

## **ICH, (INGENIERÍA Y COMERCIALIZACIÓN DEL HIELO, S.L.) (A)<sup>1</sup>**

*“Manuel, estoy convencido de que ICH es un proyecto rentable. Yo conozco profundamente el proceso de fabricación del hielo y en esta nueva fábrica lo hemos mejorado bastante (Anexo 1). Estoy seguro de que es un buen negocio, pero no sé cómo demostrárselo a mi socio. Creo que el negocio necesita un poco más de tiempo, pero mi socio está cansado de esperar la rentabilidad que él exige e insiste en que quiere abandonar el proyecto. Todo parecía que marchaba bien hasta que hemos cerrado el año pasado (Anexo 2), otra vez en pérdidas...”.*

*“¿Me puedes ayudar a conocer qué está pasando en la fábrica? Tengo bastante información, y sé cómo se comportan los ingresos y costes de este negocio, pero creo que necesito ordenarlos y resumirlos de alguna forma para que me sean más útiles y para poder convencer a mi socio de la viabilidad futura de este negocio”.*

*“Miguel Ángel, si te parece bien, la semana que viene me paso por tu oficina y nos reunimos, mándame esa cuenta de resultados...”.*

Ésta fue la conversación entre Manuel, *controller* financiero de una multinacional del sector de las telecomunicaciones, y su amigo Miguel Ángel, empresario y director general de ICH, durante una cena de antiguos compañeros de un programa de dirección de empresas a mediados del mes de enero de 2007.

### **HISTORIA DE PROCUBITOS Y NACIMIENTO DE ICH**

La empresa PROCUBITOS se fundó en la provincia de Cádiz (San Roque) en el año 1989 para dedicarse a la producción y comercialización de cubitos de hielo. PROCUBITOS

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Pedro Torres Bandera, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Algunos datos del caso han sido alterados para mantener la confidencialidad de cierta información de la empresa.

Copyright © Diciembre, 2014. 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.

comercializaba en dos canales: por un lado, directamente a clientes pequeños de restauración de la zona de San Roque y, por otro, a estaciones de servicio repartidas en toda la provincia. Para la distribución a ambos canales utilizaba vehículos propios. En aquellos años no existía mucha competencia por lo que PROCUBITOS, gracias a un buen servicio y a la alta calidad del hielo, se abrió un hueco en el mercado con facilidad.

En el año 1992 se le planteó la oportunidad de suministrar servicio a una red de estaciones de servicio de una empresa petrolera que tenía ciertos problemas de servicio con su proveedor en ese momento. PROCUBITOS y la petrolera llegaron a un acuerdo para atender toda Andalucía.

PROCUBITOS estuvo varios años de dando un buen servicio a la petrolera y los problemas desaparecieron. En el año 1995, la empresa petrolera le pidió a PROCUBITOS ampliar el suministro y le ofreció la distribución a nivel nacional. En esas fechas PROCUBITOS tuvo que tomar una importante decisión, ya que con sus recursos de aquel momento no podía de forma individual hacerse cargo de la atención de todo el territorio nacional. Para llevar a cabo el acuerdo PROCUBITOS decidió centrarse en la producción del hielo y subcontratar la distribución nacional a través de distribuidores locales. En el año 1995 formalizó un acuerdo con determinados distribuidores locales; se hizo cargo de atender primero Madrid y alrededores y, finalmente, el resto de España. Aunque en esos años la competencia era dura, gracias a este nuevo proyecto PROCUBITOS pasó a ser la cuarta empresa de España en ventas y producción de hielo.

Al principio de 2000 la competencia se había incrementado de forma sorprendente; casi en cada pequeño pueblo existía un productor y distribuidor de hielo. Por aquellos años PROCUBITOS, ayudado por su expansión con la red de estaciones de servicio, siguió cerrando acuerdos con distribuidores locales a nivel nacional. Muchos de estos distribuidores eran también productores que finalmente decidieron solamente dedicarse únicamente a la distribución y que PROCUBITOS fuera su proveedor de hielo.

En el año 2002, Hielos Soly, empresa ubicada en Málaga que tenía bastante mercado en Andalucía y que además se dedicaba a otros negocios, decidió alejarse del sector del hielo, ofreciendo su negocio en este sector a PROCUBITOS, que finalmente la adquirió. La compra propició la apertura de una delegación de PROCUBITOS en esta provincia.

En ese mismo año se empezó a fabricar en España un hielo de mayor grosor, que era el que el mercado español empezaba a demandar. PROCUBITOS tenía en aquel momento unas líneas de fabricación de origen estadounidense, con gran volumen de producción y con muy buena calidad; sin embargo, técnicamente no podían fabricar ese tipo de hielo. En consecuencia, Miguel Ángel decidió viajar a Estados Unidos para reunirse con el fabricante de las máquinas y proponerle que desarrollara un nuevo tipo de máquina para producir este tipo de hielo. El Presidente de la compañía americana decidió aceptar la propuesta, poniéndose manos a la obra para el diseño y la fabricación de la primera máquina prototipo.

A principios del año 2003 PROCUBITOS instalaba la primera maquina de hielo grueso en su fábrica de San Roque.

Durante el siguiente año las expectativas se cumplieron, pero el mercado, cada vez más exigente, no solo exigía un precio competitivo sino que, además, demandaba que el cubito de hielo tuviese un tamaño homogéneo y fuese totalmente macizo. Para poder ser competitivo en el mercado había que dar algunos pasos importantes e innovadores. Para intentar solucionar este problema, Miguel Ángel se reunió con TEC Ingeniería, la empresa que usualmente le realizaba los montajes e instalaciones de las líneas de producción de hielo. Tras varias reuniones, ambas compañías se pusieron de acuerdo en realizar conjuntamente un proyecto innovador en el sector del hielo. El objetivo de este proyecto era crear una fábrica en un lugar estratégico, con tecnología innovadora y con mejoras en el proceso tradicional de la fabricación del hielo.

El proyecto se convirtió en realidad a finales del año 2004, dando lugar a la creación del centro más importante de fabricación de hielo a nivel nacional en ese momento. Se localizó concretamente en Cebreros, un pueblo localizado a pocos kilómetros de Madrid. Así nació la empresa ICH (INGENIERÍA Y COMERCIALIZACIÓN DEL HIELO, S.L.).

Este proyecto se llevó a cabo mediante la unión de dos socios al 50%: PROCUBITOS, aportando la experiencia en el sector y en la distribución comercial del hielo, y TEC Ingeniería, aportando su especialización en tecnología para procesos industriales.

Cebreros era el lugar estratégico para construir la fábrica por dos razones. La primera, por motivos logísticos al estar en el centro de la Península Ibérica y bien comunicado; y la segunda, por la calidad y abundancia de agua y la temperatura idónea del entorno, lo cual ayudaba a conseguir una muy buena calidad en el proceso de fabricación.

Esta nueva empresa no tendría problemas de comercialización en sus inicios, ya que se acordó que, inicialmente, ICH vendería toda su producción de hielo a un solo cliente, PROCUBITOS, que se encargaría de toda la comercialización a los distribuidores locales a nivel nacional con los que ya tenía acuerdo de suministro. Para años posteriores ya se pensaría si ICH debía crear su propia red de clientes. El precio de venta estaba pactado desde el principio y sería a precio de mercado; es decir, el que habría entre un fabricante y un distribuidor independientes.

La estacionalidad de este sector era muy alta, más de la mitad de las ventas se realizaban en los meses de verano de junio a septiembre, por lo que hacer una buena previsión y tener un control de las capacidades de producción era fundamental para el éxito en este negocio.

Los primeros tiempos fueron de trabajo duro e intenso para poner en funcionamiento todas las innovaciones tecnológicas de este nuevo concepto de fábrica. A principios de 2005 empezó a producir. En ese periodo surgieron muchos problemas. Algunas máquinas no llegaban a funcionar de una manera óptima, había irregularidades con la destreza del