

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

En la primavera de 2011, Francisco Ortiz (Paco, como a él le gustaba que le llamasen), consejero delegado de Extraice² S.L., 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.

Paco estaba preocupado por la caída de ventas del año anterior y se preguntaba cómo retomar el camino del crecimiento para 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?”

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. En su dilatada vida profesional había pasado por varias empresas, incluyendo una central nuclear, donde se convirtió en un experto en compuestos plásticos de última generación. Posteriormente, desarrolló su actividad profesional en la organización de grandes eventos, lo que le aportó gran experiencia en el sector del ocio. Francisco se definía a sí mismo como *“alguien que hace lo contrario de lo que se espera”*.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Resumido por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo del Caso original PI-123 XTRAICE: LA GESTIÓN GLOBAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA, escrito por el profesor Enrique Garrido Martínez, con la colaboración de 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 © mayo 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

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.

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

Paco tomó contacto con el hielo ecológico³ por primera vez en Estados Unidos. Tras la Feria del Ocio IAAPA⁴ de 2002, se convirtió en distribuidor para España de Viking Ice⁵. Ese mismo año vendió dos pistas, pero la experiencia no fue satisfactoria. 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 Paco una oportunidad empresarial:

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

Con esta idea en mente, en junio de 2003 se constituyó la empresa Xtraice S.L. 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. 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:

“Descubrimos 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.

Tras el inesperado éxito, se reforzó la plantilla y se buscaron empresas interesadas en la distribución.

“En aquellos momentos casi todo era incierto, pero teníamos claras dos cosas: El producto debía ser excelente y había que proteger la marca”, comentaba Paco.

³ Hielo ecológico: hielo que no necesitaba producción de frío. También conocido como hielo sintético.

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 fabricante canadiense 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.

Xtraice contó con el apoyo de Extenda⁸, para participar en las Ferias Internacionales anuales más importantes del sector, como la Big 5 de Dubai o la IAAPA de Orlando. Tras varios años de investigación y desarrollo, en febrero de 2006, se consiguió patentar el sistema de paneles ecológicos de hielo sintético. Paco había invertido en el proyecto gran parte de su patrimonio personal.

Desde 2004, Xtraice poseía en Sevilla unas instalaciones de 600 m², donde estaban las oficinas, una pista de demostración y un almacén desde donde se realizaba el suministro a los clientes.

En 2009 se abrió una segunda oficina, esta vez en Miami (Xtraice LLC), con la intención de desarrollar el mercado norteamericano. Los planes de expansión pasaban por abrir en 2011 una oficina en Uruguay, desde donde abordar el Mercosur⁹. A medio plazo se pensaba desembarcar en Dubai y Singapur.

Los ingresos se habían casi quintuplicado de 2006 a 2009, aunque 2010 supuso un retroceso de más del 30%. En los resultados de Xtraice, debido a su marcado carácter internacional, tenían gran influencia la paridad dólar- euro (ver Anexo 1).

EL PRODUCTO

El producto principal eran los paneles¹⁰, compuestos de un plástico¹¹ auto lubricado y sin la madera que tantos quebraderos de cabeza le había dado. El sistema de anclaje entre los paneles era machihembrado, también novedoso en el sector. Este sistema permitía un montaje más sencillo y eficiente, aportaba rigidez al conjunto y aseguraba una correcta nivelación de la superficie.

Las propiedades funcionales eran casi análogas a las del hielo real¹² y sustancialmente mejores que los productos existentes hasta entonces (Anexo 2). La capacidad de deslizamiento de las pistas de Xtraice, unido a su resistencia, permitía la práctica de todas las modalidades de actividad sobre el hielo y era apta para el uso de patines de hielo convencionales. La sensación para los patinadores era idéntica a la obtenida en una pista de hielo tradicional.

⁸ Agencia Andaluza de Promoción Exterior

⁹ El Mercado Común del Sur (Mercosur) es un bloque subregional integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia Tiene como países asociados a Chile, Colombia, Perú y Ecuador. Fue creado el 26 de marzo de 1991 con la firma del Tratado de Asunción, que estableció la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre países, el establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados partes y la armonización de las legislaciones para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

¹⁰ Los paneles eran de 2 metros por 1 metro, teniendo 2 cm. de espesor y 38 kg. de peso cada uno.

¹¹ Polietileno de alta densidad con aditivos, moldeado por prensado a elevada temperatura (proceso un 40 % más caro que el extrusionado).

¹² La capacidad de deslizamiento era superior al 90% de la del hielo natural.