CASO DE ESTUDIO

Descrito para el proyecto: "The Hexagonal Leader"

Nombre de la organización

Iluminaciones Ximénez

Página web de la organización

http://www.ximenez.com

Logotipo de la organización

Tipo de organización

X Organización empresarial
☐ Organización pública
☐ ONG
☐ Otros (¿qué tipo?) ……..

Tamaño de la organización

☐ Pequeña
X Mediana
☐ Grande

Sector económico

Sector secundario: Iluminación

Breve descripción de la organización

El Grupo Ximénez fue fundado en 1945 por Francisco Jiménez Carmona en Puente Genil (Córdoba). La historia de la empresa se remonta a una simple estrella que el fundador fabricó e instaló en Navidad en su tienda de electrodomésticos como reclamo.

Esta idea tuvo tal éxito entre los vecinos y comerciantes de la zona que, al año siguiente, el ayuntamiento encargó a Jiménez la iluminación de la calle principal de Puente Genil. Este primer encargo pronto se extendería al resto de la localidad y, en los años siguientes, a otras poblaciones cordobesas.

Poco a poco, la empresa fue creciendo, iluminando las ferias andaluzas, las Fallas valencianas, los carnavales y la Navidad en gran parte de España. Con el paso de los años, la segunda generación familiar impulsó su desarrollo nacional y la convirtió en líder de la iluminación decorativa en el país.

A principios del nuevo milenio, Ximénez dio el salto al exterior con los nietos del fundador, lo que la ha convertido en una de las principales empresas de iluminación decorativa del mundo en la actualidad.

A día de hoy, el Grupo Ximénez es una de las principales empresas mundiales de iluminación decorativa cuya actividad se extiende por los cinco continentes. Especializada en el desarrollo de adornos, grandes estructuras lumínicas y espectáculos de luz para fiestas populares y proyectos especiales, también desarrolla una importante labor en el campo del escaparatismo y la fabricación de productos para su distribución en grandes superficies.

El grupo está formado por varias empresas o entidades:

- Ximenez Iluminación: instalación de estructuras de iluminación decorativa en España.
- Ilmex: fábrica y distribución internacional.
- Fundación Jiménez: promoción de la lucha contra el cambio climático.

Todas ellas están ubicadas íntegramente en Puente Genil por su fidelidad a la localidad de la que procede el 80% de su plantilla (500 trabajadores al mes, 100 más en la campaña de Navidad). El grupo tiene filiales en Barcelona, Alicante, Madrid, Vigo y Málaga, así como oficinas de representación internacional en Andorra, Portugal, Francia, Holanda, Escocia, Suecia, Noruega, Estados Unidos y México.

Descripción del caso de estudio (situación / problema al que hacen frente) [max 2000 palabras]

La crisis que tuvo que atravesar la empresa como consecuencia de la revolución del bajo consumo fue sin duda el detonante para iniciar el proceso de internacionalización. Una empresa sin experiencia en mercados internacionales y que no pasaba por sus mejores momentos tuvo que crear todo un departamento de comercio exterior. Mariano Ximénez, director general de la empresa: "Esta es una empresa familiar que mi abuelo creó en 1945. Se desarrolló en todo el país y la segunda generación la potenció y acabó conquistando el mercado nacional. Nosotros, como tercera generación (y yo como primer nieto que entró en la empresa) creamos esta empresa (Ilmex) que no existía, porque sólo nos dedicábamos a la instalación. Y cuando la creamos, en 1998, siempre tuve en mente que teníamos que salir al mundo, porque veíamos proyectos de iluminación decorativa en muchos países". En 2004, la empresa hizo el primer intento de entrar al mercado internacional, sin embargo, no lograron el resultado esperado.

Soluciones sugeridas (ventajas y desventajas añadidas)

1. Aceptar el cambio

Los líderes modernos más eficaces aceptan el hecho de que vivimos en un mundo que cambia rápidamente. Al abrazar el cambio en lugar de temerlo o resistirse a él, se preparan para impulsar un cambio significativo, ya sea para cambiarse a sí mismos, a su equipo, a los sistemas y estructuras de su organización, o para pivotar su dirección y visión de negocios.

La resistencia al cambio dentro de las organizaciones no es inusual, ni es siempre algo malo. Sin embargo, cuando una característica principal de la cultura de una organización es su falta de voluntad para adaptarse a las circunstancias cambiantes, es probable que la empresa esté abocada a los problemas. La obsolescencia de los productos, la baja moral de los empleados y la disminución de la influencia en el sector pueden causar un daño irreparable a una empresa.

2. Tomar conciencia de sí mismo

Antes de poder cambiar y crecer, tenemos que entender primero nuestro punto de partida. ¿Cuáles son nuestros propios límites, motivaciones y estados emocionales? Con la autoconciencia como líder, estarás mejor equipado para tomar decisiones impactantes y explorar oportunidades para hacer crecer el negocio. También te ayudará a identificar las áreas que necesitan más crecimiento para ti y tu equipo.

Por otro lado, descuidar el autoconocimiento es un gran error que cualquiera puede cometer. Disminuye la influencia de uno en los demás y es un signo de baja inteligencia emocional. Aunque la falta de autoconciencia es una desventaja para cualquiera, es especialmente importante que los directivos y ejecutivos eviten perder el sentido de la autoconciencia. A menudo, la falta de autoconciencia es lo que impide que los directivos sean realmente eficaces y se conviertan en auténticos líderes en lugar de simples gestores.

3. Reconocer y recompensar el valor del aprendizaje en el fracaso

El fracaso es inevitable cuando se trata de dirigir una empresa. Los líderes que aprenden de sus errores y añaden estas lecciones a su caja de herramientas personal están mejor equipados para ampliar continuamente los límites de su propio crecimiento y el de sus equipos. También es importante crear una cultura en su empresa en la que el fracaso se reconozca como una herramienta de aprendizaje. De este modo, su equipo se verá animado a crecer y a asumir riesgos innovadores.

Aprendemos más de nuestros fracasos que de nuestros éxitos. Ignorar nuestros fracasos tiene como resultado casi seguro que los perpetuemos, pero analizar nuestros fracasos puede proporcionarnos conocimientos que nos ayudarán a prevenirlos en el futuro. En otras palabras, el fracaso nos enseña lo que no ha funcionado. Como se dice que señaló Thomas Edison: "No he fracasado. Sólo he encontrado 10.000 formas que no funcionan".

Paradójicamente, centrarse simplemente en los resultados te hará perder de vista el propósito de tu proyecto y acabará fracasando en la mayoría de las ocasiones, al no haber trabajado sobre la base de tu sistema de planificación.

Visualizar los resultados y definirlos en detalle debe tomarse como una parte específica de la

planificación del proyecto, pero no como el propósito principal del mismo. Si basas el éxito o el fracaso simplemente en los resultados, y con ello el estado de ánimo, probablemente:

- Te perderás fácilmente
- Acabarás desanimado y frustrado
- Serás presa de la procrastinación
- Disminuirás la confianza en ti mismo
- Sufrirás de ansiedad y estrés
- Trasladarás esta situación al resto del equipo
- Volverás a cometer los mismos errores

4. Practicar la perseverancia

Un roble no crece cuarenta pies de la noche a la mañana. Los frutos del crecimiento requieren tiempo, por lo que la perseverancia es clave. Aprender a superar los fracasos, a tratar los obstáculos como retos y a persistir a pesar de las situaciones difíciles le permitirá dirigir un equipo hacia objetivos más impactantes. La perseverancia es una determinación generada por el instinto de no ceder y no rendirse nunca. Procede de un espíritu que se niega a aceptar el fracaso de la renuncia.

Siempre persiguen algo más grande: objetivos difíciles de alcanzar. Sienten que tienen algo que demostrar a sí mismos y/o a los demás. Tienen una dirección; saben lo que quieren y odian no conseguirlo.

Por otro lado, la falta de perseverancia puede convertir al individuo más talentoso del mundo en uno mediocre. Sencillamente, la perseverancia, o la falta de ella, tiene una atracción gravitatoria en dirección positiva o negativa. Recuerda que el fracaso no es un error, sino una oportunidad de aprendizaje y una puerta al éxito futuro, porque las mayores lecciones no se aprenden en las cimas, sino en los valles.

Solución elegida

La empresa eligió las soluciones número 1, 2,3,4 y 5.

- Aceptar el cambio (número 1)

Desde el principio, la empresa entendió perfectamente la necesidad de cambiar y progresar para prosperar. Las empresas necesitan adaptarse e innovar continuamente. Eso significa que el cambio es la norma para la mayoría de ellas.

Como dice su nieto Mariano Ximénez, "Puente Genil fue el segundo pueblo de España en tener electricidad, después de Girona". Se suele contar la historia desde que mi abuelo fundó Iluminaciones Ximénez en 1945, pero en realidad todo empezó con mi bisabuelo, que fue uno de los primeros contadores del país. Había un salto importante en el río, que la fábrica de harina aprovechó para trasladar el molino. Un puente ferroviario cruzaba el río y uno de los maquinistas que trabajaba en el tren se hizo muy amigo del dueño de la fábrica. Así le propuso dar un paso más y montar unas turbinas para generar electricidad aprovechando la fuerza del agua" Desde entonces, Puente Genil es la ciudad de la luz.

Mariano añade: "Una Navidad, inspirado por lo que veía en las películas extranjeras, decidió decorar su

tienda con una estrella que había construido con un carpintero y que él mismo había encendido. Esta era la atracción para los vecinos: "Todos querían ir a ver la estrella de Francisco. Al año siguiente, iluminó toda la calle y, al siguiente, el ayuntamiento le pidió que decorara la calle principal. En las siguientes navidades se sumaron los pueblos de alrededor. Y así fue como mi abuelo transformó la pequeña tienda de componentes eléctricos en la empresa de iluminación Ximénez. Mi abuelo fue el Steve Jobs de la iluminación en España. Empezó suministrando a las fiestas de Andalucía y acabó construyendo un gran emporio".
En los años 60, empezaron a fabricar sus propios componentes e incluso registraron una patente para un revolucionario portalámparas impermeable. "Esto nos permitió dar el salto a la decoración con microbombillas que se adaptaban a cualquier material y forma".
Y así, mientras en invierno decoraban las calles de media España, el resto del año se dedicaban a fabricar productos de interior.

- Tomar conciencia de sí mismo (número 2)

Sólo unos años después, con un mercado floreciente y en expansión, la empresa tuvo que enfrentarse a una gran crisis que acabaría siendo el detonante de su posterior internacionalización. La materia prima de todas sus estructuras, la bombilla incandescente de la que compraban 5 millones al año, se había quedado obsoleta, viéndose obligados a destruir el 25% de su producción. Una empresa sin experiencia en mercados internacionales y que no pasaba por sus mejores momentos tuvo que crear todo un departamento de comercio exterior. Iniciar un proceso de internacionalización prácticamente desde cero no es sencillo. Reconocieron sus propias fortalezas y debilidades y se responsabilizaron de ellas, pidiendo constantemente feedback para mejorar a través de un programa de desarrollo profesional continuo, buscando profesionales adecuados y dotándose de licencias, permisos, idiomas y tecnología. Según Francisco Jiménez (nieto del fundador), habían cometido un error, no salir al exterior y ver hacia dónde se movían las tendencias: "cuando una empresa no sale al exterior, no sólo pierde clientes, sino que no se da cuenta de lo que pasa en el mundo". El proceso comenzó con la asistencia a las principales ferias del sector y el reconocimiento de la calidad de su competencia en países como Francia, Austria o Grecia (antiguos proveedores). Así, empezaron a estar presentes en los principales eventos y actos nacionales e internacionales del sector. Primero reconociendo productos, novedades, tendencias, más tarde mostrando sus propios avances: "Teníamos que encontrar algo muy, muy novedoso para hacer frente a la competencia y luchar contra el estereotipo que era el español en 2007, sólo exportábamos sol y playa, el sector no era reconocido".

- Reconocer y recompensar el valor del aprendizaje en el fracaso (Número 3)

Los errores y los fracasos son una parte inevitable de la vida de las organizaciones, especialmente cuando se trata de hacer las cosas de forma diferente e innovar. El miedo al fracaso es una barrera difícil de superar. Sin embargo, sin una cultura que celebre el fracaso, no habrá innovación. Al centrarse en lo que se aprende a través del fracaso, las personas construyen resiliencia, un factor clave para crear adaptabilidad organizativa. Experimentar la decepción/el fracaso debería ser un peldaño hacia el éxito. Habilidades como la tolerancia a la frustración, la experimentación de nuevas ideas o enfoques de las tareas, el ensayo de diferentes soluciones a los problemas e incluso la petición de ayuda son cualidades valiosas (incluso habilidades vitales) que se adquieren luchando contra el fracaso.
Ximénez es una empresa familiar creada en 1945 que se desarrolló en toda España y que la segunda generación potenció y acabó conquistando el mercado nacional. La tercera generación, y más

concretamente Mariano Ximénez, nieto del fundador, siempre tuvo en mente la expansión internacional. Como él mismo reconoce: "Vimos proyectos de iluminación decorativa en muchos países. Mucho más que en España. Lugares como Estados Unidos, países asiáticos, Latinoamérica... son lugares donde hay mucha iluminación, se utiliza mucha iluminación decorativa. Fue en 2004 cuando hicimos el primer intento de salir al mercado internacional, que fue una acción muy sencilla, ir a una feria en Alemania. Lo llamo "intento" porque estuvimos dos años, pero nos dimos cuenta de que el producto aún no estaba preparado para el mercado internacional. Le faltaba el tema de las certificaciones, no estaba adaptado. Y después de dos ferias con muchas expectativas pero pocos resultados, paramos y adaptamos el producto totalmente a los certificados y condiciones europeas"

- Centrarse en el proceso como un proyecto continuo (Número 4)

Para hacer realidad un objetivo, lo mejor es centrar todas nuestras emociones, motivaciones y estrategias en los procesos, no sólo en el objetivo. Lo que realmente cuenta es lo que hacemos en el día a día. En este sentido, Iluminaciones Ximénez ha sido consciente de la importancia de todos los pasos que hay que dar para conseguirlo, como la entrega del producto al consumidor final, la competencia, los costes y lo más importante, los clientes, consiguiendo una experiencia de satisfacción total.
En palabras de Mariano "Hemos conseguido realizar proyectos en los que nuestros clientes, además de disfrutar del aspecto decorativo, viven una experiencia en sí mismos. Esto hace que la gente se desplace a los lugares donde instalamos estos proyectos y que, en definitiva, se desplace. Mover a la gente para que viva esa experiencia es el secreto del éxito que estamos teniendo últimamente. Cada vez tenemos más problemas y dificultades para competir en precio con empresas que fabrican en países de bajo coste. Hay que tener en cuenta que cualquiera de ellas fabrica el 80% en Asia, en China concretamente, y el resto en países del Este como Bulgaria, Rumanía e incluso Túnez. Los precios son 'hipercompetitivos' y nos cuesta la vida seguir fabricando aquí en España. Nuestra estrategia es de diferenciación. De proyectos muy definidos y pulidos que hagan vivir experiencias a nuestros clientes"

- Practicar la perseverancia (número 5)

La perseverancia es uno de los ingredientes clave para conseguir cualquier cosa que valga la pena en la vida y en la profesión. El crecimiento no siempre es lineal: a menudo hay altibajos. A veces incluso puede parecer que has dado dos pasos atrás cuando intentabas avanzar. Es en momentos como estos cuando la perseverancia es más útil; nos anima a seguir adelante.
Iluminaciones Ximénez ha tenido que enfrentarse a varios contratiempos a lo largo de su historia, como el proceso de transformación tecnológica que ha emprendido la empresa para integrar la tecnología LED en todos sus proyectos, el inicio de un proceso de internalización prácticamente desde cero, la competencia con los países de fabricación de bajo coste, el relevo generacional. Es una de las pocas empresas familiares de este país que llega a la tercera generación. Algo menos de dos de cada diez logran esta supervivencia. Parte de su crecimiento se ha basado en su perseverancia, afrontando retos y superándolos. Esto les ha ayudado a crecer como profesionales y a posicionarse como un referente internacional en el sector de la iluminación ornamental, llegando este año a 25 países.
Francisco Jiménez, hijo del fundador, explica: "De cara al futuro, la empresa apuesta por la mejora continua a través de la innovación tecnológica y el compromiso incansable con el consumo responsable, así como la expansión constante a un mayor número de ciudades en todo el mundo".

Justificación de la decisión adoptada

En Ximénez todas sus generaciones se han caracterizado por tener una mentalidad de crecimiento y no tener miedo al cambio ni a salir de su zona de confort. Han visto cada contratiempo como una oportunidad para aprender. Para ellos, el éxito viene del esfuerzo constante por trabajar a través de los desafíos con un enfoque en el proceso más que en el resultado, un claro ejemplo de líderes con mentalidad de crecimiento. Por otro lado, la estrategia de la empresa se centra en diferenciarse del resto de empresas del mismo sector con proyectos muy definidos y pulidos que hacen vivir experiencias a sus clientes, así como su crecimiento a nivel internacional.
Este logro sólo ha sido posible gracias a la mentalidad de crecimiento de las tres generaciones, que han apoyado e inspirado a su equipo para desarrollar su talento y expandir el negocio.
Por otra parte, la planificación del relevo generacional llevada a cabo en la empresa ha sido esencial para mantener la estructura empresarial familiar. Una correcta planificación no sólo ha permitido la adaptación progresiva al nuevo rol de cada uno de los miembros de la familia, sino que ha facilitado este proceso. La familia no es una empresa, la empresa es de la familia.
"Es un trabajo que pasa de padres a hijos", dice Mariano: "Siempre digo que esto es un negocio familiar de principio a fin"

Solución aplicada a la práctica

La empresa ha evolucionado desde la prestación de un servicio como el alumbrado público en las ciudades, que además sigue haciendo cada vez con más eficacia, hasta el diseño y producción de auténticas obras de arte con el apoyo de diseñadores internacionales como Adolfo Domínguez, Amaya Arzuaga, y arquitectos como el alemán Ben Busche, que crean elementos que hacen de la luz un producto comercializado en todo el mundo. El grupo goza de un excelente posicionamiento y está en continuo proceso de expansión hacia nuevos mercados exteriores. Ilmex ha cambiado el concepto de iluminación y decoración de las calles con diseños que también son llamativos durante el día y que crean espectáculo. El "efecto Wow", que provoca sorpresa, asombro y admiración. El túnel de luz y sonido instalado en la calle Larios de Málaga en la Navidad de 2016 es un ejemplo de estas acciones (se estima que sólo esta instalación recibió más de 2,7 millones de visitas).
La empresa también se atreve con proyectos récord, como un toro de Osborne con 22.000 bombillas LED y el mayor árbol de Navidad de Europa (55 metros) en Granada. Son proyectos que tienen una amplia cobertura mediática y que suponen un notable impulso a la notoriedad de la empresa. Como reflejan las propias palabras del directivo:
"Adaptamos el producto completamente a los certificados y condiciones europeas. Transformamos la fábrica por completo para poder hacer este tipo de producto y fue ya en una segunda iniciativa, en 2009, cuando comenzamos de nuevo la andadura internacional con un departamento propio en ferias, para dar a conocer un producto un poco diferente a lo que se estaba haciendo hasta entonces. Más contemporáneo, con acabados más pulidos y, sobre todo, y muy importante, fabricado en España, en Europa. Porque la mayoría de las empresas que competían a nivel mundial fabricaban en países de bajo coste. Además, a diferencia de estas empresas, nosotros nos encargábamos del transporte y la instalación. Después de esta segunda etapa con más intensidad y un producto muy definido, con trabajo y esfuerzo, se empezaron a abrir puertas y mercados en diferentes partes del mundo. Esto nos ha permitido crear proyectos más concretos que nos han dado más desarrollo internacional, porque al

final, hasta que no haces un proyecto que te pone en el mapa, no empiezan a mirarte y a confiar en ti"

Lección aprendida

- Considerar los retos como oportunidades: Tener una mentalidad de crecimiento significa disfrutar de las oportunidades de superación personal.
- Sustituir la palabra "fracaso" por la palabra "aprendizaje": Cuando cometes un error o no alcanzas un objetivo, no has fracasado; has aprendido. En lugar de lamentar un fracaso, estudiarlo para obtener estrategias para ganar en el futuro.
- Valorar el proceso por encima del resultado final: Las personas inteligentes disfrutan del proceso de aprendizaje y no les importa que se prolongue más allá del tiempo previsto.
- Hacer hincapié en el crecimiento por encima de la velocidad a veces requiere dejar tiempo para los errores.
- Cultivar las agallas: las personas con un poco más de determinación y esfuerzo son más propensas a buscar la aprobación de sí mismas por encima de la de los demás.
- La capacidad de adaptarse y responder a situaciones laborales cambiantes es más importante que nunca.
- Compromiso: Dado que las necesidades de la familia están en juego, hay un mayor sentido de compromiso y responsabilidad. Este nivel de compromiso es casi imposible de generar en las empresas no familiares.
- Perspectiva a largo plazo: Las empresas no familiares piensan en alcanzar objetivos este trimestre, mientras que las empresas familiares piensan en años, y a veces en décadas, por delante. Esta "paciencia" y perspectiva a largo plazo permite una buena estrategia y toma de decisiones.

Conexión con las seis habilidades representadas en el proyecto

- Mentalidad de crecimiento
- Toma de decisiones
- Transición de directivos