

XTRAICE: LA GESTIÓN GLOBAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ¹

En la primavera de 2011, Francisco Ortiz (Paco, como a él le gustaba que le llamasen), consejero delegado de Extraice² SL, sentía que estaba ante uno de los momentos clave de su vida profesional. Sabía que las decisiones que tomase en los meses siguientes marcarían el futuro de su empresa. Por eso, se tomó una tarde para pensar, se quedó sólo en la pista de demostraciones y, mentalmente, hizo un recorrido por los hechos más relevantes de la corta historia de su empresa. Reflexionó sobre su modelo de negocio, su sector y su entorno y trató de visualizar el futuro.

Paco se sentía muy satisfecho por lo que había conseguido, aunque estaba preocupado por la caída de ventas del año anterior. Xtraice había pasado de ser el distribuidor de otro, a convertirse en una empresa con marca propia en el mundo del hielo ecológico³ para pistas de patinaje. Mirando al futuro, se preguntaba cómo retomar el camino del crecimiento y consolidar su empresa. Las primeras ideas le venían a la cabeza:

“Tenemos que mantener la mentalidad de mejora e innovación continua, esto lo tengo claro. Pero, ¿será sostenible la estrategia combinada de externalización e internacionalización? ¿Cómo puedo, al mismo tiempo, seguir fortaleciendo y dando valor a la marca?”

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración del D. José Antonio Martínez Fernández (ADIS 2009), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2012, Instituto Internacional San Telmo. España. Revisado en diciembre de 2012
No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.
Revisado diciembre 2012.

² Extraice SL. era la razón social, Xtraice el nombre comercial.

³ Hielo ecológico: Hielo que no necesitaba producción de frío. También se le conocía como hielo sintético.

PATINAJE Y HOCKEY SOBRE HIELO

Patinar sobre hielo es tan antiguo como la propia historia del hombre. Esta habilidad era usada con la finalidad de desplazarse más rápidamente y con más seguridad sobre lagos, ríos o canales helados. En sus orígenes, el hombre se ataba al calzado láminas talladas de hueso de animales que permitían resbalar sobre el hielo. El sistema se fue perfeccionando con el paso de los siglos, habiéndose encontrado patines de metal de más de 2.000 años de antigüedad.

El patín de hielo no iba a tardar en convertirse en un elemento deportivo. Así, ya en el s. XV, los hombres participaban en carreras sobre patines, mientras las mujeres danzaban sobre el hielo. Las carreras y el baile de antaño son los antepasados del patinaje de velocidad y del artístico. El patinaje comenzó a extenderse rápidamente por todos los países de Europa en los que los duros inviernos transformaban el agua en hielo. Patinar se convirtió en una moda y era uno de los placeres de invierno de la aristocracia.

Hay que remontarse hasta 1652 para encontrar, en Edimburgo (Escocia), el primer club de patinaje. Prácticamente, desde el último cuarto del s. XIX, se patina en todas las partes del mundo en las que helaba. En España no se construyó la primera pista de hielo, en este caso hielo artificial, hasta 1970, en Madrid.

Al final del s. XIX surgió otra actividad que se practicaba también sobre hielo: el hockey. Su origen estuvo en Canadá, cuando los inmigrantes europeos adaptaron el hockey sobre hierba a su climatología. En Europa, los primeros equipos surgieron en Inglaterra, en universidades como Oxford y Cambridge.

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE XTRAICE

La historia de Xtraice estaba íntimamente ligada a la de su socio fundador, Francisco Ortiz, quién se definía como un hombre de negocios que se había hecho a sí mismo:

“Cuando se vive con dificultades se emprende mejor”, decía Paco.

En su dilatada vida profesional había pasado por una veintena de empresas, incluyendo tres centrales nucleares, donde desarrolló su labor en puestos relacionados con la seguridad y el control de la calidad. Así, obtuvo un profundo conocimiento del desarrollo de materiales avanzados tecnológicamente. En especial, se convirtió en un experto en compuestos plásticos de última generación. Posteriormente, desarrolló su actividad profesional en la organización de grandes eventos, gracias a lo cual adquirió gran experiencia en el sector del ocio. Francisco se definía a sí mismo como *“alguien que hace lo contrario de lo que se espera”*.

Paco tomó contacto con el hielo ecológico por primera vez en Estados Unidos. Tras la Feria del Ocio IAAPA⁴ 2002, se convirtió en el distribuidor para España del fabricante canadiense Viking Ice⁵. En ese mismo año vendió dos pistas, pero la experiencia le causó muchos problemas. El producto canadiense tenía componentes de madera que sufrían una elevada contracción y expansión cuando se les sometía a las extremas temperaturas existentes en España. Por otro lado, las relaciones con la matriz nunca fueron buenas, allí no entendían los problemas surgidos en España. La empresa canadiense afirmaba:

“Somos líderes en hielo artificial desde hace 20 años y lo hemos logrado con este producto. No necesita mejorarse.”

Esa actitud hizo ver a Francisco una oportunidad empresarial:

“Me encontré que los líderes del mercado estaban dormidos y tenían un producto manifiestamente mejorable.”

La empresa Xtraice S.L. se constituyó en junio 2003. Paco contactó con el laboratorio de la Escuela de Ingeniería Mecánica de la Universidad de Sevilla, con empresas especializadas en la fabricación de polímeros y con el CSIC⁶

En octubre de 2004 se incorporó a Xtraice Antonio Vera como director gerente. “Toni” (como era conocido en la empresa) había sido jugador internacional de hockey sobre hielo, gerente del Club de Hielo de Gasteiz (Vitoria) y director de deportes de la Real Federación Española de Deportes de Invierno. Bajo su influencia el negocio experimentó un sensible impulso en todos los órdenes. Entre otras cosas, su participación fue decisiva en la mejora del producto, aportando su amplia experiencia en el mundo del patinaje.

Tras la FSB⁷ de 2005, la primera feria en la que participó Xtraice, tanto Toni como Paco sintieron una euforia contenida:

“Pensábamos que había mercado para el producto y nos lanzamos. Nos vinimos de Alemania con más de 300 contactos de empresas interesadas en adquirir nuestro producto. Daba vértigo”, afirmaba Toni Vera.

⁴ International Association of Amusement Parks and Attractions. Se celebraba anualmente en Orlando (EEUU) y era la más antigua e importante sobre parques temáticos e industria del ocio de las que se celebraban en el mundo.

⁵ Empresa pionera en la fabricación de hielo ecológico en los años 90.

⁶ Consejo Superior de Investigaciones Científicas o CSIC era una Agencia Estatal española, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación. Tenía carácter multidisciplinar y realizaba investigaciones avanzadas en todos los campos de la ciencia.

⁷ FSB: Feria Internacional de áreas de confort, los deportes y las instalaciones de piscina. Feria bienal que se celebraba en Colonia, Alemania.