

CASOS D'ÈXIT DE L'ACCIÓ 3

DEL PROJECTE “ACTE: UNA XARXA PER LA INNOVACIÓ”:

Empresa Grup Estambriil S.A.

El Grup Estambriil 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 contínuament, nous horitzons de negoci.

Imatge empresa

Dades d'identificació de l'empresa

Nom de l'empresa – Nom comercial	GRUP ESTAMBRIL S.A. - ESTAMBRIL / TAG INNOVACIÓN
Població	Sabadell
Pàgina web	www.estambriil.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.
Plantilla	Espanya, amb un 35%, i l'exportació, amb un 65%, són els destins de la producció. 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 Estambriil 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 Estambriil.**

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'explotació). 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 fitjar 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 complert 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.