

## CASOS D'ÈXIT DE L'ACCIÓ 3

### DEL PROJECTE "ACTE: UNA XARXA PER LA INNOVACIÓ":

#### 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.

Imatge empresa

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

Nom de l'empresa – Nom comercial	<b>COLOR-CENTER, S.A</b>
Població	Terrassa
Pàgina web	<a href="http://www.colorcenter.es">www.colorcenter.es</a>
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 <i>maquila</i> .
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
Plantilla	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. 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 actuïn 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.