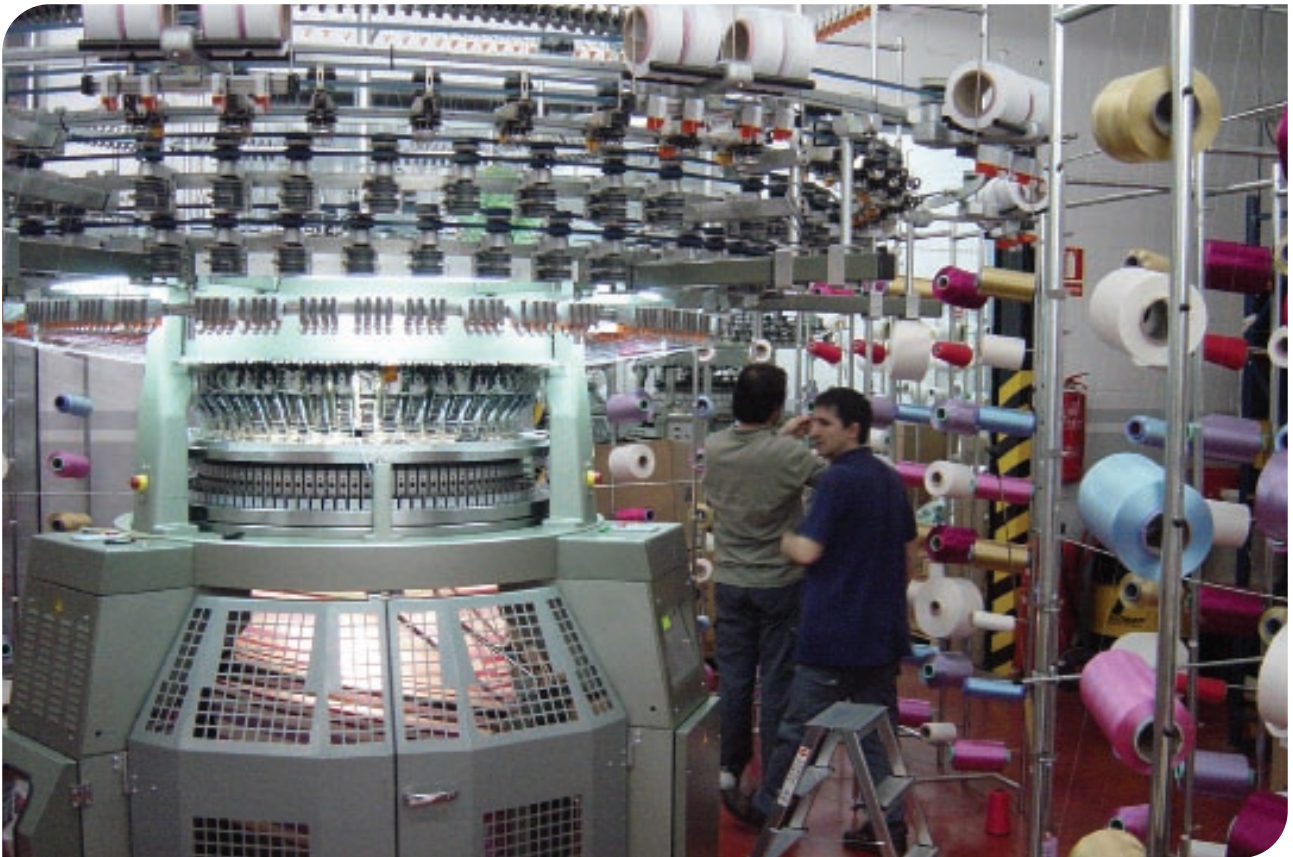


## 1. Principal element de canvi/innovació

Al llarg de la seva història, des de l'any 1941, TEXDAM s'ha anat adaptant a les necessitats del sector tèxtil, que ha passat per diferents canvis, reestructuracions, crisis, etc. Van començar amb una empresa de llaneria i l'any 1975 es va fer la primera evolució cap a una divisió de gènere de punt.

Per tant, es reestructura el negoci cap a una divisió de gènere de punt i la divisió de llana es va segregar del negoci. Amb els anys, cada vegada fabricaven més i es van dedicar a **incorporar la majoria dels processos de fabricació que es subcontractaven**, atès que es va decidir que tot el procés el controllessin de forma interna, afegint processos nous.

Un altre fet destacat va tenir lloc fa tres anys, quan es va crear una nova línia de negoci, incorporant una col·lecció de peces confeccionades amb teixits propis, fets a Catalunya. La seva innovació es produeix des del punt de vista d'anar incorporant processos nous a la seva activitat per acostar-te més al client final.



Des del punt de vista del disseny, TEXTDAM té un producte que depèn molt de la moda, per tant cada mig any cal reinventar-se. Si es vol oferir un producte diferent, cal innovar en els dissenys, els colors, la textura, les matèries, etc. Evidentment, hi ha una tendència que imposa el mercat i que marquen els dissenyadors, però TEXTDAM, enmig d'aquesta situació, ha d'aportar les seves idees en aquest mercat tant canviant. Cada mig any, la col·lecció es renova totalment, per tant, és una empresa en innovació contínua.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

El canvi rau en el fet d'adaptar-se a les necessitats del mercat. En primer lloc, apostar per un producte com és el gènere de punt, no gaire habitual a la comarca. En aquell moment no hi havia empreses de gènere de punt, ja que aquestes s'ubicaven més a la zona d'Igualada o Mataró, que són especialistes, i a Sabadell hi havia més especialització en la llana. L'aposta de TEXTDAM va ser per aquesta línia més especialitzada i diferenciada, anticipant-se a un canvi de tendència en el món de la moda i del vestir de la dona moderna.

A part d'això, la innovació és clau a TEXTDAM, com, per exemple, fer dissenys més atractius i diferenciats de la resta.

La major oportunitat per l'empresa va ser a finals dels anys 80 amb la incorporació de l'Estat Espanyol a la Unió Europea. Aquest fet va ser una oportunitat d'obrir-se a nous mercats en un moment d'estancament del consum nacional degut a una crisi molt greu, aconseguint que el 50% de la seva producció anés a l'exterior. A més, el fet de començar a exportar els obligava a innovar, fet que consideren un factor clau.

### b. Estratègia

L'estratègia de TEXTDAM va ser una aposta ferma per la qualitat. Si volien treballar amb clients importants, a nivell europeu, era necessari incorporar uns processos de qualitat molt elevats.

Aquest plantejament els va dur a la incorporació d'un laboratori i la certificació de la norma ISO, que en aquells moments era una cosa que ningú tenia, molt necessària per poder treballar amb clients que ho demanaven com els anglesos, alemanys o italians. Per exemple, marques com M&S, grans companyies que en definitiva requerien d'un alt component de qualitat.

Tot aquest procés es va anar incorporant, dissenyant un pla de qualitat, tant de processos com de productes, amb molta implicació de l'organització. Per tant l'estratègia va ser anar adaptant els processos de qualitat a nivell intern.

### c. Punts forts

**La diferenciació del producte i el disseny.** El punt fort de TEXDAM va ser tenir productes diferenciats amb altes quotes de qualitat respecte la competència.

### d. Obstacles

**Incorporar la innovació i la qualitat a l'organització requereix d'un canvi de mentalitat i de maneres de treballar de les persones.** Persones que treballaven d'una manera havien d'assumir una nova visió de l'empresa. Tot i això, la incorporació de nou personal amb noves capacitats i una nova mentalitat de treball va fer el canvi més fàcil. Un canvi molt necessari per al nou escenari que s'han trobat enguany.

En resum, el major obstacle va ser el canvi en la pròpia organització: canvis informàtics, de producte, d'organització interna, etc.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

El canvi va ser clau en els moments de l'entrada d'Espanya a la Unió Europea. El fet de fabricar més gamma de producte, apostar per un disseny de gamma alta i no condicionar-se per un de gamma baixa, amb molta més competència.

Actualment, l'única manera de sobreviure és apostant constantment per la innovació i el disseny, diversificant cap a una altra utilitat dels teixits: en la confecció, en buscar acords de col·laboració amb d'altres línies de producte, i sobretot, tenir un excel·lent coneixement del mercat.

TEXDAM té un valor afegit respecte la competència que és la seva trajectòria: des del 1941 han estat ocupats en millorar i adaptar-se a les tendències del mercat i del sector i això ha estat molt ben valorat pels seus clients. Aquest fet comporta que davant dels costos, que a vegades poden semblar elevats i pocs competitius, guanyi el producte de qualitat i diferenciat.

### b. Canvis organitzatius o productius

El canvi va comportar **canvis organitzatius en el sentit d'incorporació de treballadors amb una nova mentalitat i de noves actituds** que va ajudar a encaixar millor el nou procés amb la resta de la plantilla.

També hi va haver **canvis en processos informàtics i en metodologia amb la incorporació de la norma ISO i nova maquinària**, més moderna, que els hi va permetre produir nous productes. Durant els anys 90 l'empresa va fer molta inversió en maquinària i instal·lacions especialment. Van ser els anys de major expansió de TEXDAM.

El major canvi va raure en la cultura organitzativa i en un major grau d'expansió.

### c. Mètode de finançament

Tota la inversió en canvis i innovacions va ser realitzada amb **fons propis**, ja que tenien una empresa força capitalitzada.

TEXDAM ha estat sempre una empresa molt austera: no han viscut de les subvencions i els ajuts oficials, però afirmen que tampoc ho han necessitat.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

Els avantatges de TEXDAM avui dia són diversos:

1. Un producte molt ben posicionat, de gamma mitja – alta.
2. El coneixement del sector, dels clients/es i del mercat en general.
3. La seva història i trajectòria.
4. La proximitat al client, molts dels quals havien provat l'aventura de Xina i han tornat molt desencantats: hi ha molta distància i diferència cultural, i això només ho poden solucionar les grans companyies. Els petits ho tenen molt complicat.
5. En definitiva, tenir una bona posició i connexió amb el mercat, és a dir, ser més propers al client.

#### e. Resultats comercials

Des de que varen començar a exportar han estat presents a tot el món, i això ha estat fruit d'un treball molt important des del començament de la seva internacionalització als anys 80, atès que partien de zero.

El resultat comercial va ser l'obertura a l'exterior, ampliant el seu mercat. En aquest sentit, cal dir que hi ha hagut diferents moments i evolucions més o menys positives; darrerament amb una certa davallada, tant per l'efecte moneda, la diferència dòlar/euro que els perjudicava, així com per la competència dels països asiàtics que els hi va fer mal, com per les diferents crisis en alguns països on exportaven, els casos d'Alemanya, França o Itàlia. Tanmateix, el fet d'exportar els hi ha comportat, en alguns moments, tenir el 50% de la facturació de caire internacional.

Els darrers anys, el mercat nacional ha estat el que ha aguantat més, a causa de la forta demanda interna.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

A TEXDAM els hi agraden els missatges optimistes, sempre miren endavant i mai enrere. És molt fàcil equivocar-se, i amb perspectiva és fàcil dir el que s'ha fet malament.

Creuen que no s'han equivocat en res fonamental pel desenvolupament de la seva evolució i canvi. Potser no han sabut o no han tingut la inquietud de créixer i de sortir més a fora, en el sentit d'implantar una fàbrica en un altre país, d'arribar a acords amb d'altres empreses per créixer més i augmentar la dimensió. Han apostat per mantenir la seva personalitat i la seva idiosincràsia i han estat una mica individualistes en aquest sentit. Potser si haguessin volgut créixer, les coses haguessin estat diferents.

Tanmateix, creuen sincerament que s'han fet bones coses i en cada moment es prenen les decisions que pertocquen, depenent de la conjuntura. L'avantatge de ser una empresa de la seva dimensió (petita-mitjana) és la flexibilitat, fet que facilita prendre decisions estratègiques avui, i d'aquí a tres mesos canviar-les si és necessari. Això es el punt fort i al mateix temps un *handicap* que tenen, però al final, afirmen, només depenen d'ells mateixos i no estan condicionats per altres.

Per exemple, plans estratègics a 5 anys vista, no els poden fer i, en canvi, aposten per actuar més a curt termini, ja que els hi permet adaptar-se abans als canvis. A més, la seva estructura, molt poc jerarquitzada, també ajuda en aquesta línia. La fluïdesa de la senzilla organització, sense massa caps intermitjos, fa que la comunicació interna i els canvis siguin més ràpids i eficaços que en organitzacions més complexes.



## b. Encerts

Bàsicament, la internacionalització i l'aposta clara per la qualitat en el disseny i en els processos. Aquestes dues decisions han estat claus per adaptar-se a les noves demandes i per sobreviure en un sector que ha patit i ha evolucionat molt.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

El sector tèxtil té actualment l'oportunitat d'aprofitar la reestructuració que s'ha produït. Les que queden són empreses consolidades, internacionalitzades, innovadores, amb un alt grau de coneixement del mercat i una major proximitat. Tot això ens dona un avantatge competitiu. Com que la gent continuarà vestint-se, hi ha d'haver empreses que cobreixin aquesta necessitat.

És cert que és un sector on les empreses s'han dimensionat molt, fins al punt que les empreses petites han anat desapareixent. Ara trobem un sector menys atomitzat, amb un gran nombre d'empreses distribuïdores, líders mundials, com Mango o Zara, així com grans marques i grans superfícies que tenen més poder.

### b. A Catalunya

A Catalunya a nivell sectorial i a nivell industrial ho tenim força complicat els propers anys. La realitat és que tenim un país que ha viscut durant les últimes dècades de la construcció, el turisme de baixa qualitat i el consum intern. Per contra, no s'ha prestat prou atenció als sectors industrials importants que tradicionalment tiraven endavant Catalunya. No es va apostar fort, i segurament l'administració no va donar el suport que s'hauria d'haver donat, i s'han deixat perdre sectors com el tèxtil, l'elèctric, l'automoció i el metall, que aportaven molts llocs de treball, amb una forta implantació a tot el territori.

Catalunya tenia un *know how*, una manera de treballar i una certa cultura industrial que s'hauria d'haver aprofitat, i potser ara estem en un moment en que és necessari donar suport a aquestes empreses, que al final són les que donen treball de qualitat i estabilitat econòmica, més que apostar per sectors emergents inestables, amb un grau de valor afegit molt inferior, i un baix component d'innovació i qualificació en formació.

L'oportunitat per Catalunya passa pel suport de l'administració a la nostra cultura industrial i empresarial, incidint en aspectes com la formació, afavorint nous clústers, nous sectors industrials, i facilitant la implantació de noves empreses al país i ajudant a la supervivència de les actuals.

### c. Possibilitats de cooperació empresarial

No tenen cap acord específic però mantenen una relació estreta per desenvolupar nous productes tant amb els seus proveïdors com amb els seus clients, amb l'objectiu de desenvolupar noves matèries, nous teixits, etcètera. Són col·leccions a mida!



## Empresa

### TEXKNIT

El grup d'empreses compostat per TEXKNIT, TEXKNIT Digital Printing i BUBEL Highperformancedesigns sap fer front als reptes del sector: ha llançat un producte innovador al mercat i, alhora, treballa en altres àmbits, obrint mercats internacionals i implementant projectes de cooperació empresarial per aprofitar les oportunitats que ofereix el sector.



#### Dades d'identificació de l'empresa

##### Nom de l'empresa – Nom comercial

Grup d'empreses: TEXKNIT, S.A., TEXKNIT DIGITAL PRINTING, S.L. i BUBEL Highperformancedesigns, S.L. sota la marca comercial: BUBEL®

##### Població

Cabrera de Mar

##### Pàgina web

[www.bubeldesigns.com](http://www.bubeldesigns.com)

##### Data de constitució de l'empresa

1984 (TEXKNIT)

##### Nombre de centres de treball de l'empresa

1

##### Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA) i Societat Limitada (SL)

##### Descripció de l'activitat

TEXKNIT: tintura i acabats tèxtils de totes les fibres existents i les seves combinacions: naturals (cotó i lli), artificials (viscosa, raíó, modal), sintètiques (polièster, poliamida, acrílic), sobretot en gènere de punt per a teixits interiors i exteriors. Tenen també una nova línia de negoci d'acabat en la peça de roba.

TEXKNIT DIGITAL PRINTING: impressió tèxtil digital sobre qualsevol superfície susceptible d'ésser impresa (tot tipus de teixits, pells, làmines de fusta, etc.), traduït en una gamma infinita de productes: roba, calat, tapisseries, publicitat de petit i gran format, personalitzacions, etc.

BUBEL®: tovallola que incorpora tecnologia.

#### Dades generals de l'empresa

##### Volum de facturació actual

> 5.000.000 €

##### Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

TEXKNIT: fabricants de col·leccions de moda juvenil i infantil, exterior i interior.  
TEXKNIT DIGITAL PRINTING, S.L. ofereix servei complet a tercers, des de facilitar-los-hi el teixit desitjat fins a l'obtenció del producte final ja elaborat, passant per la preparació del teixit, l'estampació pròpiament dita i qualsevol tipus d'acabat en la roba.

BUBEL®: corners a grans superfícies de luxe, distribuïdors i tendes multimarca de moda, així com distribuïdors de moda d'esport, *corners*, venda *online*, des de la plana web BUBEL, i fins i tot una tenda pròpia.

La comercialització es divideix en els següents paràmetres: el 2% roman a la comarca, el 40% es destina a Catalunya, el 30% a Espanya i el restant 28% s'exporta.

##### Plantilla

49



## 1. Principal element de canvi/innovació

Una de les innovacions empresarials per a TEXKNIT ha estat la creació i posterior comercialització i promoció d'una nova societat, un nou producte tecnològic tèxtil, sota la marca BUBEL®.

També la posterior creació de TEXKNIT DIGITAL PRINTING, com un punt d'evolució als 25 anys d'experiència en tints i acabats de TEXKNIT.

Una altra de les línies estratègiques de negoci de TEXKNIT és un projecte de cooperació empresarial amb altres acabadors tèxtils de la zona de Mataró, complementaris en producte i servei, amb l'objectiu d'ampliar la capacitat de producció i poder respondre a clients de comandes grosses i basades en acabats de gèneres de punt bàsics. En concret, s'instal·larien a Tànger. Respecte les comandes de sèries curtes i acabats de gèneres de punt més complicats, tècnics, etc., es mantindrà la producció a Cabrera de Mar.

Davant d'aquesta deslocalització de part de la producció al Marroc, també volen aprofitar aquesta oportunitat de negoci i obrir-se a aquest nou mercat, per comercialitzar els seus productes i serveis. Per tant, obrir nous mercats internacionals.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

La innovació tecnològica o nou producte BUBEL comença com una aventura d'una manera natural i accidental: dos germans, gerents de l'empresa TEXKNIT, als quals els hi arriba un teixit blanc, rígid i aspre però amb unes propietats tècniques increïbles. Decideixen invertir en esforç econòmic i tecnològic, fruit de la seva formació i experiència, per aconseguir un nou teixit funcional i creatiu.

Després de dos anys d'investigació i desenvolupament, fan un prototip, el qual passa a mans de dos professionals del màrqueting esportiu que donen forma al projecte, amb els que s'associen i creen l'empresa BUBEL HIGHPERFORMANCEDESIGNS, S.L.

BUBEL® és, per tant, el resultat de la passió i el treball d'aquestes quatre persones i tot un equip. BUBEL® té poca història encara però estan segurs que tindrà un gran futur. A més, es dissenya i produeix a Cabrera de Mar.

## b. Estratègia

Són un equip emprenedor i els hi agrada evolucionar, desenvolupar projectes que estimulin la seva activitat empresarial i escoltar les necessitats del mercat. En definitiva, les estratègies són crear propostes, noves línies de negoci i adaptar-se als canvis de mercat.

## c. Punts forts

Especialment, un punt fort és el **disseny**, ja que BUBEL® ofereix art, tecnologia, funcionalitat i passió en les seves tovalloles. S'utilitza l'última tecnologia en estampació digital per permetre als artistes de l'empresa crear amb total llibertat.

Per una altra banda, té unes característiques tècniques innovadores com:

1. Absorció: 400% més que les tovalloles tradicionals.
2. Assecat: 25% més ràpid d'autoassecat.
3. Gruix: 0,54 mm que la fan molt compacta.
4. Durabilitat: gran resistència al sol, al temps i al fregament.
5. Antimicrobis: amb propietats antibactèries, antiàcars i antipudor.
6. Antiarrugues: mai s'ha de planxar una BUBEL®.
7. Pes: 170 gr/m<sup>2</sup>.

Per altra banda, també existeix el **compromís d'obrir-se a nous creadors, dissenyadors i dibuixants que vulguin col·laborar en el seu projecte**. A través de la seva plana web, qualsevol persona els hi pot enviar les seves propostes. A BUBEL BRAND, amb l'eslògan "comparteix els teus dissenys", es busca l'originalitat eterna, afegint la tecnologia. A canvi, els seus models i el seu nom s'inclourà a la col·lecció mundial.

Un altre punt fort és **prestigiar el producte sota una marca i el seu posicionament al mercat a través d'una estratègia de màrqueting i comunicació** mitjançant, per exemple, campionats d'Espanya de windsurf, festes a la platja, festes a discoteques, difusió al web (no només a la seva plana web sinó també a plataformes com Facebook), anuncis a la televisió, a mitjans com TVE, etc.

En darrer lloc, cal ressaltar la **intenció de diversificar producte i servei, i la capacitat de reorientació empresarial constant**.

## d. Obstacles

Varen trobar barreres en tot el procés, ja que es necessitava tota una preparació, transformació del producte inicial, inversió per poder desenvolupar el prototip i, després, els coneixements per fer-ho arribar al mercat.

No van utilitzar centres de transferència tecnològica, ni enginyers especialitzats, sinó que van aprofitar la seva experiència i formació en la indústria dels tints i acabats.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

Principalment, TEXKNIT passava de ser una empresa exclusivament adreçada a altres industrials tèxtils o tercers, a dirigir-se a un altre tipus de client final, canal de distribució, etc. Aquesta nova estratègia comercial —nous productes, nous serveis, nous potencials clients, nous potencials mercats, etc.—, suposava preparar-se organitzativament i tècnicament, entre d'altres aspectes. Tot i les dificultats, la valoració és molt positiva i amb moltes esperances de futur.

### b. Canvis organitzatius o productius

La creació de noves estructures, en el si de TEXKNIT, per a cada línia de negoci, així com la creació de les noves societats com BUBEL HIGHPERFORMANCEDESIGNS o TEXKNIT DIGITAL PRINTING.

### c. Mètode de finançament

Recursos propis.

### d. Avantatge competitiu aconseguit

Els avantatges identificats són dos:

1. Sobre BUBEL®, l'avantatge competitiu rau en poder **diversificar riscos** en apostar per altres línies de negoci, altres segments de mercat, un altre tipus de client final i un producte innovador on es barreja l'art, la tecnologia i la moda.
2. Per altra banda, a través de TEXKNIT, esperen obtenir avantatge competitiu en l'altre projecte de cooperació empresarial per poder **donar resposta a comandes grosses, on les quantitats són importants i la rapidesa és necessària.**

### e. Resultats comercials

Els principals resultats comercials que han assolit també són dos:

1. La **creació d'una xarxa comercial de 150 clients i de canals de distribució**, concretament agències comercials nacionals i internacionals.
2. Crear una **tenda pròpia i continuar creixent en diferents mercats.**

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

Externalitzar serveis de comunicació a d'altres empreses, atès que es bàsic que la informació sobre el concepte, la marca i producte a comercialitzar arribi bé al mercat. Si es compara el que s'ha fet per part d'empreses externes i l'eficàcia aconseguida amb el que fan directament des de les empreses del grup, els resultats són totalment diferents.

### b. Encerts

Aconseguir un **producte innovador i amb molt valor afegit**: característiques tècniques, de disseny i amb marca. Alhora, la realització d'una **labor de màrqueting molt important.**

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

Segons els promotors de TEXKNIT, les oportunitats passen per saber **aprofitar el *know how*, l'experiència i la formació tecnològica del sector tèxtil.**

Per altra banda, les **oportunitats que ofereix la cooperació empresarial** per a compartir recursos, despeses, informació, maquinària, formació, compatibilitzar feina, incrementar la productivitat, aprofitar noves oportunitats de negoci d'altres països, així com ajuts i subvencions per part de l'Administració Pública, etc.

### b. A Catalunya

Més enllà del que s'ha comentat en l'apartat anterior, remarquen la necessitat d'**oferir valor afegit al producte i vincular-lo amb la marca "Barcelona"**, de cara a mercats exteriors.

### c. Possibilitats de cooperació empresarial

Estan estudiant i perfilant l'**acord de cooperació empresarial amb empreses del clúster tèxtil (del Maresme)** per ser més forts i competitius en el procés productiu.

## Empresa

### TEYCE, S.A.

TEYCE, S.A., amb la seva aposta per la incorporació d'una nova línia de negoci consistent en la fabricació de maquinària per al muntatge de cortines, la qual els hi compra la pròpia competència, juntament amb la constant innovació en producte (patents incloses), ha sabut posicionar-se en el mercat i assolir uns resultats comercials excel·lents.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
TEYCE, S.A.

Població  
Sant Quirze del Vallès

Pàgina web  
www.teycesa.com

Data de constitució de l'empresa  
1979

Nombre de centres de treball de l'empresa 1

Forma jurídica de l'empresa Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat Fabricació i comercialització de tot tipus de cortines per interior, així com també la comercialització de les matèries primeres de les cortines per a altres empreses del sector manufacturer.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual De 2 a 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Decoradors, arquitectes, botigues de decoració, empreses de mobiliari d'oficina i mamparistes (no realitzen venda directa al consumidor final).

El 60% de la comercialització es destina a Catalunya, el 25% a Espanya i el 15% restant a l'exportació.

Plantilla 18

## 1. Principal element de canvi/innovació

D'una banda, una innovació molt important que van introduir a l'empresa va ser el fet d'incorporar una nova línia de negoci consistent en la fabricació de maquinària de precisió per al muntatge de cortines. El fet de ser fabricants de cortines i, paral·lelament, fabricants de maquinària per al seu muntatge representa un gran avantatge, ja que permet que es puguin introduir ràpidament i constant totes les modificacions necessàries per tal que la maquinària funcioni a la perfecció. Són màquines contrastades, prèviament testades per ells mateixos durant les seves fabricacions, a les quals van afegint tots aquells elements que consideren necessaris.

D'altra banda, també han estat contínuament innovant en producte, donat que al llarg de la seva història han estat sempre inventant i dissenyant mecanismes per a millorar el seu producte final. Molts d'aquests mecanismes han estat patentats i, fins i tot, d'alguns d'ells n'han venut les patents.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

L'empresa TEYCESA va ser creada l'any 1979 pel Sr. Benito Jover, pare del Sr. Xavier Jover i la Sra. Eva Jover, actuals consellers delegats de l'empresa, i en el seu origen es dedicaven a la fabricació de cortines de tela, tot i que actualment, **per qüestions de necessitats del mercat, la seva gamma de cortines s'ha ampliat**, oferint cortines de tela, d'alumini i de fusta.

Poc a poc van començar a desenvolupar tota una sèrie de mecanismes, inventats i dissenyats per la pròpia empresa, per tal de millorar el producte que oferien, la qual cosa va provocar que TEYCESA comencés a ser reconeguda en aquest sector. **Al cap d'uns anys, no només dissenyaven i fabricaven mecanismes per a les cortines, sinó que també van iniciar-se en la fabricació de maquinària automàtica per al muntatge de cortines**, que van començar a vendre a altres empreses. Aquesta línia d'activitat els hi va generar un important volum de negoci, i tant alguns dels mecanismes desenvolupats per TEYCESA com la maquinària van ser patentats.

### b. Estratègia

Un dels pilars de l'estratègia de TEYCESA ha estat sempre conèixer quines eren les necessitats del mercat i analitzar com podien arribar a cobrir-les. Així, **han ideat ells mateixos els mecanismes i les maquinàries, pel fet de voler donar respostes ràpides a allò que era demandat pel mercat**. També forma part de la seva estratègia, molt lligat al que s'acaba d'exposar, el fet d'haver apostat per **avançar sempre en l'àmbit tecnològic**.

### c. Punts forts

Els punts fort de TEYCESA són **la credibilitat i seriositat vers els clients**. Tenen un negoci que ofereix productes de qualitat i, a més, han tingut sempre com a bandera **la rapidesa i el bon servei**, factors que han comportat que TEYCESA hagi assolit una **molt bona imatge de marca** en el mercat. La seva consigna ha estat sempre donar resposta als clients en un temps rècord.

### d. Obstacles

El principal obstacle que ha identificat TEYCESA al llarg dels anys ha estat competir amb **campanyes de preus molt agressives per part de la competència**. Com a conseqüència d'aquesta situació, han estat contínuament desenvolupant millores per a la maquinària per tal de mecanitzar al màxim els processos, la qual cosa permet, d'una banda, reduir costos en disminuir la mà d'obra i, de l'altra, reduir la possibilitat d'errors.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

TEYCESA sempre s'ha caracteritzat per anar incorporant innovació tecnològica en els seus processos i productes. Per tant, **la innovació es viu a l'empresa d'una forma natural**, ja que **forma part del cor del negoci**.

### b. Canvis organitzatius o productius

Durant els 30 anys d'existència de TEYCESA, s'han estat **introduint de forma constant noves línies de productes** (per exemple, la cortina enrotllable la fabriquen des de fa 6 anys). Aquesta circumstància implica que, en obrir una nova línia de producte, han d'obrir una nova línia de producció, potser amb maquinària nova o adaptada de la que ja tenen, i això comporta adequar també el personal a aquestes nous productes. Tot i així, **en tenir tot el procés tant mecanitzat i automatitzat, els canvis no suposen gaires modificacions a nivell organitzatiu**.

### c. Mètode de finançament

El finançament va ser mitjançant **fons propis**. La política de TEYCESA ha estat normalment de



no demanar subvencions, per la complexitat i el temps que comporten a nivell burocràtic. Així, tots els projectes que duen a terme es financen quan hi ha els recursos econòmics suficients per a poder realitzar-los.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

El principal avantatge competitiu que té TEYCESA envers la competència és que **ofereix solucions tècniques molt eficients als seus clients, amb peces i mecanismes que únicament fabriquen ells**, i la major part dels quals tenen patentats. Això els permet diferenciar-se dels seus competidors per una excel·lent qualitat en els seus productes, apreciada pels seus clients, juntament amb un molt bon servei, terminis curts de lliurament i seriositat en la gestió.

Tots aquests factors fan que TEYCESA sigui una **empresa molt ben posicionada en el seu sector d'activitat**.

#### e. Resultats comercials

Els millors resultats comercials que han aconseguit és que sempre, **any rere any, la facturació de l'empresa ha anat augmentant**, un mínim d'un 6-8% cada any, gràcies als factors explicats en els apartats anteriors. Actualment, tot i que aquesta progressió ha caigut degut a la crisi econòmica que s'està vivint a nivell mundial, esperen remuntar la situació de cara als propers exercicis.

## 4. Valoració del canvi

### a. Encerts

Els elements que TEYCESA considera que han resultat especialment encertats en tota aquesta trajectòria han estat fonamentalment dos:

1. **Apostar per la R+D+I**: els ha permès estar sempre a l'avantguarda respecte als seus competidors, oferint **productes diferenciadors que complien les necessitats del mercat**.
2. **Fabricar i vendre màquines a la resta de fabricants de cortines**: de fet, gairebé tota la competència tenen maquinària de TEYCESA i això representa un gran negoci per l'empresa.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. A Catalunya

En aquests moments consideren que hi ha **molt poques oportunitats**, atès que el gran gruix de productes venen de tercers països, a uns preus contra els quals realment resulta molt difícil competir. Conseqüentment, **a TEYCESA pensen que l'única arma que tenen les empreses catalanes és continuar invertint en R+D+I per tal d'oferir productes diferenciats de la resta, amb un alt valor afegit**.

TEYCESA n'és un clar exemple, ja que actualment es troben immersos en un nou projecte per a desenvolupar un nou mecanisme per les cortines. L'únic problema és que uns anys enrere engegaven 3 o 4 projectes cada any, i actualment només n'engeguen 1 i els altres els tenen en espera, degut a que actualment no poden fer les inversions necessàries per a aquests desenvolupaments, atesa la situació de crisi econòmica.

### b. Possibilitats de cooperació empresarial

Des de TEYCESA consideren que **a Catalunya resulta molt difícil establir cooperacions empresarials**, ja que **els empresaris normalment no volen obrir les portes a la competència**, tothom es tanca en si mateix. Tot i que TEYCESA ha realitzat alguns intents, no han estat fructífers.

Més enllà de les nostres fronteres, **estan amb contínues col·laboracions amb una empresa d'Israel, que són proveïdors de matèries primeres de TEYCESA, i amb els quals sí que hi han establert molta cooperació**.



## Empresa

### TINTES EGARA, S.L.

TINTES EGARA, mitjançant processos innovadors de tints i acabats, ha sabut readaptar-se contínuament a les característiques canviants del sector. Darrerament, han apostat per oferir peces de roba poc estàndards però a preus assequibles, assolint que les grans cadenes de subministrament del tèxtil-moda ofereixin les seves col·leccions.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
TINTES EGARA, S.L.

Població  
Terrassa

Pàgina web  
www.tintesegara.com

Data de constitució de l'empresa  
1957

Nombre de centres de treball de l'empresa 1

Forma jurídica de l'empresa Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat Tintura i acabats de peces de vestir ja confeccionades. Desenvolupament de noves tecnologies pel que fa a processos de tints i acabats, així com en el disseny. Especialistes en peces de col·lecció.

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual De 500.000 a 1.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Grans cadenes, tant nacionals com internacionals, mitjançant tant la venda directa a aquestes grans firmes com a través d'intermediaris. El 30% de la comercialització de l'empresa es destina a Catalunya i el 70% restant a Espanya.

Plantilla 14

## 1. Principal element de canvi/innovació

TINTES EGARA ha estat una empresa en continu procés de canvi i reorientació en els 52 anys que han passat des de la seva fundació. És una empresa que constantment s'ha estat adaptant a les circumstàncies del mercat. La seva principal innovació ha consistit en el fet de deixar de ser una empresa de tints i acabats convencional, dedicada a la tintura de peces de roba segons els dissenys sol·licitats pels seus clients, per convertir-se en una empresa de tints i acabats que ofereix als seus clients una àmplia carta de dissenys obtinguts per processos innovadors de tints i acabats, que posteriorment els clients adapten a les seves col·leccions.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

L'any 1957 es va fundar l'empresa TINTORERIA EGARA, dedicada a la tintura en fil, fonamentalment de llana. A mitjans dels anys 60, amb l'aparició de la fibra acrílica, es van trobar que els

aparells de tintura que tenien calia adaptar-los per poder realitzar els processos sobre aquesta fibra de nova aparició, la qual cosa suposava una forta inversió en maquinària. És per aquest motiu que **es van plantejar una primera reorientació del negoci vers un nou sector, les tintories de roba usada, les quals no requerien una inversió tant important.** Aquest nou negoci va suposar l'obertura d'una primera tintoreria a la ciutat de Terrassa, fins arribar a tenir una central i 20 punts de recollida a Terrassa, Sabadell, Rubí i Sant Cugat.

Posteriorment, cap als anys 70, van veure una altra possibilitat de negoci en la realització de processos d'acabat sobre peces de gènere de punt en màquina Cotton, i posterior planxat. Fins que, uns anys més tard, van adonar-se que podien ampliar el seu negoci si, a més, realitzaven també els processos de tintura, primer sobre fibra de llana, per acabar tintant tot tipus de fibres. Als anys 80 van començar a realitzar processos d'acabats especials i innovadors, com poden ser els acabats a la pedra, làser, a la sorra, desgastats, etcètera.

L'any 1984 s'incorpora a l'empresa el Sr. Armand Galobart, actual gerent i fill del fundador de l'empresa, qui, uns anys més tard, a mitjans dels 90, va donar un gir al negoci en apostar per l'especialització en el disseny i fabricació de peces de roba més exclusives, menys estàndards, dirigides cap a un segment del mercat més petit però més elitista, per al qual el factor preu no és prioritari. Malauradament, aquests clients van anar desapareixent, i l'any 2008 van decidir realitzar un altre canvi en l'orientació del seu negoci, amb l'objectiu d'oferir peces de roba poc estàndards, però a preus més assequibles i, per tant, poder obrir el seu ventall de clients i oferir les seves col·leccions a les grans cadenes de subministrament del tèxtil-moda.

Així doncs, TINTES EGARA és una empresa que es defineix a si mateixa com "camaleònica", ja que en aquests 52 anys que han passat des de la seva fundació, han sabut adaptar-se a les circumstàncies i necessitats del mercat.

## b. Estratègia

L'estratègia en la qual es basa la trajectòria de l'empresa TINTES EGARA té dos pilars fonamentals:

1. D'una banda **la innovació**, que és constant i fruit de les continuades tasques d'investigació que són dutes a terme per part de tot l'equip que hi treballa. En la major part dels casos, aquestes tasques comencen quan el gerent, que viatja continuament arreu del món per captar idees, no només de disseny sinó també de processos, proposa al seu equip quin és l'aspecte visual que vol obtenir en una peça de roba. A partir d'aquest moment, l'equip que forma l'empresa es posa a treballar i comença tot un procés de recerca i desenvolupament per tal de materialitzar la idea inicial.

2. D'altra banda, **l'agilitat del servei que ofereixen als seus clients**, els quals han assumit que les peces que tinta i acaba TINTES EGARA no són peces convencionals, sinó que requereixen d'uns processos de fabricació molt variats i laboriosos, que s'han de planificar molt bé. Per això, els clients faciliten al tint unes previsions de venda que els permeten planificar perfectament les seves produccions i, per tant, acomplir amb els objectius de servei als quals s'havien compromès.

## c. Punts forts

Els principals punts forts de TINTES EGARA són dos:

1. Sempre han disposat de **recursos propis**, no han necessitat finançament extern per tal de tirar endavant el negoci.

2. La **gran dosi de creativitat** que, juntament amb una extraordinària visió comercial, els hi han permès estar sempre a l'avantguarda de la moda, fins al punt que és una empresa de tints i acabats poc convencional que ofereix al client les seves pròpies col·leccions de peces de vestir. L'empresa presenta 2 col·leccions a l'any i 1 repris.

#### d. Obstacles

El principal obstacle que han hagut de superar ha estat **que els seus clients els entenguin**. El fet de ser una empresa de tints i acabats poc convencional, i presentar ells mateixos els seus propis dissenys, diferents, creatius i innovadors als seus clients, no generava confiança en aquests. **Ha costat 20 anys arribar a obtenir aquesta confiança per part dels seus clients**, i que aquests es deixin assessorar i aconsellar per TINTES EGARA.

Actualment, del gruix de vendes que tenen, el 90% aproximadament correspon a la seva pròpia col·lecció, naturalment aplicada sobre peces de roba pròpies de cada client.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

Als anys 80, amb la incorporació de l'actual gerent de TINTES EGARA, es van viure **moments complicats, ja que es va produir una reorientació molt important del negoci** que estaven duent a terme fins llavors. Això va provocar **certes reticències entre el personal més antic i també més tècnic de l'empresa, per manca de confiança en l'aposta de futur de la nova gerència**. Poc a poc, no obstant, es va anar produint el relleu generacional de l'equip, fins arribar al moment actual en el qual la gerència s'ha rodejat d'un equip de professionals de mentalitat molt oberta i que s'han sabut adaptar als constants canvis soferts per l'empresa al llarg dels anys.

#### b. Canvis organitzatius o productius

L'empresa va haver **d'adaptar la seva estructura al seu nou model de negoci**. Per aconseguir-ho, d'una banda es va invertir, i es continua fent, **en maquinària i R+D+I**, ja que han hagut d'adaptar la maquinària a la tipologia de client i de procés que tenen.

D'altra banda, es va **formar tot un equip de professionals** amb amplis coneixements tècnics dels processos de tints i acabats, i també amb una **sensibilitat especial per al disseny**, tots ells amb una mentalitat molt oberta i capaços d'adaptar-se als canvis.

#### c. Mètode de finançament

El finançament de l'empresa ha estat sempre mitjançant **recursos propis**, la qual cosa, com s'ha comentat amb anterioritat, consideren que és un dels seus punts forts.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

El principal avantatge competitiu que té TINTES EGARA és el fet de **presentar 2 col·leccions pròpies cada any, una per temporada, i 1 repris**. Aquest és un **element diferenciador respecte a la major part d'empreses de tints i acabats** que existeixen, el qual és possible gràcies al fet que estan contínuament desenvolupant processos de tintura i acabats amb els que obtenen peces de roba amb un disseny absolutament creatiu i innovador.

#### e. Resultats comercials

Els resultats comercials aconseguits, fruit d'aquest continu procés de reorientació empresarial i adaptació a les circumstàncies del mercat, han estat el fet **d'esdevenir proveïdors de les més importants firmes de moda, a les quals poden oferir peces de roba amb un important component de disseny, a preus competitius i de mercat**.

### 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

En un principi, l'objectiu principal de les col·leccions era obtenir peces de roba amb un determinat aspecte o disseny, i, a partir d'aquí, es desenvolupava tot el **procés de tintura que no prioritzava els costos, sinó el producte obtingut**. Actualment, es dóna molta importància a

aquests processos, desenvolupant-los d'una forma molt tècnica, obtenint articles a uns preus competitiu, i per tant, susceptibles de ser adquirits per les grans cadenes de distribució tant nacionals com internacionals, que ofereixen articles de moda a preus assequibles per a una gran massa de clients finals, que busquen disseny, qualitat i preu. Per tant, afirmen, si haguessin de tornar a començar, treballarien seguint aquestes premisses.

#### b. Encerts

TINTES EGARA va decidir, en un determinat moment, apostar per una nova estratègia de negoci, prioritzant el disseny, la creativitat i la innovació, i en desenvolupar productes diferents a la resta d'empreses del ram. És a dir, han estat constantment apostant per aquesta línia, i jugant-s'ho tot a una sola carta, amb els riscos que això comporta. Des de sempre han cregut en el seu projecte i això és el que els ha portat a aconseguir estar ben posicionats entre els seus clients i tenir perspectives de futur.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

#### a. A Catalunya

Des de TINTES EGARA, pensen que les oportunitats del sector passen per seguir les pautes que marquen els grans grups de distribució, que són qui han de donar la mà a les empreses que queden al país per tal aquestes puguin tirar endavant, les quals han de funcionar segons les directrius que marquen les grans cadenes. Només si hi ha predisposició en aquest sentit les indústries del sector tèxtil podran tenir continuïtat.

Per altra banda, també consideren important situar-se en segments de mercat que siguin exclusius i minoritaris, que no resultin atractius per als països asiàtics o de l'est, que tendeixen a treballar productes més bàsics i en grans lots de producció.

En darrer lloc, afirmen que un altre element a tenir en compte és que, en general, a les empreses hi ha una tendència a ancorar-se en el passat i el present, i no voler arriscar ni assumir riscos, i en la major part dels casos, l'èxit passa per l'assumpció de riscos i, a vegades, d'alguns fracassos.

#### b. Possibilitats de cooperació empresarial

Actualment, TINTES EGARA està col·laborant molt estretament amb una empresa del sector de la pell per tractar d'aconseguir sobre la pell els mateixos efectes de tints i acabats que obtenen sobre la base tèxtil. Així mateix, es plantegen la possibilitat de cooperar amb alguna altra empresa per tal de crear conjuntament un centre productiu en altres països.

## Empresa

### TINTS QUADRADA, S.A.

TINTS QUADRADA, S.A., més enllà de la seva línia més tradicional de tintura i acabats de teixits, ha creat una Divisió de Noves Tecnologies centrada en el tractament amb plasma, amb un ventall d'aplicacions tan ampli que gaudeixen d'unes excel·lents perspectives de futur.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
TINTS QUADRADA, S.A. - NAOX®

Població  
Mataró

Pàgina web  
www.quadrada.com i www.naox.eu

Data de constitució de l'empresa  
1943

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat

Tintura i acabats de teixits, bàsicament de gènere de punt tubular, de fibres cel·lulòsiques, naturals, artificials o sintètiques, per als mercats de moda i roba interior. Preparació, merceritzat, tintura, perxat i tot tipus d'acabats físics, mecànics, químics i biològics per aconseguir diferents tactes, així com aplicacions de silicones i elastòmers, aprest antiengorgiment, hidròfugs, antibacterians, "easy care", "bio-polishing", aplicació de microencapsulats, etc.

Per altra banda, han creat la Divisió de Noves Tecnologies Naox®, dedicada al tractament amb plasma de materials ion-mask™. Aquest és un nou procés desenvolupat per l'empresa anglesa P2i Ltd. per impermeabilitzar qualsevol material sense modificar les seves propietats.



#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual de 1 a 2.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial Fabricants o industrials tèxtils, confeccionistes amb marca pròpia o sense, empreses amb col·leccions de moda i complements que comercialitzen producte acabat, empreses que comercialitzen col·leccions d'esport, empreses amb col·leccions de roba de *cocktail*, nit, celebracions, etc.

El 60% de la comercialització roman a la comarca, mentre el 40% restant es divideix entre un 30% a Catalunya i un 10% a Espanya.

Plantilla

31

## 1. Principal element de canvi/innovació

El canvi ha consistit en oferir un servei o procés nou d'acabat, innovador i únic al mercat, basat en la tecnologia plasma. Gràcies a la implantació d'aquest nou tractament, els clients obtenen noves característiques al seu producte final i es diferencien de la competència. El tractament per plasma els hi ha permès realitzar una nova oferta de serveis exclusius i obrir les possibilitats per arribar a altres clients potencials, nous mercats, nous *targets*, així com diversificar riscos i aconseguir avantatges competitiu. Amb l'aplicació d'ion-mask™, sota la nova divisió interna NAOX®, es diferencien del sistema tradicional ofert fins ara a TINTS QUADRADA S.A.. Així, presenten aquest nou servei tant a clients habituals com a nous clients que sorgeixen gràcies a les àmplies possibilitats d'aquest nou tractament.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

El sector tèxtil ha patit diferents crisis, a l'inici dels 90, i una crisi més accentuada i greu en els últims anys. Degut a aquesta darrera situació, **amb la competència asiàtica en els seus màxims, es van proposar efectuar un canvi a l'empresa: es plantejaven oferir alguna innovació al mercat, per tal de diferenciar-se dels acabats tèxtils tradicionals.** En una jornada de divulgació de CETEMMSA, van sentir a parlar del plasma i les seves aplicacions al tèxtil, fet que els va inspirar cap a on podia anar la innovació a l'empresa.

En primer lloc, van intentar aconseguir informació sobre sistemes de plasma, buscant proveïdors de maquinària d'aquest tipus i contactant-los. Veient que la tecnologia era molt complexa i que les aplicacions industrials poc definides, van contractar els consultors Tecnitex Ingenieros S.L. per a que els ajudessin en aquest nou projecte, ja que necessitaven estudis i prospeccions sobre el que hi havia al mercat. El resultat de l'estudi de l'"estat de l'art" del plasma va ser decebedor, ja que no s'havia trobat cap fabricant que tingués màquines industrialitzades. Quedava un sol contacte a fer, que finalment es va convertir en el soci tecnològic de TINTS QUADRADA.

L'empresa fabricant dels equips de plasma i propietària de la marca ion-mask<sup>TM</sup> és P2i Ltd. L'empresa està situada a Oxford, Anglaterra, i nasqué el 2004 com a spin-off del centre d'excel·lència científica del Ministeri de Defensa del Regne Unit. Allà es va desenvolupar un mètode de tractament de roba militar més efectiu a l'atac químic i a la vegada més confortable. L'empresa es creà amb l'objectiu d'aplicar el plasma a la indústria i una de les seves vies és ara a través de TINTS QUADRADA S.A.

### b. Estratègia

D'una banda, **es va negociar amb l'empresa P2i Ltd. el tractament en exclusiva d'ion-mask<sup>TM</sup> per a tercers a Espanya.** A la vegada, es va **crear la divisió interna de noves tecnologies NAOX<sup>®</sup>,** amb l'objectiu de diferenciar els serveis prestats (TINTS QUADRADA ofereix serveis de tint i acabats i NAOX<sup>®</sup> ofereix el tractament per plasma ion-mask<sup>TM</sup>).

Amb l'ajut de Tecnitex Ingenieros S.L. **es va definir un pla de negoci** on tocava concretar els serveis a oferir, els potencials clients, els mercats potencials, el pla de màrqueting, les previsions de vendes, etcètera. Amb el nou sistema d'acabat per plasma, podien fer els serveis sobre la peça de roba final, per exemple, per aplicar-la a un vestit de núvia, unes sabates esportives, etc. Conseqüentment, **el tipus de client s'ampliava i es diversificaven els riscos comercials.**

### c. Punts forts

Els punts forts de l'empresa eren i són sobretot **la iniciativa i l'esperit emprenedor,** bàsics per poder pensar que aconseguirien aplicar al món tèxtil aquest acabat sobre peça de roba final, amb unes característiques tan especials i tècniques.

Des de la seva experiència al món tèxtil, podien arribar a nous clients confeccionistes, dissenyadors, distribuïdors, no només a fabricants, així com a clients d'altres sectors com el clúster de sabates o d'altres. Un exemple de client que aplica la seva tecnologia als seus productes i els proporciona valor afegit és l'empresa "Madre Mía del Amor Hermoso", del món de la moda més actual.

En darrer lloc, també destaquen com a punt fort **les ganes de llançar-se a un projecte totalment nou i conèixer una tecnologia a fons.**

### d. Obstacles

Es trobaven davant d'un **projecte totalment nou i innovador, amb una tecnologia desconeguda en el món tèxtil.** Com a tal, havien de conèixer-la, estudiar la seva viabilitat tècnica, comercial,



financera i econòmica. Per tant, significava assumir un risc important i complicat. Però malgrat les dificultats, tenien clar que les podrien superar. En l'aplicació de noves tecnologies hi ha sempre uns riscos i uns obstacles a superar, però saben que si ho aconseguen podrien rendibilitzar molt bé la inversió.

### 3. Resultats de la innovació/del canvi

#### a. Vivències del procés i valoració actual

La valoració és positiva en general i amb bones expectatives de futur. La innovació els hi pot aportar un creixement de la secció dedicada al plasma, amb l'obertura a nous sectors i nous clients.

Creuen que va ser un encert diferenciar el tipus de producció de l'empresa: els serveis clàssics de tints i acabats, per part de TINTS QUADRADA, i la part de noves tecnologies aplicables, amb la marca NAOX®.

#### b. Canvis organitzatius o productius

Bàsicament, la creació d'una divisió interna de noves tecnologies, amb el nom de Naox®, amb les repercussions que aquest fet tenia a nivell organitzatiu.

#### c. Mètode de finançament

El finançament va ser privat: van obtenir diverses subvencions, sobretot a través del CIDEM (AC-CIÓ10) i la seva línia d'ajuts per a "Noves oportunitats de negoci", que inclou estudi i implantació. A més també van aconseguir algun ajut per part del ministeri d'Indústria.

#### d. Avantatge competitiu aconseguit

Poder diversificar riscos comercials, així com diferenciar-se de la resta en oferir un servei innovador, exclusiu i únic al mercat per desenvolupar el procés en peces acabades. El gran avantatge d'aquest procés és que poden tractar qualsevol tipus de material i, sobretot, material delicat com la seda, sense que s'alteri ni el seu tacte, ni color, ni caient.

L'altre avantatge és poder entrar en nous mercats, *targets*, sectors on comercialitzar els seus serveis i ampliar la quota de mercat. El mercat de l'empresa s'estén des dels confeccionistes de roba d'alta gamma fins a l'automoció.

#### e. Resultats comercials

Aconseguir nous clients i de diferents sectors dins del món tèxtil, arribant a tot tipus de productes, però sobretot els d'alta gamma, on un acabat anti-taca pot tenir un alt valor afegit. Alhora, trobar nous nínxols de mercat com, per exemple, el sector de l'automoció.

### 4. Valoració del canvi

#### a. Encerts

La planificació realitzada per desenvolupar el projecte, així com l'estudi i prospecció realitzada: l'estat de l'art de la tecnologia plasma i la intel·ligència competitiva.

També cal esmentar com a punt bàsic en el desenvolupament del projecte, el fet d'haver trobat el soci tecnològic, l'empresa britànica citada, així com l'estratègia i passos pensats a l'hora de realitzar el projecte.

### 5. Oportunitats del sector tèxtil

#### a. En general

A TINTS QUADRADA, per molt que el mercat hagi entrat en una profunda crisi, creuen que oportunitats sempre n'hi haurà. Segurament aquestes no tindran ni les dimensions ni les ca-

racterístiques que tingueren anteriorment. Ara, com sempre, hom s'ha d'adaptar als canvis de mercat, així com oferir alguna novetat o innovació que el diferenciï de la resta de competidors, nacionals o internacionals.

#### b. A Catalunya

Creuen que les empreses s'han d'enfocar sobretot en l'especialització, així com la flexibilitat i adaptació a les necessitats del client, personalitzant el servei o producte.

Per exemple, el fet de realitzar un sistema d'acabat especial i innovador en producte final no afecta si la roba es confecciona a països tercers. El tractament es pot aplicar al final de la cadena, aquí, just abans de la distribució.

#### c. Possibilitats de cooperació empresarial

Les possibilitats d'aplicació de ion-mask<sup>TM</sup> en camps tan diversos com el tèxtil, els plàstics, l'electrònica o qualsevol tipus de material fan pensar que, efectivament, es podria establir algun tipus de cooperació amb altres empreses per desenvolupar productes innovadors, altament competitius. D'aquesta forma es poden crear nous productes, resultant en un alt grau d'innovació i unes oportunitats de negoci millors.

## Empresa

### TONI FRANCESC, S.L.

Toni Francesc ha apostat per la incorporació clara de la variable disseny en el seu projecte empresarial, conjuntant-ho amb inversió en maquinària i un increment dels recursos destinats a la comunicació de la marca. Els resultats?: un increment continu dels seus mercats comercials.



#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial

TONI FRANCESC, S.L.

Població

Badalona

Pàgina web

www.tonifrancesc.com

Data de constitució de l'empresa

1992

Nombre de centres de treball de l'empresa

2

Forma jurídica de l'empresa

Societat Limitada (SL)

Descripció de l'activitat

Disseny de moda i confecció

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

De 2 a 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial

Tendes multimarca en moda jove femenina.

La comercialització es troba repartida principalment entre Catalunya i Espanya, destinant el 20% que resta a l'exportació.

Plantilla

34

## 1. Principal element de canvi/innovació

La innovació ha consistit en incorporar major nivell de disseny. Aquesta innovació els ha dut a realitzar altres canvis en l'empresa, com el canvi d'espai, l'aposta per la comunicació de la marca i una automatització del magatzem que tenen previst realitzar properament, elements que es descriuen àmpliament en els propers apartats.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

El motiu principal que els va induir a innovar fou l'objectiu de guanyar nous mercats.

### b. Estratègia

En primer lloc, l'estratègia consistí en sortir de Montigalà per falta d'espai i per generar una estratègia empresarial que permetés guanyar nous mercats i donar-se a conèixer més enllà del mercat de Pronto Moda. De manera que varen començar a treballar col·lecció de temporada per treballar amb més temps i poder dissenyar. Es necessita temps, afirmen, si es vol vendre a fora i servir qualitat i disseny. La qualitat requeria també invertir en tecnologia en fàbrica.

Actualment estan apostant per la comunicació. Fabriquen aquí, tot i que això es pot fer des de qualsevol lloc, però per molta qualitat que es tingui si no et coneixen no serveix de res. Per tant, inicialment el procés es va centrar en superar-se en disseny, després tecnologia i ara comunicació de la marca.

De cara al futur voldrien invertir en automatització de magatzem però el moment econòmic és complicat. Això requeriria ampliar espai de magatzem. Però tenen una planificació feta a 5 anys: automatització de magatzem i inversió en logística. Aquesta nova situació els permetria plantejar-se la possibilitat d'obrir botigues pròpies, però el procés ha de ser prudent.

Com a forma de treball, busquen un concepte per a cada una de les 3 línies de l'empresa i sobre aquesta base comencen a dissenyar sobre el paper o sobre teixit amb diferents colors. És difícil mesurar quin tant per cent de les idees acaben plasmades, ja que algunes coses que no desenvolupen les aprofiten en part per a un altre disseny. És una evolució.

### c. Punts forts

La capacitat de disseny i creativitat de Toni Francesc.

### d. Obstacles

L'obstacle principal en el procés de canvi va ser la por a l'acceptació a l'estranger. Superat això, es va haver de treballar la peculiaritat de cada mercat, sense deixar les sèries Pronto Moda que encara fan.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Vivències del procés i valoració actual

El procés es va viure, com s'ha comentat, amb una certa por inicial en obrir-se a l'estranger.

### b. Canvis organitzatius o productius

No hi va haver canvis significatius ni es va recórrer a consultories d'organització. Ha estat un canvi continu amb reflexions setmanals en reunions d'empresa. S'ha seguit l'assessorament de mercats del Gremi d'Indústries de la Confecció.

Per altra banda, sí que han canviat l'estructura de personal. La mà d'obra ara és qualificada. Han necessitat responsables d'exportació i de qualitat, de producció, que sempre han format ells mateixos a partir de la plantilla que tenien. Gent que parli idiomes (anglès, francès i alemany a la fàbrica).

Pel que fa al disseny, han contractat gent jove preparada que han format posteriorment per evitar "vicios" adquirits i per a que entenguin els objectius de l'empresa i poder, així, aconseguir la seva màxima implicació. Mai han buscat personal d'altres empreses sinó gent jove que han format a l'empresa.



### c. Mètode de finançament

Recursos propis, excepte quan varen invertir en maquinària, que van treballar amb un crèdit de l'ICO. Es reinverteixen beneficis.

### d. Avantatge competitiu aconseguit

Principalment, el seu avantatge competitiu és el disseny.

### e. Resultats comercials

Han aconseguit ampliar significativament l'àmbit geogràfic comercial: Espanya, Europa, Rússia,

EUA, Mèxic, Emirats Àrabs i Amèrica del Sud. En aquest moments, exporten al voltant del 20% de la facturació (4% a Europa). D'entre els mercats estrangers, estan consolidant especialment el mercat mexicà.

## 4. Valoració del canvi

### a. Errors

Tot i que afirmen que no han comès errors significatius que no repetirien, creuen que **la comunicació de la marca l'haurien hagut d'iniciar des del primer moment**. És l'aspecte en què ara estan centrats, des de fa 2 anys, ampliant els pressupostos de comunicació de la marca. Ho podien haver iniciat directament quan apostaven pel disseny i la inversió tecnològica.

## 5. Oportunitats del sector tèxtil

### a. En general

A TONI FRANCESC creuen que no hi ha una diferència entre el mercat local i el global. Catalunya s'ha especialitzat en disseny, i ja no el contracta fora sinó que l'exporta. La qualitat de les empreses fora de la UE ha augmentat i Catalunya s'adapta a la globalització. **Qui no aposti pel disseny no té futur ja que fora sempre es treballarà més barat.**

En aquest sentit, creuen que l'aposta pel Concurs de dissenyadors de Badalona és molt interessant ja que no hi ha res per les escoles des de fa 20 anys. Abans el Gremi tenia un premi però es va abandonar. Creuen, per tant, que és important apostar pel talent i hi ha d'haver un caldo de cultiu creatiu per competir. La passarel·la 080 és per independents i emergents, però no per escoles, també existeix el moda FAD com a canal dels dissenyadors que surten d'escoles, així com una incubadora per a dissenyadors que es volen "empresarialitzar".

Pel que fa a l'estratègia general d'apostar per la marca i el *know-how* encara que es subcontracti, aquesta no hauria de ser conservadora. **S'ha d'invertir en la marca perquè és el valor principal, però si la marca funciona no es necessita tanta deslocalització. Deslocalitzar per créixer més ràpid sí, però no per fer-se més petit aquí.** La deslocalització no ha de ser estructural sobre la producció que es té planificada sinó per aquelles puntes de producció conjunturals.

### b. Possibilitats de cooperació empresarial

Pel que fa a cooperació empresarial estricta, no és un àmbit que hagin explotat en el seu projecte. En tot cas, han participat en grups d'exportació, en els que cada empresa té la seva part i el seu treball per separat.

No descarten col·laborar, però, amb empreses que vegin les coses com ells i tinguin un enfocament semblant. Potser de cara a desenvolupar una línia de botigues, tot i que, de moment, no hi ha hagut cap contacte ni iniciativa per col·laborar.



## Empresa

### YERSE, S.A.

Yerse ha implementat diverses innovacions en la gestió de la seva activitat productiva per tal d'assolir la seva consolidació en el mercat. I ja hi duen 45 anys! Les actuacions inclouen, entre d'altres, l'aposta pel disseny, la participació en fires, la promoció de l'activitat exportadora, l'impuls de la imatge de la marca i l'ampliació de la col·lecció.

#### Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial  
YERSE, S.A.

Població  
Sabadell

Pàgina web  
www.yerse.com

Data de constitució de l'empresa  
1964

Nombre de centres de treball de l'empresa

1

Forma jurídica de l'empresa

Societat Anònima (SA)

Descripció de l'activitat  
*porter* amb especialització en gènere de punt.

Disseny de col·lecció femenina de *prêt à*

#### Dades generals de l'empresa

Volum de facturació actual

> 5.000.000 €

Tipologia de clients i àmbit geogràfic comercial  
Tenen *shopping corners* propis, botiga pròpia (a Sabadell) i públic final (dona d'entre 35-50 anys de nivell mig – alt).

Botiga multimarca, grans magatzems (on tenen *shopping corners* propis), botiga pròpia (a Sabadell) i públic final (dona d'entre 35-50 anys de nivell mig – alt).

El 70% de la comercialització es destina a Espanya i el 30% restant s'exporta.

Plantilla

30



## 1. Principal element de canvi/innovació

La innovació ha estat un procés de canvi en diversos aspectes:

1. Modernització del sistema informàtic.
2. Inversió i molt esforç en l'equip de disseny.
3. Viatges de recopilació d'informació en altres botigues o mercats (exportació).
4. Participació a fires internacionals.
5. Sistematització de la comunicació en imatge de marca.
6. **Ampliació de la col·lecció i temporades:** fundacionalment l'empresa només realitzava una col·lecció de tricotosa (jerseys de punt) per la temporada d'hivern. L'empresa, al llarg dels anys, va incorporar la temporada d'estiu, en la que es van introduir les samarretes. Actualment, realitzen tot el *look* complet femení: peces i accessoris tant en punt com en altres teixits, tant per hivern com estiu, tot i que el 80% de la col·lecció es conforma de samarretes i jerseys.

## 2. Necessitat de la innovació/del canvi

### a. Història i motiu de la innovació / del canvi

Principalment, el canvi va venir donat pel **canvi generacional a l'empresa**. L'evolució i les modificacions es van produir de forma molt natural, fruit de la **necessitat d'un canvi de model orientat a ampliar mercat i apostar per un disseny de més qualitat i no tant bàsic**.

### b. Estratègia

A nivell intern, varen realitzar un **pla estratègic**. Tenien clar que tant el tipus de producte com l'estructura de l'empresa havia de canviar i que calia exportar.

Pel que fa a la comunicació, van començar a **establir una sistematització**: catàleg cada temporada, *displays*, insercions a revistes i cessió de peces per televisió, teatre o cinema. Actualment, disposen d'un despatx de premsa a París i un altre a Espanya.

Per adaptar-se al canvi de producte que necessitaven, van **canviar algun dels perfils dels comercials i van obrir-se a nous clients amb un perfil més adaptat als nous dissenys**.

Per tal d'accedir a nous mercats, van començar a **participar en fires internacionals** i van realitzar una **forta aposta per l'exportació**.

### c. Punts forts

El principal punt fort en el procés de canvi ha estat el **canvi generacional** que s'ha produït els últims 8 anys, tant en la direcció com en els departaments de producció i finances. És a dir, l'empresa es va renovar pràcticament de dalt a baix, fet que va permetre que els canvis s'anessin realitzant de forma més ràpida.

Pel que fa al producte, un **preu competitiu i molta qualitat en el disseny**.



### d. Obstacles

Els principals obstacles identificats pels promotors de YERSE són tres:

1. **Disminució de les botigues multimarca.**
2. **Forta competència de les grans cadenes**, que t'obliguen a diferenciar-te molt.
3. La **capacitat de seguir estructurant tot el look complet**, que no és tant fàcil com elaborar jerses i samarretes. Podria haver estat un punt feble, tot i que actualment no ho és.

## 3. Resultats de la innovació/del canvi

### a. Canvis organitzatius o productius

Els canvis en el si de YERSE es van produir en dos àmbits:

1. **Canvis en RRHH**: canvis generacionals, jubilació de personal i reconversió de personal dins la pròpia empresa.
2. **Canvis en la realització de processos**: part de la producció ara es subcontracta al mercat internacional i s'han unificat processos en únics proveïdors que abans només en feien una part. També han externalitzat activitats que abans realitzaven ells mateixos (compra de fil, transports de mercaderies, coordinació, etc.).

### b. Mètode de finançament

Han utilitzat **finançament extern**, gestionat sempre de forma molt estricta. D'altra banda, també



han fet ús de subvencions dels gremis i de l'ICEX o ACC1Ó per temes d'*outsourcing*, per fires i per exportació.

#### c. Avantatge competitiu aconseguit

El canvi a YERSE els ha permès:

1. Possibilitat d'oferir un producte diferent al que tenien.
2. Tenir un preu competitiu amb més disseny i més qualitat.
3. Aconseguir més imatge de marca.

#### d. Resultats comercials

YERSE ha tingut un increment molt important de vendes i es preveu un creixement durant el 2010. L'exportació va començar fa uns 8 anys i, després de tota una evolució, ara es troben en un moment de consolidació.

### 4. Valoració del canvi

#### a. Errors

Els promotors de YERSE creuen que potser haurien d'haver estat més valents i haver invertit en disseny una mica abans. És a dir, la inversió en RRHH en el departament de disseny (R+D) s'hauria d'haver fet abans del que es va realitzar.

#### b. Encerts

Identifiquen tres decisions encertades, principalment:

1. Exportar quan el seu producte i la seva estructura estaven preparats per fer-ho.
2. Apostar per les fires nacionals i internacionals, atès que els hi va permetre detectar necessitats, maduresa, conèixer altres marques, etc.
3. Periodicitat i constància en les accions de comunicació i imatge de marca.

### 5. Oportunitats del sector tèxtil

#### a. En general

A YERSE creuen que hi ha moltes oportunitats i més en productes en què la diferenciació està en el disseny. En el tèxtil, els processos d'investigació són molt ràpids, no es tracta d'un producte molt tècnic amb patents i tecnologia que els altres no tenen, com succeeix en altres sectors.

Actualment, els mercats estrangers estan més disposats a escoltar noves propostes. En situacions de crisi, moltes botigues estan mirant què està passant a altres països com ara Espanya o França.

#### b. Possibilitats de cooperació empresarial

YERSE ha realitzat accions de cooperació empresarial a través d'ACC1Ó, amb 5 empreses competidores al mercat, per viatges d'exportació. Es tracta d'accions que individualment per cost no serien possible, però que, tot i realitzar-les conjuntament, et permeten mantenir certa independència.

A nivell de producte i disseny, afirmen, la cooperació amb altres empreses és molt difícil.





