



ICM,

LA FAMILIA CRECE

SALIR ADELANTE Y PROSPERAR EN TIEMPOS DE CRECIMIENTO ES ALGO RELATIVAMENTE FÁCIL. SEGUIR HACIÉNDOLO EN MOMENTOS DE CRISIS, MANTENIENDO LOS MAYORES ESTÁNDARES DE CALIDAD POSIBLES, ACENTUANDO LA MEJORA CONTINUA Y APOSTANDO POR UN EQUIPO IDENTIFICADO PLENAMENTE CON EL PROYECTO ESTÁ SÓLO RESERVADO A AQUELLOS QUE LUCHAN Y CUENTAN CON EL TALENTO Y UNA VISIÓN ESTRATÉGICA MUY CLARA.



Como tantas otras empresas en el ecosistema actual, ICM está viviendo un momento crucial. Un cambio que afecta a su musculatura y a su solidez, pero que no afecta a sus principios, a sus raíces ni a su carácter. La personalidad de esta empresa dedicada a la fabricación de cableado industrial a medida y al montaje de conjuntos y subconjuntos se desarrolla alrededor de personas como Antonio Vigara y Salvador Araque.

Antonio Vigara fundó ICM en 1999, fue director general hasta 2016 y actualmente ejerce como director de fábrica. Es un hombre pausado, algo tímido y con un gran objetivo en mente: hacer que su proyecto se haga más fuerte cada día. Salvador Araque, por otro lado, entró en la empresa como peón, después pasó a encargado y ahora es jefe de producción. Recorre las grandes naves de ICM de un lado a otro sin parar, fijándose en cada detalle con su ropa de trabajo y sus gafas colgando del cuello. "Conozco a Salva desde los 16 años", recuerda Antonio, "él era mi jefe cuando comencé a trabajar en el sector y seguimos trabajando juntos cada día. Hemos cambiado mucho, se nos ha caído el pelo... pero aún seguimos siendo en parte una empresa familiar y todavía conozco a todos los trabajadores".

Juntos, con el resto de ICM, han conseguido no sólo sobrevivir en periodos críticos, sino reinventarse y crecer hasta llegar a

los 5 millones de euros de facturación, fabricar más de un millón de metros de cableado al año, operar desde unas instalaciones de casi 3.500 m² equipadas con la última tecnología en el sector gestionada por una plantilla de más de 40 empleados y unirse a Grupo Espacio Industrial para afrontar los años que vienen con la mayor fortaleza posible.

ORÍGENES Y VALORES

Hoy día vivimos rodeados de productos electrónicos y todos ellos necesitan un cableado para, por ejemplo, conectarse a la corriente eléctrica. Ése es el amplio campo en el que se mueve ICM. Siempre, para nacer y prosperar, se necesitan buenas bases. Las suyas son compromiso con la satisfacción del cliente, rapidez, calidad, flexibilidad, eficiencia y responsabilidad. En palabras del propio Antonio Vigara: "Lo más importante para nuestro éxito ha sido poder aunar flexibilidad y calidad con la capacidad de atender muy rápido las necesidades de nuestro cliente". Ésa es su política principal de fidelización. "Nos han llegado a decir: 'Ojalá todos mis proveedores fueran como vosotros, sería todo más fácil'. Ése es el mejor piropo para nosotros" afirma Vigara con orgullo.

La historia de ICM tiene un ingrediente primordial: la capacidad de adaptación y las ganas de crecer. De esta manera, pasaron de atender principalmente al sector de los juegos de

LA INTERVENCIÓN DE TACTIO HA SENTADO BASES ORGANIZATIVAS



ICM HA CONSEGUIDO
NO SÓLO SOBREVIVIR
EN PERIODOS
CRÍTICOS, SINO
REINVENTARSE Y
CRECER

azar y videojuegos, a diversificar y atender a otros mercados como el de las comunicaciones, la defensa, el ferroviario o el audiovisual y aspirar a llegar a otros tan complejos como el aeroespacial o el aeronáutico. También ampliaron sus miras en lo relativo a productos y servicios, ya que comenzaron a ofrecer soluciones integrales y globales como el montaje completo de los sistemas de cableado.

Su modelo de negocio es de orientación total al cliente. "De hecho –continúa Antonio Vígara–, una de nuestras ventajas competitivas es que somos rápidos gracias a nuestro elevado nivel de automatización, al amplio estocaje de materiales disponible y a que contamos con una flota propia de vehículos para efectuar entregas".

TECNOLOGÍA Y CALIDAD

Los procesos y la tecnología han hecho evolucionar el sector de manera muy profunda. Así, se ha pasado de unos flujos de trabajo prácticamente manuales a contar con la última tecnología en automatización de procesos. Esto ha supuesto un continuo esfuerzo de mejora, formación y adaptación para aumentar la eficiencia productiva basada en la unión de tecnología (hardware y software), mano de obra y calidad asegurada. Y no sólo en lo tecnológico, también en la gestión, donde Tactio entra de lleno.

Una columna fundamental en este sentido es lograr las principales certificaciones de calidad del sector. En palabras de Juan Manuel Luaces –responsable de calidad y medioambiente de Grupo Espacio Industrial al que se ha unido ICM–, "estamos renovando el certificado de Sistema de Gestión de Calidad con TÜV Rheinland, trabajando para lograr el UNE-EN-ISO 14001/2015 y adaptándonos a la nueva edición del 2015 de la norma UNE-EN-ISO 9001".

El esfuerzo en este campo es muy importante para ampliar mercados y asegurar la máxima calidad. "El avance en la estructura organizativa de la empresa a lo largo de los años, asegura Juan Manuel, dio como fruto la certificación de nuestro sistema de gestión de la calidad según UNEEN- ISO 9001 en 2011". Y ello "ha contribuido en nuestros días a robustecer la organización y mejorar cada día un poco más". Lo que es un ejemplo más del compromiso de mejora permanente en ICM.

Salvador resume este gran cambio de manera muy gráfica. "Recuerdo cómo con una barra de hierro con dos clavos o tornillos enrollábamos el cable a mano. Se cortaba con una cizalla y se pelaba y engastaba a mano. Hoy en día se programa una máquina y los cables salen de ella acabados, incluso listos para enviar al cliente".

Y DE GESTIÓN Y HA APORTADO UN NUEVO ENFOQUE EMPRESARIAL



Se ha pasado de unos flujos de trabajo prácticamente manuales a contar con la última tecnología en automatización de procesos.

UNA NUEVA FORMA DE VER LA EMPRESA

En mitad de estos profundos cambios a varios niveles, como el deseo de dar un paso más allá de una empresa familiar, Antonio Vigara decidió por primera vez que Tactio tendría mucho en lo que ayudar en cuanto a la profesionalización profunda de la firma. Así, en 2014, ambas partes se sentaron por primera vez y comenzaron a analizar las vías de mejora para cumplir ese objetivo.

“Por primera vez empezábamos a crecer”, explica el director de fábrica. “Estábamos viviendo grandes cambios con nuestros clientes, así que la intervención de Tactio fue clave al enseñarnos a analizarnos a nosotros mismos, definiendo puestos, atribuciones, presupuestos y seguimiento”. Unas bases organizativas y de gestión que fueron vitales a la hora de racionalizar procesos de fabricación, elaborar y controlar presupuestos, definir tareas, adaptarse a nuevos sistemas de producción global y reubicar las líneas de montaje para aumentar la producción. Una nueva forma de ver la propia empresa, un nuevo enfoque empresarial.

Algo en lo que ahonda Juan Manuel Luaces: “Nos han hecho ver que se puede avanzar mucho en organización, planificación y mejora de todos nuestros procesos invirtiendo muy poco tiempo y con cambios que obedecen más a

la lógica y el sentido común, que a grandes inversiones de tiempo y dinero”.

La intervención fue tan positiva, que en 2017 la empresa con sede en Illescas volvió a confiar en Tactio para realizar un segundo periodo de consultoría. En esta ocasión el objetivo era dar el salto definitivo de taller a factoría, facilitando un apoyo en la planificación de la producción y la gestión, mediante la recopilación de datos y su posterior interpretación. De hecho, esta vez las actuaciones de Tactio se han centrado en el área industrial y han ido encaminadas a optimizar el modelo industrial y los principales procesos productivos y de información bajo la filosofía de ‘Lean Manufacturing’.

LA UNIÓN Y LA FUERZA

El principal objetivo de ICM siempre ha sido y será estar al servicio del cliente. “Es la base de nuestra filosofía de trabajo: asegurarnos de que nuestros clientes siempre estén satisfechos con nuestros productos y servicios”. Por ello, desde hace años la compañía se centra en crecer, sobre todo, apostando por una estrategia basada en alianzas, que ha culminado con la integración en Grupo Espacio Industrial. De esta manera tan orgánica Antonio Vigara explica uno de los hitos más importantes de la historia de ICM.



LA APUESTA POR UNA ESTRATEGIA BASADA EN ALIANZAS HA CONDUCIDO A ICM A LA PLENA INTEGRACIÓN EN EL GRUPO ESPACIO INDUSTRIAL

Uno de los principales cambios ha sido la implantación de 'Lean Manufacturing', un modelo enfocado a aumentar la eficacia de la producción. >

Este grupo –que factura 25 millones de euros y crece al 2% anual– ofrece servicios integrales industriales a través de dos unidades de negocio: fabricación (integrada por ICM y Electrónica Aranjuez) y mantenimiento (formada por Temansa, Globalec, VGM y E4e Soluciones).

En palabras de Juan Manuel Luaces, esta unión ha facilitado “el crecimiento y también la posibilidad de compartir la experiencia, el ‘know how’, la formación y todos los medios productivos para poder cumplir con cualquier requisito de nuestros clientes”. Siguiendo el consejo popular, la unión hace la fuerza y para afrontar el futuro de la mejor manera es necesario contar con el mayor respaldo posible. El mercado cada vez exige una mayor competitividad por parte de las organizaciones y esta unión “conlleva un ahorro de coste en estructura que, al formar parte del Grupo, está compartido, lo cual incrementa nuestra competitividad”, en palabras de Antonio Vigara.

Para Ernesto Vigara, responsable de compras, este importante paso “ha supuesto poder gestionar el área de una forma más eficiente, ya que al principio todos hacíamos de todo”. La principal consecuencia es que ahora los puestos están más definidos y especializados y cada uno se encarga de desarrollar uno concreto. La familia crece y se hace mayor.

NUEVOS MERCADOS Y MEJOR COMPETITIVIDAD

Es momento de desafíos. Y como tal lo entienden en ICM. Como no podría ser de otra forma, están en pleno proceso para lograr otro objetivo importante: la internacionalización. Ahora, la firma exporta a través de algunos de sus clientes. De hecho, gracias a ello ha podido sobrevivir a una crisis económica en la que algunas empresas de su sector pasaron de facturar en el mercado español el 90% de sus ingresos, a hacerlo solo en un 10%.

Para ello, ICM precisa buscar mercados y mejorar la competitividad. Algo que planea realizar de la mano de sus clientes, con trabajo constante, con el cumplimiento de los estándares internacionales, mediante la tecnología y gracias a la formación de una plantilla muy identificada con sus valores, además de con la ayuda de Tactio, por supuesto.

Ningún motivo mejor que el que señala el propio Antonio Vigara: “Aspiro a que cuando yo me marche, esta empresa siga adelante con las máximas garantías. Quiero conseguir profesionalizarla en mayúsculas, me gustaría que continuara su crecimiento y afianzamiento cuando yo ya no esté”. ■