



Carlos Amade,

DIRECTOR GENERAL DE SPAX ESPAÑA Y PORTUGAL

HAY UN PROVERBIO ATRIBUIDO A TKUGAWA IEYASU, FUNDADOR DEL SHOGUNATO QUE DIRIGIÓ JAPÓN DURANTE 250 AÑOS, QUE DICE ASÍ: "TRAS LA VICTORIA, APRIETA TU CASCO". HACE FALTA VISIÓN ESTRATÉGICA Y UN COMPROMISO FIEL CON LA MEJORA CONTINUA PARA DARSE CUENTA DEL GRAN PELIGRO QUE CONLLEVA LA AUTOCOMPLACENCIA. HAY QUE TOMAR LA DECISIÓN DE SACUDIR LAS MENTES Y LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, AUN SIENDO LÍDER EN EL PROPIO SECTOR. CARLOS AMADE –QUE RESALTA EL VALOR DE LA HUMILDAD EN EL LIDERAZGO– CONDUCE EN ESPAÑA LAS ACTIVIDADES DE SPAX, UNA MULTINACIONAL ALEMANA CON CASI 200 AÑOS DE HISTORIA QUE CUENTA CON LA INNOVACIÓN, EL SERVICIO Y LA MÁXIMA CALIDAD COMO FUNDAMENTOS. SE PUEDE DECIR QUE EJERCE UN LIDERAZGO MODÉLICO.



> ¿Cómo se logra aunar tradición e innovación con un éxito como el de Spax?

Es un reto. Spax solo se ha dedicado a una cosa desde su nacimiento: fabricar tornillos para madera. De hecho, somos la única empresa en Europa en la actualidad que lo hace. Parece un campo sencillo en el que todo está inventado, pero no es así. Disponemos de un departamento de innovación y desarrollo de primer nivel que sigue mejorando nuestro producto. Algo que hemos logrado incluso este mismo año, gracias al desarrollo de nuevos revestimientos que aumentan la resistencia a la oxidación de nuestros tornillos. La innovación está en el ADN de Spax. Ahora precisamente se cumplen 50 años de la patente del tornillo Spax, que revolucionó nuestro sector y que representa el logotipo de nuestra firma.

¿Cómo respondió Spax a los desafíos de la crisis y a la situación actual?

Cuando se analizó la posibilidad de trasladar la fabricación a Asia, el director de nuestro 'holding' optó por no hacerlo. Realizó una apuesta muy arriesgada que puso en valor la historia de Spax, nuestra responsabilidad social y la necesidad de seguir priorizando la calidad. Como consecuencia nuestro producto es más caro, pero siempre hemos mantenido nuestros altísimos estándares. Y ello nos sitúa en una posición de liderazgo en el mercado global, con unos servicios y procesos de producción que son garantía absoluta para nuestros clientes. Fue una estrategia arriesgada, amparada siempre por

los beneficios y una situación financiera que ha sido siempre muy fuerte.

Y una apuesta muy clara por la mejora continua, claro.

Sí, exacto. Lo que siempre me ha sorprendido, a pesar de mis 25 años en esta empresa, es que todavía seamos capaces de encontrar maneras de mejorar el funcionamiento de un tornillo. Incidimos sobre los baños protectores, las cabezas, los materiales, los grados de inclinación, los procesos... Aparecimos en España siendo un 30% más caros que el resto y todo el mundo nos decía que estábamos locos. Nuestra estrategia se apoyó en que nuestro producto es mucho mejor: nuestros demostradores visitaban a los carpinteros con un destornillador y un tornillo nuestro y uno de la competencia, para que probaran ambos. Ellos mismos podían comprobar que nuestro producto era mucho mejor, tanto por su calidad como por su facilidad de uso.

¿En qué otros puntos se fundamenta la estrategia de Spax por la calidad?

Hemos tratado de diversificar mercados, generar filiales y hemos superado la situación de crisis con total éxito organizando nuestra estrategia sobre varios ejes vertebrales: calidad máxima, innovación constante y posicionamiento en el mercado. En cuanto a la calidad, desarrollamos un producto que es el mejor del mercado. Por otro lado, ofrecemos excelencia en el servicio en cuanto a plazos de entrega y cumplimos con



“SIEMPRE HABÍA VISTO LAS LABORES DE CONSULTORÍA DE UNA MANERA ESCÉPTICA, PERO EL PROCESO DE TRABAJO CON TACTIO HA SIDO MUY PRODUCTIVO Y NOS HA SERVIDO PARA MEJORAR”



los más exigentes certificados de calidad, ofreciendo todas las garantías posventa posibles. Y en cuanto al posicionamiento en el mercado, lo hemos trabajado a fondo. Somos líderes y nuestra meta es mantenernos.

En esta situación de liderazgo ¿qué le llevó a confiar en los servicios de Tactio?

Nuestra salud financiera era y es muy positiva y nuestras previsiones de futuro son muy buenas también. Entonces, si todo va fabuloso ¿por qué contar con los servicios de una consultora externa? Pues precisamente por eso: no quería que nos muriésemos de autocomplacencia. Nuestro caso es extraordinario, no teníamos ninguna necesidad aparente de contratar un servicio para mejorar, pero deseaba anticiparme a los problemas. Tactio detectó determinados aspectos que había que cambiar y nos ha dado resultados muy satisfactorios. Siempre había visto las labores de consultoría de una manera escéptica, pero el proceso de trabajo con Tactio ha sido muy productivo y nos ha servido para mejorar.

¿Cómo se estructuró el proceso de trabajo con Tactio?

Primero se hizo un análisis previo y vi que los resultados eran muy interesantes y que podíamos sacar conclusiones muy útiles, así que decidimos dar un paso más allá y profundizar especialmente en tres departamentos: compras, ventas y finanzas. La colaboración ha servido para considerar asuntos que no se habrían detectado si no hubiésemos trabajado

con Tactio. Nos han abierto los ojos a la hora de optimizar procesos. Los cambios siempre son buenos, ya que demuestran que la empresa se está moviendo y que no está anclada, y elimina los riesgos de convertirnos en funcionarios. Uno de mis objetivos es convencer a todos de que esta empresa ha de estar en constante movimiento, como el mundo que nos rodea. La calidad y los servicios hacen que seamos líderes actualmente. Siempre hay que decir actualmente, porque el liderazgo está siempre pendiente de un hilo. Hay que trabajar mucho para llegar y mantenerse.

¿Cuáles son los puntos críticos para el futuro?

Es fundamental que no nos durmamos en los laureles. Debemos ser capaces de ofrecer los pluses de servicio y calidad sin bajar la guardia nunca. Esto nos permitirá seguir en la mejor posición del mercado. Además, en nuestro sector se está produciendo un cambio muy importante que tiene relación con las grandes superficies. Nuestras líneas de futuro son, por un lado, los productos para los profesionales y, por el otro, los que van dirigidos a las grandes superficies. El mercado de estas últimas está creciendo mucho y debemos conjugar ambos. Es un gran reto para el que debemos estar preparados. Antes vendíamos medidas de tornillos por palés de un millón o 500.000 unidades. Eso se ha terminado. La nueva situación conlleva trabajar mucho más para facturar un poquito más. Hay que ser flexible, rápido y eficiente. ■