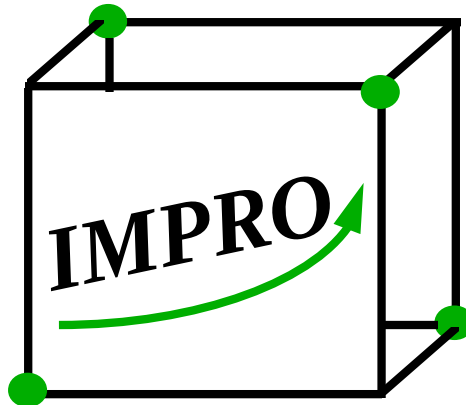




IMPRO, S.A.

DESCRIPCIÓN DE IMPRO, S.A.

CASO PRÁCTICO

Madrid, Octubre de 1.995

Preparado por:

Arturo Ruiz-Falcó Rojas



1. HISTORIA Y LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Como se recordará, en los años 60 España se industrializó aprovechando la expansión económica internacional de la década.

En aquella época, Ignacio Martínez, ingeniero industrial, trabajaba para una empresa multinacional donde había adquirido una importante experiencia en el diseño e instalación de sistemas de aire acondicionado.

Por otra parte, Pedro Rodríguez era el propietario de una empresa constructora especializada en edificios industriales. Contaba con muy buenas relaciones en sector.

Las buenas perspectivas de demanda hizo que constituyeran en 1.965 **IMPRO, S.A.**, con el objeto de suministrar las instalaciones de aire acondicionado a los grandes edificios e instalaciones industriales que estaba previsto que se construyesen.

Inicialmente Ignacio Martínez se encargó de la gestión de la compañía, mientras que, Pedro Rodríguez, como accionista mayoritario, ostentaba el puesto de Presidente del Consejo de Administración y utilizaba sus buenas relaciones para obtener contratos para la empresa.

Inicialmente el personal en plantilla de **IMPRO**, además de Ignacio Martínez, se reducía a un delineante, un jefe de montajes y una secretaria. La profesionalidad y el buen hacer de Ignacio hizo que la empresa obtuviera un gran prestigio en el sector lo que les permitió ampliar la clientela, consiguiendo así el crecimiento de la empresa en base a los recursos generados por las operaciones.



El bajo nivel de endeudamiento de la empresa le permitió soportar sin grandes problemas la crisis de los años 70 , provocada por el encarecimiento energético y las incertidumbres de la transición política española. Muchas de sus empresas competidoras no se encontraban en una posición tan firme y cerraron. Resultó una gran ayuda el haber conseguido los contratos de mantenimiento de gran parte de las instalaciones entregadas. Para ello incorporó un grupo de técnicos, que podían ser utilizados tanto en tareas de mantenimiento como en montajes especializados.

Para **IMPRO**, esta crisis le dio la oportunidad de aumentar su cuota de mercado en los años expansivos de la década de los 80. En 1.981 abrió la Delegación de Barcelona.

A principios de los años 80, **IMPRO** no se limitaba solo al aire acondicionado. En aquella época los sistemas de aire acondicionado utilizaban ya elementos electrónicos de control. Esto hizo que **IMPRO** contara con un grupo de ingeniería especialista en electrónica de control, lo que le permitió dar el salto a otros campos. Estos campos fueron los de sistemas de protección de incendios (SPI) y sistemas de control de accesos.

En 1.985 y con objeto de atender a las obras que se contrataron con motivo de la EXPO de Sevilla abrió allí una Delegación. Dado el fuerte volumen de contratación localizado tanto en Sevilla como en Barcelona, se dotó a ambas Delegaciones de un Coordinador de Obras.

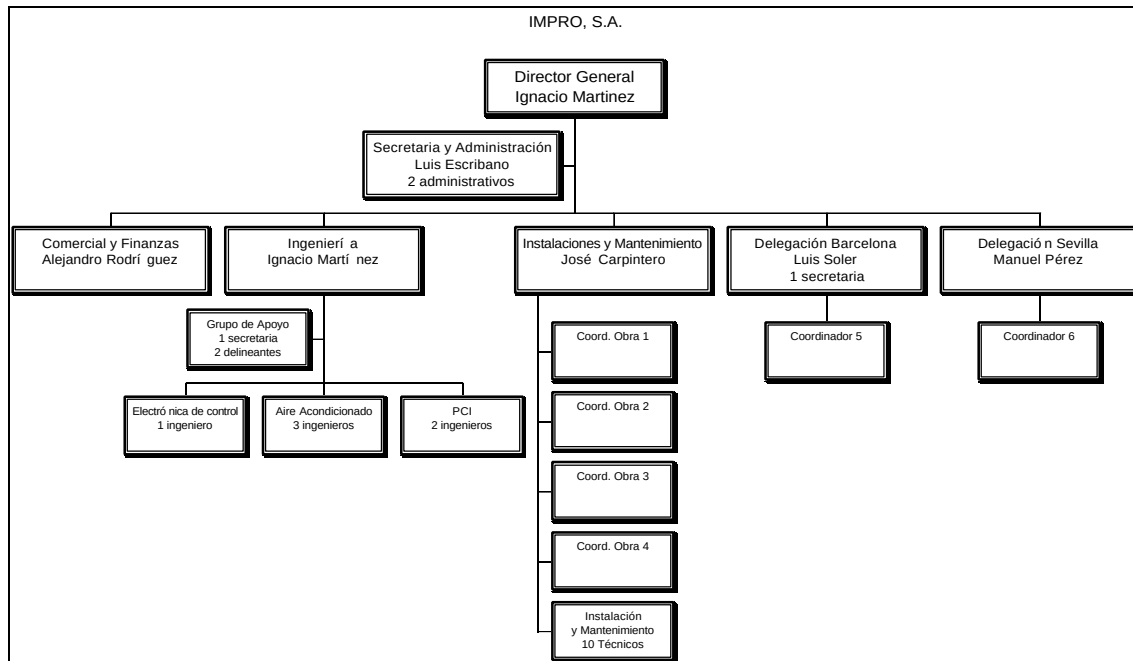


2. SITUACIÓN DE IMPRO EN 1.993

Las grandes obras que se acometieron en España para las celebraciones del 92 (Expo de Sevilla y Olimpiada de Barcelona) ha hecho que **IMPRO** haya pasado unos años con una cifra de facturación enorme acompañada de unos beneficios adecuados. La “resaca” del año 93, en el que la administración ha reducido la contratación de grandes obras a casi “0”, hace pensar que los años 94 y 95 van a ser difíciles para la industria auxiliar, de modo que la competencia va a ser atroz por las pocas peticiones de oferta que surjan.

Por otra parte las grandes constructoras y otros grandes clientes han requerido a sus proveedores que para el 1/1/96 han de tener el sistema de calidad certificado según ISO 9000. Esto hace pensar a Ignacio Martínez que posiblemente se produzca “*una limpia de competidores*” similar a la de los años 70. Por otra parte, la integración de España en la Unión Europea posiblemente afecte a este sector de modo que entren en competencia directa con compañías extranjeras.

En 1.993 el organigrama de **IMPRO** es el siguiente:



3. EL ESTILO IMPRO

El estilo de hacer las cosas de **IMPRO** se basa en personal muy profesional, entregado a la empresa. Tiene un alto grado de subcontratación de las tareas de montaje. Ignacio Martínez se comporta como el gran padre que aconseja a los ingenieros y jefes de montaje. Este tutelaje consigue una buena transmisión de experiencia, pero no está exento de paternalismo e injerencia. El éxito de **IMPRO** se debe en gran parte a un magnífico sistema de control de costes que ha conseguido que se mantenga el margen en casi todos los contratos.

Por otra parte, además de los planos, la Hoja de Control de Costes es el único documento escrito que generan las obras.



La gestión comercial y financiera la lleva Alejandro Rodríguez, economista de 40 años e hijo del Presidente. Su responsabilidad incluye la captación de nuevos clientes, la presentación de ofertas (auxiliado por ingeniería) y la negociación de las mismas.

Una vez adjudicado un contrato, se nombra un Coordinador de obra que es responsable de “*todo*”. Es decir, coordinar con ingeniería la preparación de los planos de ingeniería, realizar los pedidos del material, subcontratar el montaje, realizar el seguimiento de obra, mantener la relación con el cliente, etc...y por supuesto manteniendo el margen. Es importante que el Coordinador consiga dejar una buena imagen, no solo con el cliente, sino con el cliente final que operará la instalación, para conseguir el contrato de mantenimiento de la instalación.

El grupo de ingeniería lo dirige personalmente Ignacio Martínez. Realiza fundamentalmente:

- a) Apoyo a Comercial realizando la ingeniería básica de las ofertas. Esta ingeniería se utiliza tanto para poder dar un presupuesto como para “dar una imagen profesional” a la oferta. Naturalmente esta tarea es clave para conseguir la adjudicación de ofertas y para que los contratos puedan ser rentables por haber realizado un presupuesto correcto. La documentación recibida de los clientes varía enormemente. En aquellos casos en los que el cliente cuenta con una buena ingeniería, incluye en la petición de ofertas un conjunto de planos y especificaciones completo. En otros casos, el cliente se limitaba a decir “*quiero que me presente una oferta para el aire acondicionado de este edificio*”...
- b) Apoyo en las instalaciones realizando la ingeniería de detalle. Lo normal era que se completara la ingeniería básica presentada con la oferta con “*planos según construido*”, que normalmente son requeridos por los clientes.



Ignacio Martínez apoya el estilo “*guerrillero*” que ha caracterizado a **IMPRO**. De hecho les ha ido muy bien; mucho mejor que a la mayoría de sus competidores. De todos modos es consciente de que el estilo “*guerrillero*” ha dado lugar a problemas. A título de ejemplo, la semana pasada se detectó que una bomba contra incendios comprada, no se puede instalar porque no corresponde con la especificada. No se sabe quien va a pagar al final la bomba, lo que sí se sabe es que hasta dentro de tres meses no se va a recibir la bomba adecuada, lo que necesariamente retrasa la obra en diez semanas. Todavía no lo sabe el cliente...

Ignacio Martínez también se da cuenta de que la empresa ha crecido y de que es necesario formalizar algunas cosas. Le da pánico caer en la burocracia y que ésta elimine la agilidad actual de **IMPRO**, que ha sido hasta ahora su mejor arma.