

## CASOS D'ÈXIT DE L'ACCIÓ 3

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

#### Empresa HISPANO TEX SA

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.

Imatge empresa

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

Nom de l'empresa – Nom comercial	<b>HISPANO TEX SA</b>
Població	Sant Cugat del Vallès i Moià
Pàgina web	<a href="http://www.hispanotex.com">www.hispanotex.com</a>
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 només 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 *organizatiu*: 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. **Projecció 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.