



La localización, en la provincia de Toledo junto a una gran vía de comunicación, facilita la logística de reparto



Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Celucolor:

Pablo Baurier,
Emilio Escobedo,
Laura Gil y
Susana Rodríguez

Celucolor,

UN EJEMPLO DE ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS TIEMPOS

ANTE SITUACIONES DE DIFICULTAD, LA CONFIANZA EN LA MEJORA PUEDE SER UNA TABLA DE SALVACIÓN. LO HA SIDO PARA CELUCOLOR, UNA EMPRESA QUE, CON VALENTÍA, HA PUESTO LAS BASES PARA UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y HA APRENDIDO A DISFRUTAR CON PLENITUD DE AQUELLO QUE HACE. ¿SE PUEDE PEDIR MÁS?

COMO CASI SIEMPRE, LOS PRIMEROS PASOS FUERON CLAVE: DESBLOQUEAR LA

Héctor Burgos lleva los mandos de Celucolor, una empresa fundada por su padre cuya área de negocio es la fabricación, personalización, impresión y suministro de servilletas y manteles de papel, así como de productos complementarios y otras soluciones. La clientela está compuesta por firmas de hostelería y restauración, colectividades y *cash* profesional. "Nuestra situación en la empresa era como ir conduciendo un coche, pasar por encima de un charco, que se te llenen todos los cristales de barro y no te funcionen los limpiaparabrisas. Tan solo puedes observar a través de un pequeño hueco que ha quedado limpio. Pero no puedes parar y bajarte, tienes que seguir hacia adelante. No sabes si tienes que girar a un lado o a otro, si te adelanta alguien, si hay un bache... has de reducir velocidad y estás sometido a mucho estrés". Para Celucolor, la colaboración con Tactio consistió en ir limpiando todo ese barro poco a poco y poder, al fin, ver el exterior con nitidez. "Hemos aprendido a saber cuándo debemos frenar y cuándo podemos ir más rápido, a conocer si alguien nos adelanta, a adecuarnos al entorno y a dejar de hacer las cosas por intuición o inercia", concluye Héctor.

CUELLO DE BOTELLA

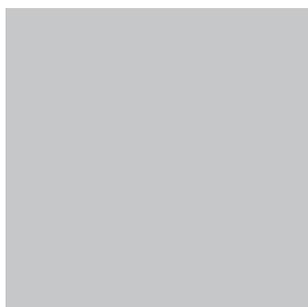
La trayectoria de Celucolor, que operaba anteriormente con otro nombre, fue relativamente plácida mientras la coyuntura

económica y la falta de competidores facilitaban el mercado. Pero la situación fue cambiando progresivamente y, junto con el incremento de los costes de las materias primas, hizo que los márgenes se fuesen estrechando cada vez más. La estructura de la empresa, aún basada en una organización personalista y familiar heredada, no permitía continuar por el mismo camino.

Las responsabilidades que recaían sobre Héctor Burgos eran muy grandes y variadas: logística, administración, producción... Esto, junto con la mayor complejidad del sector, "formaba un cuello de botella y hacía difícil mantener los márgenes de beneficio de épocas anteriores", comenta. Tras varios contactos previos y un trabajo de documentación donde investigó, se asesoró y leyó sobre otros casos de éxito parecidos al suyo, se dio cuenta de que no tenía tiempo para pensar en el largo plazo y que necesitaba cambiar de estrategia. Según Pablo Baurier, consultor de dirección y organización en Tactio y uno de los responsables de la intervención en Celucolor, "el proceso se inició justo en ese momento de congestión. El modelo era mejorable y se hacía necesario salir de esa dinámica, haciendo hincapié en el trabajo en equipo, en la necesidad de delegar y en las herramientas para funcionar de una manera más ágil".



UNO DE LOS OBJETIVOS FUE APRENDER A DELEGAR, DEJAR CLARAS LAS COMPETENCIAS DE CADA PERSONA Y OCUPAR DE MANERA EFECTIVA CADA ÁREA, ESTANDO TODO EL EQUIPO INTERCONECTADO



SITUACIÓN, LIBERAR DE CARGA DE TRABAJO AL GERENTE Y EVITAR ATASCOS

SOBRE RUEDAS

Como casi siempre, los primeros pasos fueron clave: desbloquear la situación, liberar de carga de trabajo al gerente y evitar atascos. En el momento en que Héctor Burgos dejó de responsabilizarse de ciertas tareas y pudo dedicarse a gestionar la planificación y las entregas, el tiempo y el espacio que se abrieron ante él fueron liberadores. "Todo comenzó a ir sobre ruedas, gracias a la gran capacidad de trabajo de todo el personal de Celucolor", asegura. Si, a pesar de los problemas, habían sido capaces de superar momentos duros de crisis económica, en cuanto contaron con asesoramiento, herramientas, tiempo y organización, el resultado fue excepcional. Es palpable como, solo seis meses después, Celucolor ya era otra empresa.

El gran esfuerzo llevado a cabo ha estado siempre acompañado de mucha ilusión y esta ha sido la clave del éxito. Entre todo el equipo, en palabras de Héctor Burgos, "se descubrieron puntos positivos y negativos y cómo explotarlos o corregirlos". Para el gerente, era objetivo prioritario dejar de pasar la mayor parte del tiempo en el almacén y la fábrica para centrarse en el despacho y, por ello, una de las primeras medidas fue descargarle del móvil. No fue fácil: hubo un tiempo de adaptación, pero el resultado le liberó y le permitió centrarse en la dirección.

Otro de los puntos de ataque principales fue la reestructuración, con el objetivo de aprender a delegar, dejar claras las competencias de cada persona y ocupar de manera efectiva cada área, estando todo el equipo interconectado. Se creó un cuadro de mando y un sistema de contabilidad interna que permitiera consultar y vigilar su evolución. "Se trataba de ver la empresa desde otro punto de vista e iniciar una labor comercial: salir, conocer el mercado a fondo, citarse con clientes y descubrir sus demandas, investigar oportunidades de negocio, comprender bien sus productos y su potencial, hallar nuevos sectores a los que abrirse...", explica el gerente.

Todo ello ha ido acompañado de la implantación de nuevas herramientas de pedidos, entregas, control estricto de stock y una gestión de compras basada en datos concretos. Hoy, el flujo de trabajo es más ágil, sin mermas de producción ni pérdidas, y esto, según el consultor Pablo Baurier, "ha afectado muy positivamente también a otros ámbitos, como la tesorería".

CAMBIOS ESTRATÉGICOS

La intervención de Tactio se fundamentó en varias líneas. La primera de ellas fue una importante labor de integración y racionalización de las operaciones empresariales. Todo el sis-



Las instalaciones de Celucolor se ubican sobre un terreno de 3.500 metros, de los cuales 2.300 están dedicados a manipulación y almacén, tanto de materia prima como de producto acabado

SE HA ACTUADO DE FORMA DECIDIDA EN LA MEJORA DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS, PARA FACILITAR UN FLUJO DE TRABAJO ÓPTIMO Y EFICIENTE



tema de pedidos se ha informatizado en tiempo real y la planificación y las entregas se gestionan de manera sencilla y fiable. Gracias a esto y al control interno de toda la contabilidad, con una persona dedicada a ello, se conoce la situación al día, se ha puesto en funcionamiento un seguimiento contable del stock semanal y una mejor gestión de compras y gastos. De esta manera, se han dividido por cinco los gastos en clichés y el diseño se está agilizando, siendo apoyado en ocasiones de forma externa. Un ejemplo claro: si anteriormente se gestionaban cinco diseños por semana, en la primavera de 2019 ya se estaba trabajando en más de 25.

Por otro lado, se ha actuado de manera decidida en la mejora de las comunicaciones internas para facilitar un flujo de trabajo óptimo y eficiente, instalando centralita y teléfonos en la nave, así como wifi. Para aumentar la productividad y la gama de productos se han adquirido nuevas máquinas y se han actualizado otras; y para ampliar el mercado se han alcanzado acuerdos con empresas de logística. De este modo, con una gestión sencilla, se abre la posibilidad de realizar entregas en lugares más lejanos.

MEJORAR Y CRECER

Para Héctor Burgos, "uno de los momentos más importantes de toda esta intervención fue darme cuenta de que, aunque yo no estuviera, todo seguía su ritmo. Salía a reunirme con clientes y a hacer gestiones... y la empresa continuaba funcionando". Ello le abrió la posibilidad de invertir tiempo en nuevos asuntos. ¡Incluso podía ponerse enfermo!, y eso no significaba el fin del mundo. Ahora las tareas y funciones están claras: un encargado de planta las distribuye, se buscan soluciones a problemas mejorando el funcionamiento de la organización y ya se puede pensar en aumentar campos de acción, en el mantenimiento adecuado de las máquinas y en derribar las barreras del miedo a no poder cumplir con los encargos.

En todo este proceso, el apoyo de su mujer, Esperanza Rama, ha sido clave. Ella ha vivido el proyecto de Celucolor desde el inicio, liderando el departamento de Administración y ayudando a Héctor en las tareas de dirección.

El cambio ha sido profundo y positivo; y esto se nota en los números: en apenas nueve meses, las ventas han pasado de

TODO EL SISTEMA DE PEDIDOS ESTÁ AHORA INFORMATIZADO EN TIEMPO REAL Y SE



Uno de los principales objetivos y desafíos de Celucolor es apostar por la sostenibilidad, los productos ecológicos y la eliminación de plásticos



crecer un 2% anual a un 16% (de enero a abril de 2019, con respecto a los mismos meses del año anterior). Algo impensable anteriormente. A esto se añade que los plazos de entrega han bajado de semanas a días y que el stock es un 20% menor, ya que la planificación se realiza en base a las entregas previstas, lo que permite ganar en agilidad. Pero lo más importante, según Pablo Baurier, es que "Héctor ha recuperado la ilusión por el negocio, que ahora tiene tiempo de dirigir y gestionar, su labor principal".

CALIDAD Y SERVICIO

Celucolor posee una plantilla de nueve trabajadores y sigue inmersa en plena reestructuración. Confía en continuar su crecimiento y ampliar el espacio de operaciones, mientras basa su futuro en tres palabras: seriedad, compromiso y confianza. A esto se añaden dos principios que para Héctor Burgos son muy importantes y que le ayudaron a superar momentos de crisis con anterioridad: la calidad y el servicio. El trabajo de equipo y la confianza en los partners, con el objetivo final de ayudar a los clientes, es también fundamental. "Si cada parte de la cadena hace bien su trabajo,

todo funciona bien", afirma el gerente, quien aspira "a convertir Celucolor en un referente en el sector, mejorar cada día y ser más sostenibles para adecuarnos a las nuevas necesidades y normativas de un mercado con grandes desafíos".

Este último particular es importante, porque el sector se enfrenta a grandes oportunidades y desafíos. La preocupación por la sostenibilidad y las nuevas leyes europeas obligan a innovar en productos que cumplan normativas y reduzcan el uso del plástico. Por ello, Celucolor elabora una línea ecológica, que el propio cliente demanda cada vez más, y busca las mejores maneras para sustituir estos materiales. ■

VER EL VÍDEO CON EL REPORTAJE ÍNTEGRO:

<https://youtu.be/zt-EMaMsEcw>



GESTIONAN LA PLANIFICACIÓN Y LAS ENTREGAS DE MANERA SENCILLA Y FIABLE