

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/No2S001
2011

Antonio Ezequiel AEZ (Portugal)

João Ferreira
La Universidad de Beira Interior

Mário Raposo
La Universidad de Beira Interior

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

ANTONIO EZEQUIEL LDA

Introducción

Antonio Ezequiel, empresario y fundador de la empresa Antonio Ezequiel Lda. (AEZ), dedicada principalmente a la distribución de productos alimenticios para el canal HORECA (mercado de consumo fuera del hogar), vio con orgullo como las nuevas y modernas instalaciones de su organización (ubicada en el parque industrial de Tortosendo, Covilhã, Portugal) fueron inauguradas en enero de 2010. Las instalaciones habían requerido una inversión de dos millones de Euros, financiada en proporción de 70 por ciento por el capital propio y de 30 por ciento por el capital externo. El parque tenía una infraestructura industrial moderna capacitada para acomodar las necesidades de las empresas, contando con carreteras anchas, paisajes excepcionales y una conexión privilegiada con la autopista A23 que cruzaba la región interior de Portugal y unía el país con el resto de Europa. Con estas nuevas instalaciones, AEZ había resuelto el problema de accesibilidad que afectaba a la empresa, anteriormente ubicada en un edificio adaptado, que había sido propiedad de una compañía textil situada en una zona con alta densidad de población. Las nuevas instalaciones habían sido diseñadas con el propósito de proporcionar: mejores condiciones de almacenamiento para una gran variedad de productos destinados a la venta, mayor facilidad para manejar productos de logística y ofrecer espacios convenientes para toda clase de requisitos comerciales y administrativos. Este espacio contaba con tres cámaras frías (18°C a 25°C) para la congelación con una capacidad total de 3.000 m³ y una cámara de refrigeración (0°C a 5°C) con una capacidad de 600 m³.

Antonio Ezequiel estaba orgulloso; por fin, había cumplido el sueño que tuvo desde el comienzo de su actividad empresarial. Su empresa no se había visto afectada por los problemas derivados de la crisis económica y, así, pudo poner en acción varias nuevas ideas con el fin de ampliar las actividades de la misma. Todo esto se debía a su tenacidad, capacidad de trabajo y espíritu emprendedor que le permitieron poner en práctica, una estrategia de negocios en una industria altamente competitiva y de fuerte reestructuración. Su excelente estrategia de negocios contaba con el apoyo de pilares operacionales sostenibles con fuertes vínculos con las marcas representadas por la

empresa, que siempre identificaban la manera más eficaz de colocar sus productos en el mercado. Antonio Ezequiel pensó que ya era hora de ampliar el área geográfica de influencia de la empresa al resto del país (con la creación de una nueva filial y la apertura de una tienda al público) y de iniciar el proceso de internacionalización a España. La incorporación en la empresa, algunos años atrás, de su hijo mayor, Nuno Ezequiel, 28 años de edad, con formación en gestión y un título de postgrado en Marketing, le había dado una motivación extra para definir nuevas estrategias para la empresa y su expansión. Sin embargo, pronto notó que su hijo tenía ideas diferentes sobre la manera de hacer crecer el negocio.

El origen y el desarrollo de la empresa

AEZ estaba situada en Portugal, en el municipio de Covilhã; era una empresa familiar propiedad de António Ezequiel y su esposa. Establecida en la segunda mitad del año 1988 (pero realmente comenzando su actividad en enero de 1989), empezó con un equipo de cinco empleados trabajando temporalmente en el garaje de la vivienda de António. Desde muy joven, António había mostrado una fuerte voluntad de desarrollar algo suyo. Su capacidad de tomar riesgos, su autocontrol y su deseo de crear riqueza habían sido demostrados anteriormente en el negocio familiar de que fue el líder y el fundador (junto con sus cuatro hermanos), negocio que comenzó su actividad empresarial en 1978 en el sector de la distribución al por mayor de alimentos. Dicha actividad anterior permitió a la familia juntar el capital necesario para nuevos negocios. En aquel momento el país estaba saliendo de la dictadura de Salazar y se despertaba a un ambiente económico cambiado que requería una mayor variedad de productos. Así se preparaba el terreno para la entrada de nuevas empresas de distribución, principalmente en las regiones más interiores del país, que eran casi inexistentes hasta ese momento.

La misión de AEZ era de ofrecer a sus clientes productos de calidad, con marcas famosas, al coste más bajo posible acompañados de un excelente servicio, siempre asegurando las máximas condiciones de seguridad alimentaria. Dado el alto nivel de inversión requerida para montar la empresa, António tenía la intención de aumentar su

rendimiento en el mercado sirviendo un número creciente de clientes. La empresa AEZ era en esencia una distribuidora de productos alimenticios, centrada en el segmento de mercado business-to-business (B2B) con particular enfoque en el canal de HORECA. La empresa se dedicaba a distribuir una gran variedad de mercancías (aproximadamente 2.000 productos diferentes), agrupadas en varias categorías de productos:

1. Cafés;
2. Pastelería y chocolates;
3. Alimentos congelados (comidas preparadas, precocinadas, y postres);
4. Congelados (carnes, pescados y mariscos);
5. Productos alimenticios secos (aceites, margarinas, azúcar, pastas, arroz y postres);
6. Productos congelados de pastelería y panadería;
7. Helados (impulso, restaurantes y pala);
8. Bodega (vinos, licores, whiskys, y refrescos);
9. Refrigerados (productos lácteos y de charcutería);
10. Gourmet (vinos y productos regionales).

Desde su principio, la empresa AEZ siempre ha presentado un crecimiento positivo. En 1991 cambió su sede a través de la adquisición de un edificio de una compañía textil cerrada. Fue en esta nueva ubicación que la empresa experimentó su mayor crecimiento aumentando el número de productos vendidos, gradualmente expandiéndose a nuevas áreas geográficas en los alrededores y ampliando el número de sus clientes. La innovación siempre había sido una prioridad para la empresa; así se creó una tienda en su local de negocio donde los clientes podían ver el surtido de productos y comprarlos directamente, funcionando como un mayorista compra y llévate.

Tabla Uno: Etapas en el desarrollo de la empresa AEZ

Año	Descripción	Actividades
1989	Creación de AEZ	Sector de distribución al por mayor de alimentos.
1991	Cambio de instalaciones/sede y la adquisición de una empresa anteriormente quebrada.	Se proponen extender el alcance del negocio.
1992	Apertura de tienda especializada para el canal de HORECA.	Se creó una tienda para mostrar sus productos, donde los clientes podían comprar directamente, funcionando como un mayorista compra y llévate.
1992	Creación de ADISCO ACE, Socio fundador con otras 14 empresas.	Compra de un Centro de productos de panadería destinado a la compra por impulso.
1999	Creación de DIHOR ACE Socio fundador con otras 7 empresas.	Compra de un Centro de productos de propia marca destinados al canal de HORECA.
1999	Creación de la empresa Estrelalimentar.	Distribución de productos regionales: vinos, quesos, charcutería y una nueva marca de café
2002	Creación de la Inmobiliaria – LITO PREDIAL, SA	Servicios de compra, venta y alquiler de inmuebles.
2006	Socio fundador de ADISCO Comercial Lda.	Empresa dedicada a la importación y exportación de productos de confitería.
2007	Creación de una nueva empresa – KAVA Confitería y Venta automática Lda.	Venta al por menor y cafeterías.
2009	Creación de una filial de AEZ, Coimbra.	Explorar nuevas oportunidades y extender el mercado.
2010	Inauguración de nuevas instalaciones de AEZ, Lda.	Proporcionar mejores condiciones de almacenamiento para la gran variedad de productos a comercializar, mayor facilidad de manejar los productos de logística.

El crecimiento de la empresa siempre había sido la mayor preocupación del empresario, y con el paso del tiempo, la empresa logró diversificarse a otros mercados y negocios relacionados. En 1999, fundó Estrelalimentar, una empresa creada para distribuir productos regionales como vinos, quesos, charcutería y una nueva marca de café.

Estrelalimentar representaba marcas reputadas que garantizaban la fiabilidad y la calidad del suministro, esto mismo siendo un aspecto clave de la estrategia de diferenciación y de la penetración en el mercado. En el año 2002, para diversificar más el negocio, António creó una inmobiliaria. En 2007, creó una empresa para la venta al por menor, venta automática y cafeterías - KAVA. En 2009, creó una filial de AEZ en Coimbra para entrar en nuevos mercados. António reconoció el importante reto que la nueva filial representaba para el desarrollo del negocio pero no dejó de creer en su éxito. Aunque era consciente de la presencia de una mayor competencia en esta ciudad, también calculaba que los requisitos de consumo eran más altos en esta región, como se trataba de un mercado de 800.000 habitantes. Dado que el proceso de venta se llevaba a cabo en línea, António esperaba poder responder a las necesidades de sus clientes de una manera más rápida y eficaz a través de esta nueva filial. Para esto, se basaba en un equipo de siete empleados, directamente conectados por Internet a la sociedad matriz. Además de todos estos desarrollos, António también fundó dos grupos de compradores dentro de la industria. Según el empresario:

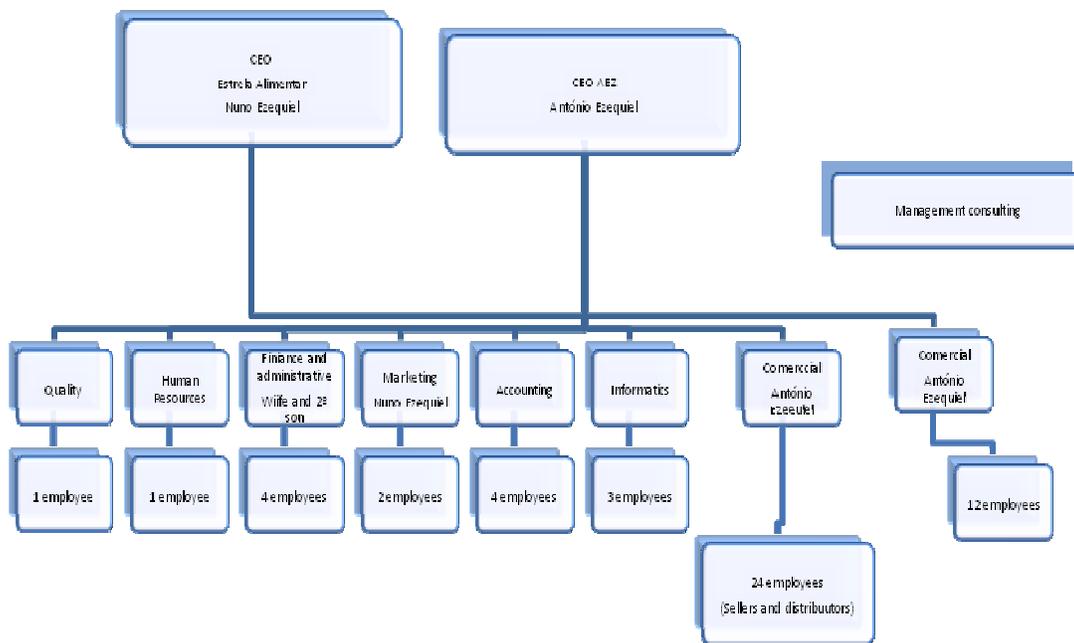
"Para crear el poder de negociación con los proveedores la empresa desarrolló una estrategia de alianzas de negocios, y por consiguiente, fundó en 1992, junto con otras 14 empresa dentro del sector de la distribución, el ADISCO (Grupo de Distribuidores de Productos de Confeitería), ACE (Acuerdo Suplementario de Empresas) – un centro comprador especializado en productos de confitería dedicado a la compra por impulso. En 1999, junto con otras siete empresas de distribución, promovieron la creación de DIHOR (Distribución para la Gestión de Hoteles y Restaurantes) ACE - un centro comprador con sus propias marcas especializado en productos para el canal de HORECA. A través de estas alianzas de negocios AEZ creó las condiciones necesarias para competir con los grupos grandes de distribuidores domésticos e internacionales que surgieron en Portugal. Debido a dicha estrategia y visión del futuro, fue posible vencer las dificultades surgidas en el mercado y lograr el éxito".

Una vez António comenzó a desarrollar su negocio, él empezó progresivamente a implicar a sus dos hijos en el negocio familiar, incluso compartiendo el capital de la empresa entre ellos. Después de un tiempo hizo a su hijo Nuno director general de Estrelalimentar confiriéndole la autoridad de desarrollar ese lado del negocio.

El papel actual y potencial de Nuno

Mientras que la empresa estaba creciendo, António conservó su papel clave en la toma de todas las decisiones. La estructura organizativa del grupo tenía cuatro niveles, seguía una estructura funcional y presentaba un modelo centralizado de toma de decisiones, de manera que toda toma de decisiones importantes ocurría al nivel más alto. AEZ estaba compuesta por 39 empleados (ventas al canal de HORECA), mientras que la empresa de su hijo, Estrelalimentar contaba con 12 empleados (ventas al consumidor final).

Figura Uno: Estructura organizativa



1. Director Ejecutivo, Estrel Alimentar, Nuno Ezequiel
2. Director Ejecutivo, AEZ, António Ezequiel
3. Consultoría Gerencial
4. Calidad
5. Recursos Humanos
6. Finanzas y Administrativo, Esposa y 2º hijo
7. Marketing, Nuno Ezequiel

8. Contabilidad
9. Informática
10. Comercial, António Ezequiel
11. Comercial, António Ezequiel
12. 1 empleado
13. 1 empleado
14. 4 empleados
15. 2 empleados
16. 4 empleados
17. 3 empleados
18. 24 empleados (vendedores y distribuidores)
19. 12 empleados.

Nuno, el hijo de António, había sido considerado desde hace mucho tiempo como el futuro sucesor al liderazgo de la empresa y su entrada en el negocio familiar fue apoyada totalmente por su padre. António la vio como una oportunidad para compartir responsabilidades, pero también comprendió su importancia y su valor para el futuro desarrollo de la empresa como Nuno habría podido contribuir con nuevas ideas y conocimientos. De hecho, la educación superior de Nuno, especializado en la dirección empresarial y de las áreas comerciales, había traído al negocio familiar contribuciones importantes con respecto al futuro estratégico de la empresa. La organización estaba ahora centrada en la creación de alianzas de negocios nacionales e internacionales en los ámbitos clave del negocio, estimulada y desarrollada por las contribuciones de Nuno. El padre y el hijo no siempre compartían las mismas opiniones con respecto al futuro de la empresa. Según Nuno, la empresa habría tenido que continuar crecer por expansión de mercados, por la introducción de nuevos productos, aumentando la cooperación con otras compañías para obtener sinergias organizativas, e incrementando los márgenes comerciales para el logro de economías de escala. Además, Nuno pensaba que la empresa habría debido emprender un proceso de fusión en el futuro próximo. Esto permitiría a la empresa ganar más dimensiones en el mercado y alcanzar mercados nuevos y más sofisticados. Sin embargo, esta decisión estratégica era algo que habría tomado un tiempo considerable, como las decisiones estratégicas siempre deben de ser

aprobadas por el fundador. Nuno comentó acerca de eso, "Si la decisión final hubiera sido mía, la empresa ya habría entrado nuevos mercados". Sin embargo, la necesidad de compartir las decisiones, el poder y las responsabilidades estaban bien vistos y asumido por el hijo del fundador; él comprendiendo que todo esto formaba parte del proceso de la evolución del negocio familiar. En cambio, Nuno estaba totalmente convencido que sus conocimientos y su formación profesional en negocios y gestión le harían un excelente tomador de decisiones con respecto a las oportunidades y desafíos del negocio.

La opinión de Antóino era bastante diferente, y aunque reconociera la posibilidad y la oportunidad de entrar nuevos mercados, pensaba que la existencia de diferencias culturales en los nuevos mercados representaba un gran obstáculo a la expansión internacional. Además, con respecto al reparto del poder y de las responsabilidades con su hijo, Antóino defendió su estrategia de crecimiento, lenta pero sostenible, explicando que siguiendo esta estrategia en el pasado había convertido el negocio en un gran éxito regional. Antóino estaba seguro que esta diferencia en opiniones no tenía porque convertirse en un conflicto entre generaciones dentro del negocio familiar, pero no dejaba de preocuparle. Mientras tanto, su segundo y más joven hijo, Joana Ezequiel, estaba a punto de finalizar sus estudios superiores en Administración y Dirección de Empresas durante el mismo año. Joana había comenzado gradualmente a trabajar en el área financiera de la empresa y Antóino esperaba que desarrollase las habilidades necesarias para asumir, en el futuro, la responsabilidad de orden financiero dentro de la empresa, área en el cual estaba trabajando actualmente su esposa. Como en muchas familias, sus dos hijos tenían personalidades muy diferentes y él se estaba planteado cuán bien pudieran Nuno y Joana trabajar juntos en el mismo negocio familiar.

La estrategia del producto

Ya que la mayoría de los productos con los que la empresa operaba pertenecían al área de productos congelados y refrigerados, AEZ tenía una gran capacidad de almacenaje frigorífico, con varias cámaras refrigeradoras adaptadas a las necesidades de los diferentes productos. Este variado surtido de productos requería un control estricto de las existencias, así que para su óptima gestión, se empleaba un sistema computarizado,

con un software que permitía una organización apropiada, según el número de productos almacenados en existencias. Además, este sistema era realmente útil en cuanto a la gestión de las demandas de los clientes; se podía saber la fecha límite para la entrega de los productos, ya que la política de la compañía era de entregarlos en máximo 24 horas. La empresa también tenía dentro de su surtido de productos, varias marcas prestigiosas en el mercado, perteneciendo tanto a empresas nacionales como multinacionales, que se fiaban de AEZ debido a su capacidad de garantizar una ventaja competitiva sobre los competidores. En un nivel competitivo, una de las marcas representadas por los productos congelados de AEZ (en la región geográfica atendida por AEZ) superó la cuota de mercado del principal competidor y líder nacional.

Con el objetivo de ofrecer mayor seguridad a sus clientes, AEZ hizo un concertado esfuerzo de obtener certificaciones oficiales y en 2006 obtuvo una doble certificación, la certificación de calidad ISO 9001 y la certificación correspondiente a la seguridad de alimentos ISO 22,000. De esta manera, se convirtió en la primera PYME de la región interior del país que logró obtener esta doble certificación. Dado la reputación y la imagen de los productos vendidos y de los servicios proporcionados por la empresa, a pesar de sus precios que no eran los más bajo en la industria, el negocio familiar de António era el suministrador preferido por muchos clientes debido a la calidad y al servicio que proporcionaba. Además, para acomodar a los grandes detallistas que vendían directamente a los consumidores finales, AEZ había creado en 1999, en colaboración con otras PYMEs distribuidoras de alimentos, un centro de compra especializado. Dicho centro gozaba una gran variedad de productos incluyendo una marca propia, DIHOR. Esto ayudó lograr economías de escala y precios, por consiguiente, más bajos. Los productos de la marca propia, DIHOR, representaban aproximadamente un 10 por ciento de la facturación total de AEZ.

Con respecto a la promoción, los productos vendidos por AEZ fueron apoyados en muchas maneras diferentes. Así, los varios productos vendidos por la empresa, propiedad de compañías nacionales o internacionales, tenían la promoción a los consumidores finales proporcionada por dichas compañías. Sin embargo, dependiendo del producto, también se empleaban promociones en el local de la empresa que requerían una responsabilidad conjunta. Dado el hecho que la actividad principal de la empresa era la prestación de servicios de distribución para detallistas, la principal

herramienta de promoción utilizada por AEZ era su equipo de 18 vendedores. Según el tipo de cliente, estos vendedores les hacían varias visitas, ya sea quincenal, semanal, diario o por teléfono. La imagen de las marcas que la persona de ventas representaba junto con los conocimientos de distribución adquiridos a través de los años de experiencia en este sector, eran los elementos clave del éxito del negocio, de la fiabilidad y de la calidad en el servicio de atención al cliente. Sin embargo, la nueva comunicación y la informática también jugaban un papel significativo; las demandas podían ser realizadas en línea y eran manejadas de manera rápida y eficiente. La empresa, al trabajar con las marcas que representaba, realizaba campañas de promoción y mantenía contacto permanente con sus clientes a través del envío de folletos por correo e Internet. Adicionalmente, la promoción se realizaba también, participando a ferias de especialidad organizadas en Portugal y España. La inversión en España había sido reforzada por una actividad promocional substancial ya que era considerada uno de los desafíos que la empresa se esperaba enfrentar en el futuro próximo de cara a su posible estrategia de internacionalización.

La estrategia de recursos humanas

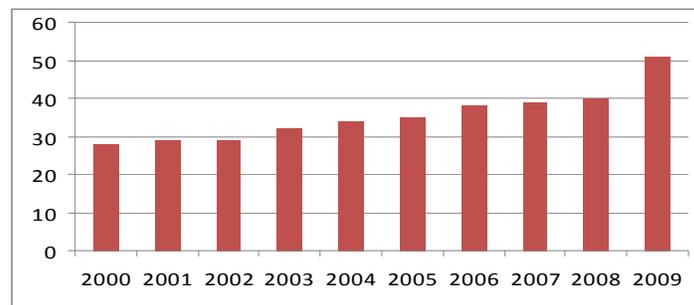
Durante los años la empresa había definido una estrategia para la mejora continua del negocio en un nivel organizativo, incluyendo la definición de acciones como:

- 1. La computación total de los servicios, incluyendo servicios de negocio y distribución;*
- 2. La gestión de la red dentro de la empresa y entre las empresas del grupo, mejorando el sistema interno de comunicación y definiendo una política de 'puertas abiertas' en la que todos los empleados pueden hablar abiertamente, pueden proponer ideas de mejora y tienen acceso a la información que necesitan para un buen desempeño.*

Esta estrategia llevo a una estructura sumamente funcional, en la que los datos fluían naturalmente, permitiendo a la alta gerencia tener acceso a la información esencial para la toma de decisiones. AEZ valoraba la importancia de sus recursos humanos invirtiendo en su formación que era vista como una inversión esencial para el crecimiento de la empresa y para poder manejar el cambio y/o los desarrollos del mercado, transformando de esta manera la calidad y el profesionalismo de sus

empleados en una ventaja competitiva. Adicionalmente, AEZ siempre había seguido de cerca la evolución y el crecimiento del mercado, procurado atraer y retener a los mejores profesionales de diferentes campos con el objetivo de responder rápidamente y eficazmente a los desafíos que la empresa tuvo que enfrentarse. Por lo tanto, una buena política de contratación era vista como una herramienta clave para crecer y reforzar la organización y sus diferentes áreas funcionales. AEZ ha crecido constantemente en cuanto al número de empleados llegando en 2009 a 51 empleados (incluyendo Estrelalimentar).

Figura Dos: La evolución del número de empleados



La estrategia de crecimiento de la empresa también requeriría el crecimiento de la estructura de recursos humanos, especialmente los equipo de ventas, de logística y de distribución.

La calidad y la seguridad alimentaria

La calidad representaba un objetivo principal para AEZ, un vector por el medio de que intentaba lograr la satisfacción total de los clientes. Por lo tanto, la empresa compraba productos perteneciendo a marcas reconocidos en el mercado, asegurándose que los fabricantes cumplieran con los requisitos básicos de la seguridad alimentaria. A lo largo del proceso de distribución, desde el orden de compra hasta la entrega al cliente, la empresa aseguraba la conservación de la calidad del producto ofreciendo condiciones adecuadas de temperatura y un envase apropiado. En este sentido, tenía un sistema sofisticado para vigilar las temperaturas, que era supervisado por un equipo de seguridad alimentaria. Los vehículos de la distribución eran equipados con termógrafos

digitales, asegurando el registro y la vigilancia continua de las temperaturas, permitiendo el transporte de productos a tres temperaturas diferentes. Las certificaciones de los sistemas de gestión y sistemas de gestión de calidad de los estándares de seguridad alimentaria ISO 9001 e ISO 22,000 representaban un punto de referencia en cuanto a las estratégicas de la empresa con respecto a la seguridad y la calidad de los alimentos. El departamento de calidad se propuso ofrecer al cliente un producto seguro a través de la trazabilidad, de la rápida respuesta a la inconformidad, de los controles de temperatura, de los informes y de los métodos de control. Ofrecer un sistema de distribución que asegure la entrega rápida y segura de los bienes representaba una prioridad central para la AEZ.

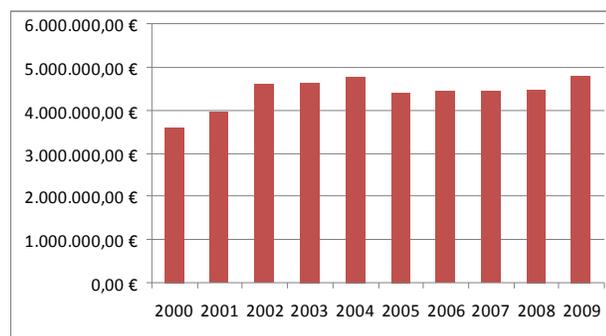
El criterio utilizado por AEZ para la selección de sus proveedores era riguroso y sumamente selectivo como tenían que cumplir varias condiciones estipulados por AEZ para asegurar la calidad del producto durante la fabricación, la distribución y el manejo. Uno de los certificados más valorados era el APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico) que aseguraba la trazabilidad del producto desde la producción hasta la entrega al cliente. La gama de productos, en general, era centrada en el sector profesional, así que cada día AEZ buscaba (entre sus proveedores) los mejores productos al mejor precio simultáneamente asegurarse de su buena calidad.

Los clientes y los mercados

Puesto que la empresa pertenece al sector de la distribución de alimentos, la estrategia de distribución era obviamente crítica para el éxito de la misma. La empresa tenía una flota de 38 vehículos, incluyendo 10 equipados con un sistema innovador de refrigeración controlando tres temperaturas diferentes para el transporte de productos congelados. Geográficamente, la empresa cubría todo el centro del país, con la presencia constante de 18 vendedores en el campo. Todos estaban conectados con la empresa a través de portátiles con conexión a Internet. La terminal de ventas enviaba la orden al servidor de la empresa y registraba inmediatamente la petición, analizaba al cliente, informaba acerca de la aceptación de la orden, y continuaba con la emisión de la orden de entrega y factura. Una vez que la orden se confirmaba los productos se entregaban dentro de 24 horas. Para lograr este objetivo, los trabajadores del almacén de

la empresa trabajaban en turnos diarios desde las 8 de la mañana hasta medianoche. Esto representaba una ventaja importante con respecto a los competidores. La empresa organizaba reuniones semanales con todo el equipo de ventas para lograr una evaluación continua del mercado, obteniendo feedback de los vendedores y al mismo tiempo monitorizando su trabajo. A lo largo de la década pasada, la empresa había registrado un aumento significativo en la facturación (Figura Tres) mostrando una fuerte presencia en el mercado en el que operaba.

Figura Tres: Crecimiento de las ventas



La expansión geográfica de la empresa siempre ha sido una prioridad como AEZ procuraba satisfacer la demanda del mercado. La ubicación de la empresa, en una región portuguesa con baja densidad de población y descenso demográfico (los distritos Guarda y Castelo Branco) reducía realmente las posibilidades de crecimiento de la empresa localmente y por consiguiente la primera fase de expansión ocurrió hacia zonas geográficas situadas en la proximidad (los distritos Aveiro, Coimbra, Leiria y Santarém) que tenían densidades de población relativamente altas. Esto significaba que la empresa cambió su zona de influencia de 250.000 personas integrándose en una nueva área, Centro NUTII, de 1,5 millones de personas. Esta fase fue precedida por negociaciones con varias marcas con respecto a la exclusividad con el objetivo de conseguir permiso para operar en estas nuevas áreas. Así, se obtuvieron resultados excelentes en términos de crecimiento de mercado y de clientes.

La próxima fase del crecimiento para AEZ fue la expansión a mercados internacionales, primeramente optando por la opción más obvia, el mercado Español. Las dificultades encontradas en el mercado Español fueron relacionadas principalmente con los contratos de la empresa para la mayoría de los productos para cuales AEZ tenía

derechos exclusivos en el área geográfica de Portugal; estos derechos no se extendían a otros países. En este sentido, la siguiente decisión estratégica con respecto a la entrada en el mercado Español fue de crear una asociación con varias empresas portuguesas con el propósito de realizar marcas Portuguesas, principalmente dirigidas a los postres congelados y a los snacks salados que ya tenían una ventaja de venta en el mercado Español. Esta decisión estratégica de la empresa, de entrar en un mercado internacional situado en su proximidad geográfica, refleja la teoría de la literatura de negocios con respecto a la evolución normal de una PYME que intenta, en las fases iniciales de internacionalización, entrar en los mercados más próximos en cuanto a los patrones de consumo y de cultura de los compradores. Por otro lado, el empresario era consciente que el mercado Español representaba un mercado difícil de penetrar debido a la cultura "patriótica" de las personas y a sus preferencias para productos de origen Español.

La expansión a otros mercados dentro del mercado global representaba indudablemente uno de los principales objetivos del plan estratégico de la empresa. En resumen, dado la considerable inversión en la infraestructura y la organización, el propósito de la empresa era de extender su desempeño de mercado para servir un número creciente de clientes. AEZ se propuso suministrar el mercado con una oferta diversificada de productos y servicios de alta calidad para:

1. Comprender y satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes a través de una relación cercana con ellos, logrando las fechas límite de las entregas y asegurando la calidad de los productos y servicios;
2. Optimización de los procesos;
3. Ser en conformidad con los requisitos, especialmente en las actividades o en las transacciones que podían influir la seguridad alimentaria;
4. Crear las condiciones para motivar e involucrar de manera constante a todos los empleados;
5. Eliminar los costes innecesarios;
6. Asegurar la estabilidad financiera y proporcionar la infraestructura necesaria para el desarrollo y progreso de la empresa;

7. Entender la calidad y la seguridad alimentaria como un factor clave para el espíritu competitivo y la capacidad de ganancia.

António se daba cuenta que cada nuevo país tenía sus propias regulaciones con respecto a la seguridad y a la higiene alimentaria, a los que deberían adherir. Los mercados internacionales también se caracterizaban por conductas de comprar e idiomas diferentes que requerirían cambios en el envase. Como sus primeras experiencias de operar en el mercado Español parecían no prometer mucho, António se preguntaba si realmente no hubiera sido mejor crecer dentro del mercado Portugués.

La competencia

El sector de la distribución de venta al por menor de alimentos era un sector sumamente competitivo en Portugal. Los pasados 20 años, se caracterizaban por una rápida disminución en el número de comercios al por menor debido al desarrollo de grandes supermercados que habían estado extendiéndose en todo el país, reemplazando a las pequeñas distribuidoras y a los comercios al por menor. Esta tendencia tuvo una gran influencia sobre AEZ que perdió muchos de sus clientes, al mismo tiempo viendo desaparecer numerosas empresas de distribución al por mayor que eran sus competidores. A pesar de esta situación, AEZ siempre había tenido un crecimiento positivo en el volumen de ventas, en los beneficios, y en el número de empleados. En 2009, (comparado con 2008) la empresa aumentó sus ventas un 8 por ciento, notable logro en un año de fuerte recesión económica. En el canal de HORECA, AEZ tuvo una cuota de 25 por ciento del mercado en la región de Interior de Beira. De las 300.000 empresas del país, aproximadamente 99,5 por ciento eran PYMEs y dos tercios de estas presentaron resultados negativos ese mismo año. AEZ era considerada por IAPMEI (Instituto de Apoyo a Pequeñas y Medias Empresas e Innovación), como una PYME líder en 2008 y 2009.

En este sector, AEZ encaró algunos competidores generales, tres con una mayor cuota de mercado. Estas empresas operaban en el mercado aproximadamente 7.000 productos diferentes, en comparación con AEZ que operaba aproximadamente 2.000 productos. En la opinión de António esto tuvo como resultado una mayor cuota de mercado para

estas empresas pero al mismo tiempo menos rentabilidad debido a los costes más altos (como manejaban su número más grande de artículos). António esperaba que un nuevo concepto innovador, así como el esfuerzo invertido en productos reputados, constituyeran una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Los desafíos del futuro

António pensaba que habían varias razones que explicaban el éxito de su empresa:

1. La capacidad de identificar las necesidades y las tendencias del mercado;
2. La amplia cartera de productos, respondiendo a las necesidades de los clientes;
3. La excelencia en la calidad de servicio, el cliente siempre tenía prioridad;
4. El enfoque en la gestión de la relación con los clientes;
5. La innovación en distribución: nuevos métodos y conceptos;
6. La política de alianzas con proveedores y clientes;
7. La distribución de marcas líderes en Portugal;
8. El fuerte compromiso dirigido a la formación de los recursos humanos;
9. El compromiso total del empresario.

La empresa planeaba extender aún más sus actividades en todo el país y también en España a través de la creación de alianzas estratégicas. La empresa, también se planeaba abrir, a lo largo del año, una tienda de Gourmet con ventas directas al público, centrándose en la difusión de productos regionales: quesos, vinos, charcutería, dulces y frutas. António esperaba atraer turistas en dicha tienda que les permitía encontrar varios productos tradicionales en la misma ubicación. También pensaba crear un sitio web especializado en la venta de productos Gourmet proporcionado el servicio de distribución a nivel nacional.

Otro fuerte compromiso era la creación y el desarrollo de su propia marca, QUIEL, con el objetivo de servir el canal de HORECA con nuevas líneas de productos como por

ejemplo, bienes congelados, pequeños artículos salados (croquetas, empanadillas, pasteles de bacalao, etc.) y snacks, que permitían a AEZ lograr márgenes más altos de comercio y reducir la dependencia. Toda la producción sería subcontratada y vigilada de cerca. António también planeaba la apertura de una segunda nueva tienda al principio de 2011 en el centro de Lisboa (capital de Portugal). A través de esta decisión estratégica se proponía explotar el mercado caracterizado por el mayor poder de compra en Portugal. Según António, AEZ debería centrarse en los siguientes elementos de su estrategia de crecimiento: venta al consumidor final; aumentar los márgenes comerciales; recibir pagos puntualmente; extender la base de clientes; mejorar la imagen de los productos de la empresa; expandir la reputación de la empresa con respecto al consumidor final. También reconocía que AEZ tenía que rectificar algunos aspectos negativos de su negocio, por ejemplo: la necesidad de un mayor esfuerzo comercial, de más eficiencia organizativa, de formación del personal especializado y de enfrentar la fuerte competencia en el sector de la venta al por menor. Sin embargo, Nuno tenía ideas diferentes opinando que la expansión internacional representaba la estrategia más sostenible a largo plazo. Nuno se concentraba en estrategias para los próximos 20 años enfocándose no sólo en lo que deberían de hacer el próximo año. Él creía que no ir más allá de la Península Ibérica en 2011 sólo significaría retrasar unas acciones inevitables en el futuro. António y Nuno no estaban seguros si sus diferencias se basaban en diferencias generacionales que son típicas en las empresas familiares o en las diferentes visiones de estrategias de negocios.

Reconocimientos

Investigation apoyado por Programa de Financiamento Plurianual Unidades de I & D,
FCT Fundação para a Ciência E Tecnologia.