

ENTREVISTA A LUÍS FELIPE DE LA MORENA VALENZUELA (AD-1),
DIRECTOR GENERAL DE IMEDEXSA, SA

«Es increíble lo fácil que es dirigir una empresa cuando todo el equipo directivo tiene un lenguaje común»

IMEDEXSA, Industrias Mecánicas de Extremadura, S.A, se dedica a la fabricación y comercialización de estructuras metálicas para todo tipo de instalaciones, principalmente líneas eléctricas, así como de elementos auxiliares para este tipo de aplicaciones. Ubicada en Casar de Cáceres, fue constituida el 17 de mayo de 1979.

MAMEN GÓMEZ

cgomez@santelmo.org

¿Cuál ha sido su trayectoria profesional y cómo llegó hasta IMEDEXSA?

Tras terminar la carrera de Ingeniería Industrial en San Sebastián, en cuya Universidad estuve dando clases posteriormente, comencé a trabajar en una empresa donde organizábamos temas informáticos, organización de estructuras comerciales y distintas cuestiones relacionadas con la organización de las propias empresas. Poco después, me seleccionaron para ocupar el puesto de Director Gerente en una empresa extremeña en la que estuve trabajando aproximadamente un año y, seguidamente, me llamaron de IMEXDESA, hasta hoy.

Supongo que en IMEDEXSA habrá ocupado distintos cargos hasta llegar a desempeñar el de Director General, ¿no es así?

Llegué a esta empresa ocupando desde

un principio el puesto de Director Gerente. Sin embargo, IMEDEXSA pasó por muchas vicisitudes que afectaron a todos los que estábamos trabajando aquí, en ese momento. En sus comienzos estaba participada por varias empresas pero, por diferentes motivos, una empresa madrileña se quedó con el 100% del accionariado. En este momento se produjo una auténtica revolución, puesto que todo dependía de Madrid.

A nivel de gestión, ¿Cómo afectó este aspecto a IMEDEXSA?

Este aspecto unido a la crisis del sector eléctrico en el año 1994 provocó que se produjera una suspensión de pagos tremenda, con un expediente de regulación de empleo.

Posteriormente, hubo un cambio de accionariado y pasó todo a manos de D. Gregorio Peña. Fue entonces, cuando fui nom-



Es necesario que la idea de emprendedor sea trasladada al puesto de trabajo. Cada trabajador de esta empresa sabe que sus actuaciones, su iniciativa y lo que emprenda va a ser respaldado.

brado Director General. A partir de este momento intentamos encauzar la situación, lo que logramos poco después. De este modo, conseguimos pasar de ser una empresa que era la última del sector, en una situación de quiebra, a ser una empresa que se encuentra entre las líderes del mismo. Hemos pasado de ser una empresa que no tenía encargos, a trabajar 24 horas al día, de seguir las directrices del mercado, a abanderar el tipo de torres que actualmente se utilizan.

Para conseguir tantos logros tras un situación de crisis, supongo que tuvisteis que diseñar una buena estrategia ¿En qué os basasteis para conseguirlo?

El primer punto que nos planteamos en aquella situación crítica fue cambiar la imagen de la empresa. Esto lo conseguimos sacando nuevos productos en los que primaba la calidad. Este aspecto se impuso de forma rotunda y logramos con ello, ahorrar grandes cantidades de dinero. Es decir, pasamos de trabajar con un 11% de despuntes a trabajar con un 3%, después pasamos de tener unos rechazos y unas reclamaciones de tornillería de aproximadamente un 10%, a tener hoy en día el 0.02%. Esto provocó no sólo que disminuyera nuestro coste, sino también posicionarnos en el mercado con una imagen de calidad, que nos abrió muchas puertas, aumentando así nuestro número de pedidos. Hoy en día, IMEXDESA tiene implantado un riguroso control de calidad, que revisa todo el proceso productivo, desde la entrada de la materia prima hasta su expedición, controlando todos y cada uno de los pasos que siguen las materias en su transformación. Además, contamos con un manual de calidad cuyos procedimientos se ajustan a la norma ISO 9000 y que recoge con detalle todos y cada uno de los controles realizados.

La segunda apuesta importante fue desarrollar nuestro equipo técnico. Pasamos de tener dos personas en la oficina técnica

a tener 23, entre ingenieros superiores, ingenieros técnicos, y delineantes. De este modo, hemos potenciado nuestros productos y hemos optimizado nuestro diseño. Yo creo que hoy en día tenemos el mejor catálogo de torres metálicas que hay en España.

¿Qué productos comercializáis y cuáles son vuestros principales clientes?

IMEXDESA fabrica apoyos metálicos bajo dos conceptos. En primer lugar, sobre planos contractivos, especificaciones y normas eléctricas de otros organismos (Sevillana de Electricidad, FECSA, Iberdrola, Unión Eléctrica FENOSA, etc) y, en segundo lugar, sobre el proyecto y diseño propio, atendiendo a la normativa vigente.

Nos dedicamos, básicamente, a fabricar torres mecánicas de tendido eléctrico, aunque también tenemos una cesión para fabricar postes para el AVE, al mismo tiempo que fabricamos torres de telecomunicaciones, y de iluminación.

Tenemos muchísima diversidad; digamos que ese fue otro punto de nuestra estrategia, potenciar nuestros productos y nuestros diseños. Nuestra gama de producto va desde torres muy pequeñas, concebidas para la conducción de líneas eléctricas de tensiones inferiores a 30 kv, hasta las más grandes, de 800 kv, cuyo prototipo fue construido para la India.

En cuanto a nuestros clientes, puedo decirte que son todas las grandes compañías eléctricas de España, así como todos los instaladores del país. Considero que estamos en el grupo de los líderes; quizás no seamos los más grandes, pero sí los más resultones.

Vuestra plantilla habrá crecido paulatinamente. En la actualidad, ¿cuántos empleados tenéis?

Actualmente trabajan en IMEXDESA alrededor de 80 personas distribuidas en cinco departamentos: Comercial, producción, técnico, administración e informática.

A lo largo del tiempo que habéis estado consolidando el crecimiento obtenido, supongo que el uso de las tecnologías ha jugado un papel importante.

¿De qué manera?

Por supuesto, el uso de las nuevas tecnologías ha sido fundamental para nuestro crecimiento y desarrollo. Actualmente estamos llenos de inventos, de robotizaciones, de mecanizados automáticos, etc. Hemos introducido algo que no podía nadie imaginar, que es que el 100% del producto que sale de esta fábrica, que son miles y miles de piezas tiene perfectamente adquirida su trazabilidad. Conocemos de cada pieza que sale de esta fábrica, todo su historial, a quién se lo compramos, qué ensayos tiene, qué límites elásticos, etc.

¿Si tuviera que resaltar alguna de las tecnologías que se utilizan en IMEDEX-SA, cuál sería?

Todas las que utilizamos juegan un papel importante dentro de esta empresa, pero sin duda, si tuviera que resaltar alguna sería un programa que hemos desarrollado dentro de IMEXDESA de cálculo de líneas eléctricas. Lo que hace es el replanteo de la línea. Una vez que se ha hecho el trazado, el programa calcula las torres que se deben poner, esfuerzos que debe aguantar y reglamentaciones que debe cumplir. Lo que antes se hacía en un mes, se hace ahora con este programa en cinco minutos. El uso

de las nuevas tecnologías ha hecho posible además, que cualquier pedido funcione a golpe de "intro", puesto que cuando se realiza, pasa inmediatamente por la oficina técnica, producción, administración, expediciones, facturación y cobro.

Todo esto ha agilizado nuestro trabajo, dejándonos más tiempo para poner en marcha nuevas ideas y, por lo tanto, seguir creciendo y desarrollándonos, hasta el punto de multiplicar por doce nuestros ingresos, en los últimos ocho años.

Como antiguo alumno de San Telmo ¿qué le ha supuesto la realización del Programa de Alta Dirección AD-1?

Realicé el AD-1 poco después de que empezara a retomar la dirección de esta empresa. Con la realización de este programa conseguí "abrir" totalmente la cabeza, me dio una amplitud de miras y una capacidad para realizar las mismas cosas de forma diferente, de trasladar a mucha gente la idea de emprendedor, de calidad de desarrollo, de mirar más el futuro que el día a día. Aquí trabajábamos constantemente apagando fuegos y trabajábamos muchas horas, todo se hacía con grandísimo esfuerzo. A partir de entonces, aprendimos a trabajar con muchísimo más rendimiento, planificando un poquito más el mañana, porque el hoy casi salía sin dificultad. Hoy en día, también hacemos esfuerzos pero sólo cuando es necesario.

El AD-1 me permitió desarrollar esa capacidad de transmitir a mi equipo, que lo importante no era hoy, sino el mañana. Me revolucionó tanto, que hoy en día todo el equipo directivo de la compañía, ha pasado por las aulas de San Telmo. Es increíble lo fácil que es dirigir una empresa cuando todo el equipo directivo tiene un lenguaje común, y eso se consigue formándose.

¿Cree que existe conciencia en las empresas de la importancia de la formación?

Las empresas se están concienciando, pero aún tienen que ver muchos ejemplos para creer en la formación. Tienen que retirarse del día a día y encontrar rendimientos a los esfuerzos que se realizan, para eso hace falta formarse pero para formarse hace falta tiempo. Estos Programas están llenos de gente sin tiempo, te encuentras con la misma gente que tu, con tus mismas inquietudes y los mismos problemas.

Por último, como Director General de su empresa ¿cuáles cree que son los valores que se deben inculcar a los empleados, y cómo cree que se les puede motivar?

Par mí, tienen que ser empresa, tienen que sentirla, tienen que estar satisfechos. Para conseguir esto, tenemos que hacer lo posible para que nuestros trabajadores se sientan bien con lo que hacen, para que estén a gusto, porque además, cuando una persona está satisfecha rinde mucho más. Por otra parte, creo que es necesario que la idea de emprendedor sea trasladada al puesto de trabajo, de forma que el trabajador sepa que sus actuaciones, su iniciativa y lo que emprenda va a ser respaldado. En IMEDEXA, los éxitos de nuestros trabajadores son nuestros éxitos, al igual que sus fracasos. Hacemos lo posible para que las personas de esta empresa se sientan respaldadas por la Dirección y por su equipo directivo. No importa que se equivoquen, hace falta actuar. Más vale una mala acción que un buen pensamiento; esto es absolutamente necesario, quiero actitud activa. 

