

 **Caso Breve 45**

GRUPO XIMÉNEZ, UNA FAMILIA QUE BRILLA

Fernando Fuentes
L. Javier Cabeza
Fernando Cabrera
Universidad de Córdoba

BREVE HISTORIA DEL GRUPO

El grupo de empresas Jiménez está formado principalmente por Iluminaciones Jiménez S.A. (una gran instaladora de iluminaciones decorativas y artísticas) e ILMEX S.A. (fabricante y distribuidor de motivos luminosos y con vocación internacional). Además, participa en otras empresas conjuntas (como Urbanlux) conformando un grupo de empresas familiares que hoy se encuentran en la tercera generación.

En 1944 Francisco Jiménez Carmona (padre y abuelo de los actuales propietarios) comienza sus actividades como electricista e instalador en Puente Genil (Córdoba). Eran tiempos difíciles con consumo limitado por las cartillas de racionamiento tras la Guerra Civil. En esta situación Francisco Jiménez decidió en la Navidad de 1945, fabricar artesanalmente una estrella de navidad con bombillas y ponerla en el escaparate de su pequeña tienda de electrodomésticos. Esa estrella iluminó la calle y atrajo clientela al establecimiento. El electricista se convirtió en iluminador y responsable de dar luz y color a las fiestas navideñas. También descubrió que había mercado en otras épocas del año, pensó en todas las ferias y fiestas de Andalucía, de España y se dio cuenta que “desmontando y montando sus iluminaciones podía tener mucha más rentabilidad que si solo las usaba en navidad y así no tenía el stock parado”.

Figura 1. Furgoneta utilizada en los primeros años de la empresa



Con la recuperación económica de los años 50 y 60 la empresa fue perfeccionando sus productos para atender una demanda creciente en los municipios próximos que rivalizan en iluminaciones y portadas en sus ferias y fiestas. En esta época Jiménez consideró una oportunidad el “boom” turístico de la Costa del Sol y después en Alicante. Crea la empresa Iluminaciones Jiménez S.A. cambiando la castiza jota de su apellido por “X” más fácil de pronunciar al potencial cliente extranjero y rotuló su primera



furgoneta de empresa con un llamativo y actual "Ximénez Costa del Sol". La empresa estaba extendiendo sus actividades por las costas malagueña y levantina donde el turismo llegaba de forma masiva.

En 1995 crea el grupo Urbalux, una UTE para diversificar sus actividades y suministrar alumbrado público a la ciudad de Málaga. Después crea la filial Ilmex a través de la que se introducen en productos de iluminación para interiores, centros comerciales y escaparates. También entonces llega la tercera generación familiar al negocio que se encuentra poco después con una importante crisis que finalmente sería el detonante de su posterior internacionalización. La materia prima de todas sus estructuras, la bombilla incandescente de la que compraban 5 millones de euros al año, había quedado obsoleta, viéndose obligados a destruir el 25% de su producción. Como afirma Francisco Jiménez (nieto del fundador), habían cometido un error, no salir al extranjero y ver por donde se movían las tendencias: "cuando una empresa no sale fuera, no solamente pierde clientes, sino que no se da cuenta de lo que ocurre en el mundo".

En 2003, la firma desarrolla su primera tecnología led y se embarca en proyectos emblemáticos como iluminaciones especiales en ciudades como Madrid, Barcelona y Málaga. También poco después comienza a realizar actividades internacionales de forma regular, crea su departamento de Comercio Exterior y además de exportar dejan de comprar componentes y semielaborados a su principal proveedor griego y directamente traen materiales importados directamente de Asia.

En los últimos años, el proyecto internacional es una realidad. La empresa continúa con su sede en Puente Genil, con delegaciones en Madrid, Barcelona, Málaga, Granada y Alicante. También en Portugal, Francia, Holanda y oficinas en Reino Unido, Noruega y Dubái, con previsiones para Latinoamérica, Líbano, Estados Unidos y Canadá. Su facturación global alcanza los 37 millones de euros, con casi 390 empleados en plantilla que rondan los 500 en la campaña de navidad.

CLAVES DEL NEGOCIO

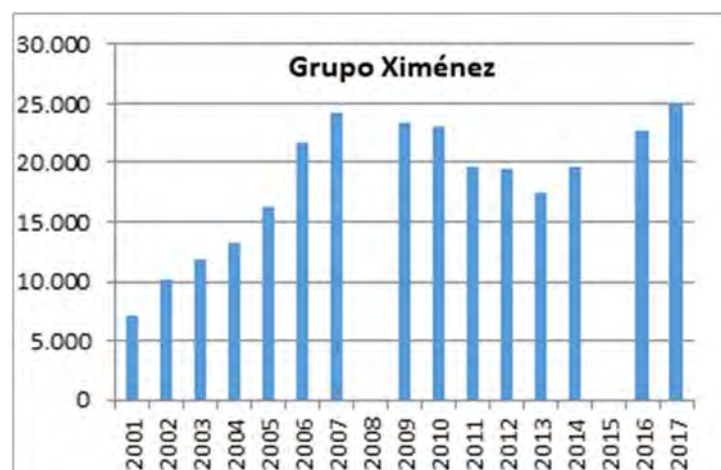
La iluminación, más allá de la navideña, es el negocio por el que compiten muchas empresas y las principales ciudades del mundo en la conquista del preciado visitante. Tras el liderazgo en España, el crecimiento del grupo se basa en la expansión planificada y estructurada basada en la observación tendencias y que considera el mercado internacional una gran oportunidad.

La empresa es hoy un equipo de diseñadores gráficos, arquitectos, ingenieros, técnicos electricistas, guistas que se encargan de realizar originales diseños, fabricarlos, transportarlos y montarlos con agilidad y posteriormente guardarlos en almacenes con un óptimo embalaje y empaquetado que permitirán la reutilización en otros destinos. Algunos de los elementos clave de su estrategia son los siguientes:

- **Posicionamiento:** Sus proyectos en grandes ciudades generan expectación, se trata de complejos montajes de luz y sonido que atraen a numerosas personas y, con la ayuda de las redes sociales, tienen un gran impacto mediático. Ilmex ha cambiado el concepto de iluminar por el de decorar calles con diseños que también son vistosos durante el día y que crean espectáculos. El "efecto Wow", causando 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 actuaciones (sólo este montaje recibió más de 2,7 millones de visitas). También se atreve con proyectos récord en la quinta avenida de Nueva York, Bruselas o el centro comercial más grande del mundo (Dubai Mall).

- **Alquiler:** La empresa construye atractivas iluminaciones que alquila y monta en diferentes municipios y en la medida que va aumentando su cartera de clientes puede rentabilizar con una adecuada rotación, dado que es necesario que cada año los motivos ornamentales sean diferentes y novedosos.
- **Alianzas:** El grupo colabora con la prestigiosa cadena americana de joyería Tiffany & Co para decorar sus tiendas en EEUU y Canadá. Realiza proyectos de escaparatismo y decoraciones en tiendas (El Corte Inglés, Mercadona), también comercializa al por menor (retail) para iluminación doméstica en Leroy Merlin y El Corte Inglés.
- **Diferenciación:** Su principal diferencia es el diseño y versatilidad en fabricación, plasmada en la colaboración con profesionales como diseñadores de moda, gráficos y arquitectos de la talla de Amaya Arzuaga, Roberto Turégano, Brut Deluxe, Andrés Jaque, Luis Úrculo, Teresa Sapey, Devota & Lomba o Davidelfin.
- **Desarrollo:** Junto al diseño, desarrollo técnico y fabricación de todos los motivos y productos que posteriormente se instalarán en distintas ciudades, también hoy se centra en la gran distribución tanto de componentes como de figuras luminosas entre instaladores, almacenes de material eléctrico y grandes cadenas comerciales. Además, la empresa va ampliando su clientela de forma geográfica y disminuye su estacionalidad. Ya no solo iluminan navidades y ferias, también la celebración del carnaval o el Ramadán, participan en festivales de luz y también alegran los centros comerciales.
- **Fabricado en España, calidad y medioambiente:** Un punto fundamental dentro de la política del grupo reside en el desarrollo del 100% de la fabricación de sus motivos luminosos en España. Este factor es crucial y relevante en varios aspectos que convergen en la obtención de un producto de alta calidad controlado por la empresa y que cumple los estándares de sistemas de certificación de calidad y medioambiente.

Figura 2. Evolución de los ingresos totales del grupo
 (incluye Iluminaciones Ximénez S.A. e Ilmex S.A.) entre 2001 y 2017 (miles de euros)¹

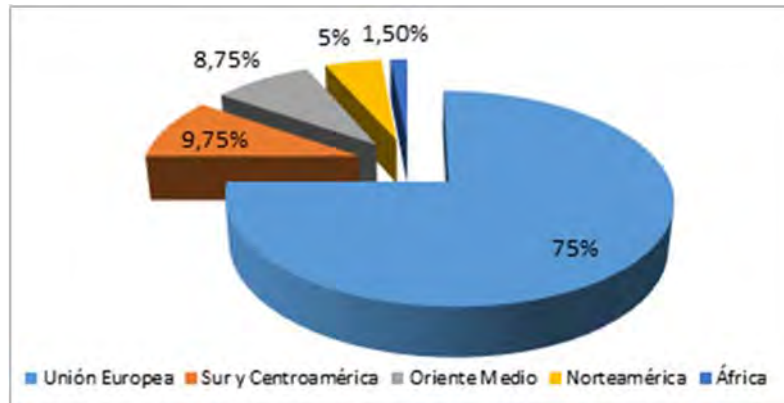


Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales disponibles en SABI.

¹ Los datos de los ejercicios 2008 y 2015 no están disponibles en la base de datos SABI.

- **Internacionalización:** ILMEX S.A. fue concebida como la empresa que debía internacionalizar al grupo. Desde su creación ha elaborado ambiciosos planes estratégicos de internacionalización que están consiguiendo que paulatinamente las ventas se hayan incrementado notablemente tanto en la Unión Europea como fuera de ella (gráfico 2). Hoy facturan en el exterior 1,5 millones de euros anuales con unas perspectivas de fuerte ascenso en los próximos años.

Figura 3. Distribución geográfica de las ventas internacionales de Ilmex SA en 2017



Fuente: Departamento de Exportación de Ilmex.

PREGUNTA: Analice la estrategia competitiva y la estrategia corporativa de Ilmex.

Información adicional:

Video entrevista: <https://www.youtube.com/watch?v=5J5PEECGjAo&feature=youtu.be>