

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/N02S001  
2011

## GJ Belfrost (Inglaterra)

Thomas Cooney  
Instituto Tecnológico de Dublín

Jennifer Manning  
Instituto Tecnológico de Dublín

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 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.

## GJ BELFROST

### Introducción

*"¿Qué te preocupa muchacho?", preguntó Tess Barrett a su hijo mayor Neil. "Desde que has llegado te he notado muy nervioso. Tú no sueles ser así, seguro hay algo que te preocupa. Voy a poner la tetera y me lo cuentas delante una taza de té".*

Neil se rió por primera vez desde que había llegado a casa de su madre, al reconocer de inmediato que se trataba de la solución de su madre ante cualquier dificultad que él, o sus hermanos y hermanas habían enfrentado la vida - ¡poner la tetera! Mientras su madre estaba en la cocina, trató una vez más de poner en orden los muchos pensamientos que le rondaban por la cabeza.

Ese mismo día había tenido una reunión con una compañía que estaba muy interesada en la fusión con su propia empresa (GJ Belfrost). Pero no estaba seguro de si esto era lo que quería para su empresa e incluso para sí mismo. Tenía 55 años y en los últimos años había empezado a pensar en una estrategia de salida de su negocio. Años atrás soñaba con pasar el negocio a uno de sus hijos pero su hijo mayor, Thomas, después de pasar siete años trabajando en la empresa, había decidido seguir una carrera diferente. Thomas había pasado por la mayoría de los departamentos trabajando como conductor de camión, encargado del almacén, agente de tele ventas y comercial, pero nunca sintió que se le daría una oportunidad justa para dirigir la empresa tras haberse retirado Neil. Sentía que la gente siempre lo estará mirando por el rabillo del ojo y que siempre pensará que el negocio es de su padre, sobre todo los empleados más antiguos de la empresa. La opción de la sucesión se descartó cuando Thomas decidió seguir una carrera fuera de la industria alimenticia al igual que los demás hijos de Neil. Siempre los había apoyado en sus decisiones y estaba encantado de que habían encontrado las

oportunidades profesionales que les interesaban, pero eso significaba descartar la opción de mantener su negocio en la familia y pasarlo a la próxima generación.

GJ Belfrost estaba en una buena posición financiera (véase el Anexo Uno), lo que significaba que podría continuar con el negocio tal como lo estaba haciendo antes de decidir vender la empresa. Esto podría traerle aún más dinero, pero ya se encontraba en una situación económica muy buena. Además, alcanzar “grandes fortunas” nunca había sido una motivación muy importante para él. Por otra parte, no era alguien quien pudiera operar en "velocidad crucero". Ser un emprendedor nato significaba que iba a continuar desarrollando el negocio antes de venderlo. Pero había además otro problema: ¿cómo podría hacer crecer el negocio, dado que la actual recesión económica había limitado las oportunidades de expansión a través de vías como la penetración de mercado, el desarrollo de productos o el desarrollo de mercados? Posiblemente una forma de hacer crecer el negocio era comprar una empresa y fusionarla con la suya. Recientemente, se había dado cuenta del creciente número de empresas en su industria que estaban en venta. Esta cuestión le llevó a otros asuntos que tenía que considerar: ¿Sería mejor comprar una empresa que ofrezca mayor integración horizontal o una que ofrezca mayor integración vertical? ¿Estaba preparado para enfrentarse a las dificultades que supone hacerse cargo de una empresa con problemas y mejorar su situación?

Todas estas preguntas se habían acumulado en su cabeza hasta que un día, mientras estaba sentado en su despacho analizando las distintas opciones, la empresa Bradfield Foodservice Ltd se puso en contacto con él solicitando una reunión para discutir una posible fusión. Inicialmente le encantó recibir la solicitud, ya que esto podría resolver algunos de sus problemas de crecimiento e incluso podría ofrecerle una estrategia de salida muy rentable. Pero a lo largo de las semanas algo empezó a preocuparle ya que llegó a la conclusión de que en realidad no quería dejar el negocio. A lo largo de su vida se había mostrado siempre una ética de trabajo muy fuerte, dedicando largas horas con el fin de llevar el negocio al nivel de éxito que disfruta hoy en día. Debido a ello, tuvo pocas oportunidades para desarrollar intereses fuera del trabajo y la familia. Cuando tenía algo de tiempo libre le gustaba jugar al golf, un pasatiempo que le gustaba mucho, pero al que pocas veces pudo dedicarse. Neil no podía decidir qué haría tras retirarse, y

la perspectiva de no tener su propio negocio empezaba a mantenerlo despierto por la noche. Lo que realmente quería hacer era seguir desarrollando el negocio tanto tiempo que pudiera y si eso significaba que tenía que jubilarse a los 80, entonces que así sea. Estaba por tanto muy confundido:

*"¿Debería pensar en una estrategia de salida o una estrategia de crecimiento?  
Y dependiendo de lo que escogía, ¿qué otras medidas debería tomar para  
cumplir mis ambiciones? De hecho, ¿cuáles son mis ambiciones? "*

Independientemente de la opción que iba a escoger, había varias preguntas y retos a los que era necesario responder. Ninguna solución era simple y no tenía idea de cómo iba a explicar todo esto a su madre delante una taza de té. ¡Podría ser necesario volver a poner en la tetera por una segunda vez!

### **Antecedentes empresariales**

Neil era un emprendedor nato que durante sus 32 años de carrera había puesto en marcha y había gestionado varias empresas exitosas. En 1978, a los 23 años de edad, fundó su primer negocio, un establecimiento de comida rápida para llevar en Gants Hill, en la frontera del noreste de Londres e Ilford (Essex). Esta empresa, que fundó junto a su mejor amigo, se convirtió rápidamente en un gran éxito. La empresa era especializada pizzas para llevar, una estrategia deliberada, ya que éste era un mercado en crecimiento y muy popular. El distribuidor estadounidense de pizza, Tolona Pizza Products, que recientemente había puesto en marcha una base en Inglaterra, era su principal proveedor. Tres años más tarde, en 1981, la empresa se convirtió en mayorista y empezó a vender los productos de Tolona Pizza Products a otros establecimientos y a operadores de entrega a domicilio. Según ellos, el área de venta al por mayor presentaba más oportunidades a largo plazo, por lo que decidieron vender el establecimiento de comidas para llevar y establecieron una nueva base de operaciones. Neil compró un centro de venta al por menor para alimentos congelados que ofrecía el espacio necesario para almacenar los productos congelados y que además, producía un ingreso estable que complementaba al del incipiente negocio de venta al por mayor. Mientras tanto, Asda (una gran cadena de supermercados Inglesa), abrió una tienda muy cerca y por lo tanto Neil y su socio tuvieron que vender la tienda. Esto también significó la

disolución de la asociación, pero Neil adquirió la parte de su socio en el negocio de venta al por mayor y ahora tenía la oportunidad de desarrollar sus propias habilidades empresariales.

En 1987, por circunstancias personales Neil se vio obligado a trasladarse a Leigh-on-Sea en Essex y los cambios posteriores a su vida personal hicieron que todas sus energías se concentren totalmente en el desarrollo de su negocio. Con un equipo de sólo seis personas, GJ Distributors se convirtió en una empresa muy rentable, que basaba el crecimiento del negocio en la creación y el mantenimiento de unas excelentes relaciones con los clientes: restaurantes de comida rápida en Londres y el sudeste de Inglaterra. En 1993, GJ Distributors tuvo que trasladarse a un almacén más grande donde establecieron su propia instalación de almacenamiento en frío. En aquellos tiempos, el mercado de comida rápida tenía un gran potencial de crecimiento y, gracias a las buenas relaciones que había establecido previamente con Tolona Pizza Products, Neil estableció una base de distribución para Londres y luego se dedicó a posicionar su negocio como siendo el más fiable distribuidor mayorista de pizza en el sur-este de Inglaterra.

Desafortunadamente, la industria de pronto llegó a un estado de madurez y saturación y, entre mediados de 1990 y principios de 2000 Neil identificó un cambio en el origen étnico de su segmento de clientes. Los pequeños establecimientos de comida rápida de la década de 1980 habían sido reemplazados por un tipo más robusto de empresarios originarios del Oriente Medio, Europa del Este y Asia. Por lo tanto, Neil no sólo estaba operando en una industria saturada, sino también en una industria donde el perfil de los competidores y de los clientes estaba cambiando dramáticamente y donde los mayoristas étnicos pronto iban a llegar a dominar la industria. Para diferenciarse de la competencia, Neil renunció a competir en precios y basó su estrategia en un buen servicio al cliente y en respetar los plazos de entrega, así como otros factores distintos a los precios. En 2002, después de 15 años administrando y desarrollando la empresa, Neil hizo caso a sus instintos empresariales y buscó nuevas oportunidades de negocio. Decidió que, en lugar de centrarse únicamente en los productos de pizza, era hora de

expandir su negocio en el mercado de servicios de catering en general, con una gama más amplia de productos.

### **Antecedentes de la Empresa de Belfrost GJ**

En 2003 Neil adquirió Belfrost Foods Ltd (incluyendo sus deudas, los activos y los locales) por 1 millón £ y la incorporó a su negocio – GJ Distributors. Dado que los nombres de ambas empresas tenían una buena reputación en la industria, Neil quería asegurarse de que cada uno de ellos se reflejaba en el nuevo nombre comercial de la empresa - GJ Belfrost Foodservice. Cuando conoció por primera vez a Belfrost Foods Ltd, estaba ubicada en Catford, al sur-este de Londres. Sin embargo, él había conservado también sus locales de venta al por mayor en Leigh-on-Sea en Essex y era ahí donde también estaba ubicada su oficina principal. En Catford solamente almacenaba los productos congelados mientras que en Leigh-on-Sea se almacenaban productos a temperatura ambiente y los refrigerados. Sin embargo, para asegurar la rentabilidad, las entregas a los clientes consistían en productos de todos los niveles de temperatura. Inicialmente, Neil había utilizado un método de distribución radial que suponía transferir la mercancía entre los depósitos por las noches para poder cumplir con los pedidos durante el día. Sin embargo, este método hizo que las distintas unidades operaran como organizaciones rivales. En 2007 unió los dos locales en una nueva ubicación, un almacén construido a medida y un edificio de oficinas en Rainham en el distrito londinense de Havering. La distancia entre los dos locales había causado algunos problemas durante sus primeros dos años de funcionamiento con respecto a la cultura empresarial, pero desde la reubicación de la organización en Rainham, la compañía opera de manera más eficiente bajo una estructura descentralizada (véase el Anexo II). Neil había creado esta estructura con el fin de superar la hostilidad que algunos empleados sintieron en los primeros años del reinado de Neil en GJ Belfrost, debido a que le gusta implicarse y ser consultado para todas las decisiones tomadas en la empresa. Sin embargo, como GJ Belfrost es una pequeña empresa en una ubicación central, Neil siente que su necesidad de inclusión en la toma de decisiones no inhibe el flujo de información ni interfiere en la cultura empresarial.

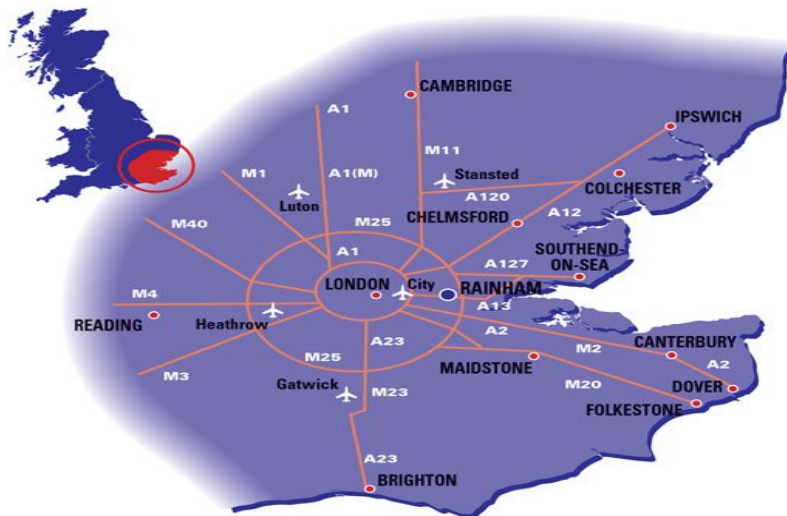
Una nueva oportunidad se presentó en abril de 2009 cuando Neil fue contactado por un mayorista de alimentos en crisis, interesado en vender su negocio. El mayorista, Vincent's, de Essex, tuvo una facturación de 1,6 millones de libras esterlinas, y su principal actividad era la de proveedor para los comerciantes de alimentos en los festivales de pop en el Reino Unido (por ejemplo, Glastonbury, Reading, "V" Festivals, etc.) Esta actividad era muy rentable y el volumen de negocios en esta área ha aumentado de manera constante y suponía la venta de una gama mucho más amplia de productos. Aunque las operaciones de la empresa en general se seguían ampliando, Neil todavía no tenía un plan de empresa ni tenía una estrategia de marketing. Sin embargo, el equipo de ventas tenía que cumplir objetivos diarios y Neil era muy estricto con respecto a la producción y la revisión mensual de las cuentas financieras. De hecho, él afirma con frecuencia que su trayectoria de éxito empresarial demuestra que su énfasis en la táctica en lugar de las estrategias ha sido correcto. GJ Belfrost es una empresa rentable, con un volumen de negocios anual de 8.1 millones £ y cuenta con 40 empleados.

Actualmente GJ Belfrost es un proveedor mayorista de alimentos congelados que a través de su amplia gama de productos congelados, refrigerados y a temperatura ambiente, proporciona todo lo que un proveedor de servicios de catering puede exigir (véase el Apéndice III). Su área de captación de clientes es muy grande en términos de población, ya que realizan entregas desde Ipswich a Reading, de Brighton a Dover, y en todas las áreas intermedias, incluida Londres (véase la figura uno). La empresa adquirió una flota de camiones frigoríficos de temperatura dividida, lo que significa que pueden entregar latas de judías, leche y productos congelados, todos en el mismo vehículo. Tienen un equipo de ventas y atención al cliente capaz de ayudar con cualquier consulta que un cliente pueda tener, además de que ofrecen una gama de materiales de apoyo que se distribuyen en los puntos de venta incluyendo menús de postres, comida para niños y folletos informativos sobre los productos de marca. Además, ofrecen promociones mensuales que proporcionan a sus clientes la oportunidad de ganar mayores beneficios o simplemente para probar nuevas ideas de menús. La empresa acepta pedidos por fax o por teléfono a través de un servicio de tele ventas. Sin

embargo, no tienen un servicio de pedidos online, aunque varios clientes ya le habían sugerido esa idea. GJ Belfrost también es miembro de Fairway Foodservice PLC, el mayor consorcio independiente para la compra de alimentos en el Reino Unido. Esto le permite a la empresa comprar pequeñas cantidades a precios muy competitivos, y al mismo tiempo dar a sus clientes el beneficio añadido de ser suministrado por una empresa local, siendo el lema de la compañía - *"Poder nacional, servicio local"*.

Desde que Neil ha sido dueño de la empresa, GJ Belfrost siempre ha servido la región sur-este de Inglaterra, incluyendo el enorme mercado representado por Londres. Es una organización empresa-a-empresa dedicada a la venta al por mayor de alimentos frescos, congelados, refrigerados y preparados a diferentes empresas de catering dentro de su área de captación. Actualmente, Neil tiene varios agentes comerciales que hablan directamente con los cocineros sobre los productos y servicios que ofrece GJ Belfrost. Este es un proceso muy lento y GJ Belfrost gasta alrededor de 240.000 £ al año en ventas directas y “puerta a puerta” a fin de obtener nuevos clientes. Por lo tanto, una cantidad considerable de recursos humanos y financieros se consumen en las ventas y en la captación de nuevos clientes.

**Figura Uno: Área de Captación de Belfrost GJ**





Una reciente revisión de la lista de clientes hecha por el director de ventas, le proporcionó a Neil un esclarecedor desglose de las ventas por los distintos segmentos de mercado (véase la Tabla I). Una vez revisada esta información, Neil le pidió al director financiero llevar a cabo un análisis para determinar los porcentajes de beneficio que se corresponde a cada uno de estos segmentos ya que quería empezar a centrarse en los segmentos más rentables del mercado. Su padre, Billy, le había mencionado a menudo que había poco valor en ser un "tonto ocupado".

**Tabla I: Segmentos de Clientes**

Hospitales	15%
Escuelas	22%
Establecimientos de comida rápida	25%
Hoteles / Centros de ocio	10%
Empresas de catering	20%
Pubs y Restaurantes	8%

Desde hace ya tiempo Neil se había dado cuenta que la competencia en la industria de catering es muy intensa, especialmente en Londres y sus alrededores. Se trata de un mercado saturado que está alcanzando la madurez y la diferenciación es cada vez más difícil. No se conoce el número exacto de empresas que compiten como proveedores de esta industria, pero Neil considera que los más importantes son los grandes competidores directos (por ejemplo, Brakes y 3663) que gozan de facturaciones de más de mil millones de libras. Los demás competidores directos son en mayoría son micro-empresas que operan en un radio de 50 kilómetros de sus propias instalaciones, todas ellas ofreciendo productos de alta calidad. Gracias a sus treinta años de experiencia en los negocios, Neil había ganado muchos conocimientos sobre el mercado de alimentos al por mayor y era ese conocimiento y su instinto empresarial lo que le había animado a ampliar continuamente la gama de productos para incluir productos frescos, congelados, refrigerados, comida preparada, bocadillos y productos no alimentarios. Actualmente, la empresa puede atender a una amplia variedad de clientes con diferentes preferencias y requisitos y, de este modo, puede atenuar el riesgo que supone la competencia. Neil

también sabía que para que la empresa crezca y acumule poder de mercado, GJ Belfrost tenía que atender a una amplia base de clientes y necesitaba tener en cuenta todos productos alimenticios y no-alimenticios que estos clientes puedan necesitar. La relación que estableció con Fairway Foodservice PLC es vital para la empresa, ya que gracias a esta red GJ Belfrost puede adquirir una amplia gama de productos y seguir ofreciendo precios competitivos en el mercado. Fairway Foodservice PLC tiene 21 miembros en todo el Reino Unido e Irlanda, pero no existen factores que impidan que el consorcio incluya a nuevos miembros para abastecer de una gran variedad de alimentos y artículos no alimentarios a la industria de catering en Londres y el sureste de Inglaterra. Actualmente, el único otro miembro de Fairway Foodservice ubicado en la zona de Londres era Bradfield Foodservice.

### **Bradfield – La oportunidad**

Bradfield Foodservice, situada en el corazón de Londres, ha estado suministrando a las empresas de catering de Londres y sus alrededores con un surtido de alimentos frescos, congelados, refrigerados y preparados durante más de 25 años. La gama de productos de Bradfield es similar a la de GJ Belfrost, pero la empresa tiene la ventaja añadida de disponer de una carnicería propia lo que le permite suministrar carne fresca a sus clientes. La empresa tiene una facturación anual estimada en 12 millones £. Bradfield Foodservice se puso en contacto por primera vez con GJ Belfrost en 2007 para discutir la posibilidad de una fusión entre las dos compañías. Neil rechazó la oferta de inmediato, pero se sintió muy complacido de que su principal competidor se le había acercado a para proponerle una asociación. Según lo recuerda Neil:

*"Me dije a mí mismo que algo estaré haciendo bien si mi principal competidor se me acerca para discutir sobre el futuro de nuestros negocios en la industria. Me sentía muy orgulloso al pensar que se sentían amenazados por GJ Belfrost".*

Ahora, tres años más tarde, durante una época de crisis económica internacional y en un mercado altamente competitivo, Neil ha accedido a reunirse con los directores de Bradfield Foodservice para discutir una vez más las perspectivas de una fusión. Para un emprendedor la posibilidad de una fusión es a la vez muy emocionante y frustrante. Mientras que una fusión sería una oportunidad para hacer crecer su negocio y ampliarlo

a un nivel que supondría tardar muchos años para lograrlo de manera independiente, al mismo tiempo una fusión significaría una pérdida de control.

Neil se mantuvo muy escéptico acerca de la fusión. Como Bradfield era una empresa más grande y más rentable, no se trataría de una "fusión entre iguales", ya que la participación se dividiría 42:58 a favor de Bradfield. Neil seguiría siendo un director, pero sufriría una considerable pérdida de control sobre la dirección de la empresa y sobre las actividades diarias del negocio. La estrategia de logística sería que Bradfield trasladara todas sus operaciones a los locales de GJ Belfrost en Rainham ya que estos eran más grandes y ofrecían una mayor capacidad de crecimiento. Por si sola, esta reubicación generaría unos beneficios adicionales estimados en 500.000£ y unos ahorros de costes derivados de las reducciones de personal, las sinergias de las rutas de distribución, así como un importante ahorro de gastos generales fijos y de explotación para Bradfield. Las cuestiones de la estructura organizativa y cultura empresarial, a las que Neil se había enfrentado en los primeros años de GJ Belfrost, volvían a convertirse en retos importantes, debido al miedo a la pérdida de empleos, la reubicación de los locales, y a la necesidad de convertir la estructura descentralizada actual en una estructura jerárquica más formal. Además, Neil tenía que tener en cuenta a los clientes de GJ Belfrost ya que la empresa era muy leal a sus clientes y había pasado siete años desarrollando relaciones sólidas con estos, ofreciéndoles siempre un servicio de confianza y unos productos de alta calidad. Por otra parte, Neil era consciente de que si seguía adelante con esta fusión, sus opciones de salida del negocio se limitarían, y estaría trabajando largas horas para demostrar a los nuevos socios tanto las capacidades de su negocio como las suyas como empresario. Al mismo tiempo, sabía que económicamente esto podría ser una opción exitosa para su negocio, con una facturación anual estimada de 25 millones £ en sólo cinco años. Pero esto era solamente una estimación y evaluar el valor de dos empresas y sus activos en una fusión era un proceso muy lento y difícil. Sin embargo, sabía que podía ahorrar considerablemente en gastos generales, obtener un mayor poder adquisitivo en el mercado, y aumentar su gama de productos para incluir la carne de ternera en salazón (el producto más rentable de Bradfield que tenía reconocimiento a nivel nacional), el queso y la carne fresca. La pregunta que ahora tenía que considerar era: "¿Vale la pena todo el esfuerzo?"

## **Otras opciones estratégicas**

Neil sabía que una fusión con Bradfield no era la única opción para GJ Belfrost, y que tenía otras tres opciones para el futuro de su negocio: (1) continuar con la empresa tal como está operando actualmente, (2) expandir la presencia de GJ Belfrost en el mercado a través de la penetración del mercado y la expansión del producto, y (3) ampliar el negocio a través de la integración vertical u horizontal.

### Seguir sin cambios

Sin siquiera examinar a fondo esta opción, Neil sabía que debido a los diversos retos a los que se tiene que enfrentar, no podía continuar con la empresa en su posición actual en el mercado. GJ Belfrost estaba operando en un mercado altamente fragmentado y muy competitivo, y de su vasta experiencia en la industria sabía que para mantener su competitividad una empresa debe evolucionar con el mercado. Además, ahora se sentía muy inquieto y se dio cuenta que su carácter emprendedor no le permitiría "quedarse quieto" a sabiendas de que había una abundancia de oportunidades. Continuar con el negocio sin ningún tipo de cambios era sin duda la opción de menor riesgo ya que GJ Belfrost se había establecido como una marca fuerte que ofrecía una amplia gama de productos de alta calidad. Sin embargo, se trata de un mercado saturado y fragmentado que atraviesa una crisis económica internacional, y Neil era consciente de que los cambios eran necesarios, ya sea ahora o en el futuro próximo.

### Crecimiento Estratégico - Expansión de Productos y Mercados

Para examinar las oportunidades de crecimiento estratégico que GJ Belfrost podría realizar, Neil utilizaba a menudo la matriz de Ansoff (véase la Figura II) que le ayudaba identificar sus opciones estratégicas de crecimiento.

**Figura II: La Matriz de Ansoff**



Traducción:

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

### 1. Penetración del Mercado

La penetración del mercado es una estrategia de crecimiento que supone un incremento de ventas de los productos existentes en el mercado actual de la empresa, algo similar a la opción anterior que Neil ya había rechazado. En un mercado maduro, como el sector de suministro de alimentos al por mayor, Neil tendría que eliminar a sus competidores mediante una estrategia de ventas y marketing agresiva y un incremento de la lealtad de los clientes existentes. Aunque GJ Belfrost ya había gastado una cantidad considerable de dinero en las actividades de ventas, la empresa no tenía de una estrategia de marketing diseñada para la retención de clientes leales a

largo plazo. Además, dado que GJ Belfrost está operando en un mercado competitivo fragmentado, Neil no sabe cómo identificar a los competidores y como actuar para eliminarlos del mercado.

## 2. Desarrollo de Mercados

Si GJ Belfrost optaba por aplicar una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo del mercado, Neil tendría que ofrecer su actual gama de productos a nuevos mercados geográficos. Sin embargo, el transporte de alimentos y bienes de consumo es un asunto delicado por tanto, Neil tendría que considerar abrir nuevo centro de operaciones fuera del área de captación actual, lo que implicaría unas inversiones considerables. Sin embargo, considerando la capacidad de supervivencia de GJ Belfrost en el mercado altamente competitivo de Londres, la expansión fuera de esta área de mercado sería posible dado que la competencia es menos intensa en otras zonas.

## 3. Desarrollo de Productos

Neil tiene también la oportunidad de introducir nuevos productos en su mercado actual. Dado que GJ Belfrost es miembro de Fairway Foodservice, la empresa podría aumentar su gama de productos para incluir una mayor variedad de productos disponibles en Fairway. Las dos principales áreas de productos en los que GJ Belfrost es débil son los alimentos étnicos y las carnes crudas o en salazón / ahumadas. Esta estrategia no sólo podría aumentar la base clientes, sino que también podría aumentar la lealtad de los clientes, ya que GJ Belfrost podría convertirse en una “ventanilla única” para sus clientes actuales. Esta estrategia podría suponer una búsqueda en el mercado internacional para identificar a un proveedor de alimentos étnicos que además sea altamente comprometido con la calidad.

## 4. La diversificación

Esta estrategia de crecimiento implicaría una diversificación en un mercado nuevo con nuevos productos. Se trata de una estrategia de alto riesgo, ya que supondría

mover el negocio en mercados en los que la empresa tiene poca o ninguna experiencia. Antes de que GJ Belfrost adopte una estrategia de diversificación debe tener una idea clara de lo que espera obtener de tal estrategia y disponer de una evaluación realista de los riesgos. Debido a los considerables riesgos que la diversificación supone tanto para ambos Neil como para GJ Belfrost, Neil ya ha decidido que en vez de la diversificación, va a evaluar sus opciones con respecto a la integración vertical u horizontal mediante la compra de otra empresa.

### La integración vertical u horizontal

La posibilidad de adoptar una estrategia de integración implicaría la compra de otra empresa de la misma industria pero en un sector diferente. Ambos tipos de integración conllevan un riesgo considerable, pero también oportunidades para el crecimiento y para la expansión.

#### 1. Integración vertical

Para Neil, en términos de integración vertical, la opción más evidente es la adquisición de una empresa de catering. Esta es una forma de integración hacia delante en la que Neil se quedaría dentro de la misma cadena de suministro, pero además estaría presente en el negocio con el usuario final, el consumidor. Por lo tanto, GJ Belfrost sería una empresa de venta al por mayor y una empresa de catering, situación que proporcionaría un mayor poder de mercado. GJ Belfrost es proveedora para una amplia variedad de empresas de catering y como tal tiene amplios conocimientos sobre este sector de la industria. La cuestión importante a tomar en cuenta es si se debe comenzar a escala pequeña o 'a lo grande'. La adquisición de una empresa con una presencia considerable en el mercado, por ejemplo, una empresa de catering para escuelas u hospitales, no sólo sería económicamente cara, sino que además se debe llevar a cabo a través de un proceso muy complejo que implica una cantidad considerable de tiempo y una reestructuración de la organización. Las ventajas de adquirir una empresa de catering incluyen:

- Reducir los costes de transporte si las dos unidades disfrutan de proximidad geográfica,
- Mejorar la coordinación de cadena de suministro,
- Capturar mayores márgenes de beneficios,
- Aumentar las barreras de entrada a potenciales competidores.

En sus primeros años como empresario Neil ya había estado en el negocio del catering y no le entusiasmaba mucho la idea de volver a este sector de la industria.

## 2. Integración Horizontal

Esta estrategia supone la adquisición de un negocio en el mismo nivel de la cadena de suministro lo que significa en el caso de GJ Belfrost la adquisición de una empresa competidora. Neil es consciente de que GJ Belfrost tiene muchos competidores, pero si decide seguir adelante con esta estrategia, posiblemente tendría que adquirir algún competidor que tenga una facturación anual más baja y menos activos que su empresa. De lo contrario sería muy difícil a obtener el capital necesario para la inversión. Teniendo en cuenta que GJ Belfrost no tiene una fuerte presencia en los segmentos cárnico y de productos étnicos una posibilidad sería adquirir un mayorista de estos productos. Esto le proporcionaría a GJ Belfrost un considerable poder de mercado y un aumento de su cuota de mercado. Para poder seguir adelante con esta estrategia Neil tendría que diseñar una estrategia horizontal explícita para asegurar que GJ Belfrost podrá hacer frente a la adquisición de un competidor tanto financiera como estructuralmente. Entre las ventajas de la integración horizontal se incluyen:

- Las economías de escala,
- Las economías de alcance,
- El aumento del poder de mercado.



Teniendo en cuenta que tan sólo siete años antes había comprado Belfrost Foods Ltd, no estaba seguro acerca de su deseo de pasar de nuevo y tan pronto por un proceso similar.

### **Factores mediadores**

A Neil le fascinaban las posibilidades de las distintas estrategias de crecimiento, aunque no era muy entusiasta acerca de algunos de ellos. Como empresario, naturalmente, goza con cada desafío en los negocios y la compra-venta le proporciona un gran placer. Está convencido de que es esta capacidad de aceptar un reto lo que ha llevado a su éxito empresarial actual. Sin embargo, este mismo espíritu empresarial lo hace dudar sobre la fusión con Bradfield ya que, en su corazón sigue siendo un emprendedor independiente. Dada su mentalidad de comerciante independiente, le resultaría muy difícil entregar el control de su empresa a otro equipo de gestión. A Neil le resultó bastante difícil incluso la aplicación de la estructura descentralizada actual de GJ Belfrost que hace que no esté involucrado en cada decisión de la empresa. Su afición por su negocio y por hacer negocios en general, le está planteando, una vez más, la misma pregunta:

*"¿Estoy planeando una estrategia de crecimiento o una estrategia de salida para mí?"*

Además, debe tener en cuenta la influencia de su edad. Independientemente de cuándo decida poner en práctica su estrategia de salida, Neil es consciente de que necesitará un cierto número de años para aplicarla. A sus 55 años de edad, Neil se plantea la siguiente cuestión:

*"Si decido quedarme y hacer crecer mi negocio: ¿voy a ser capaz de hacerlo el tiempo que sea necesario? Esto no va a ser una tarea fácil y sea cual sea la opción que elijo sé que va a tardar muchos años hasta que empiece a funcionar. ¿Estoy preparado y capaz para un compromiso a largo plazo? "*

Por otra parte, Neil no ha examinado a fondo los riesgos que implica cada una de las estrategias consideradas. Implementar una nueva estrategia no solamente requiere de mucho tiempo, además es un proceso muy costoso tanto en términos financieros y en lo que respecta a la moral de los empleados. Gracias a su extensa experiencia en el negocio

Neil ha aprendido que a los empleados no les gustan los cambios, lo que puede tener consecuencias negativas para las ventas y para la reputación de su negocio. También cabe la posibilidad de que la estrategia que escoja no tenga éxito. Hay muchos aspectos que deben funcionar bien para una aplicación exitosa de la estrategia escogida incluyendo las preferencias del cliente, el desarrollo de la industria, la competencia y la fortaleza del mercado. El mercado se ha visto negativamente afectado por la crisis económica internacional, las empresas y los consumidores están gastando menos, y actualmente la mayoría de las industrias locales no están dispuestas a asumir grandes riesgos. ¿Sería un buen paso para él gastar dinero para tratar de hacer crecer la empresa? Por otro lado, la aversión hacía al riesgo por parte de sus competidores y otros miembros de la cadena de suministro podría ser una oportunidad maravillosa para un empresario como él, al que le gusta asumir riesgos y que tiene un conocimiento considerable de su industria.

### **Conclusión**

Al acabar de comentarle a su madre todas sus opciones y las muchas preguntas que surgieron, Neil sentía como un gran peso se levantaba desde sus hombros. Aunque no había encontrado una respuesta, se sentía bien simplemente por haber compartido sus pensamientos. Era algo que él no podía hacer con su equipo de gestión, ya que podría crear preocupación entre los empleados si sugería que estaba considerando vender la empresa en un futuro próximo. Incluso la posibilidad de una fusión podría crear incertidumbre en la empresa, y lo que necesitaba ahora era la estabilidad y tranquilidad. Pero la discusión con su madre delante una taza de té le había dado una idea que podía poner en práctica de inmediato. Neil había pedido consejo a un asesor empresarial que conocía y en cuyo juicio confiaba, ya que se basaba en el sentido común y se centraba en las medidas prácticas que Neil tendría que tomar para lograr sus objetivos. El asesor siempre comenzaría por examinar la situación actual, identificar dónde quería Neil estar en 3 o 5 años, y finalmente desarrollar una estrategia que lo llevaría a ese punto. Esto es a lo que el asesor siempre se refiere como a la "hoja de ruta" ya que consideraba que cada negocio es un trayecto individual que había que ser recorrido de una manera única. Neil se preguntaba qué consejo le daría el asesor en esta ocasión.

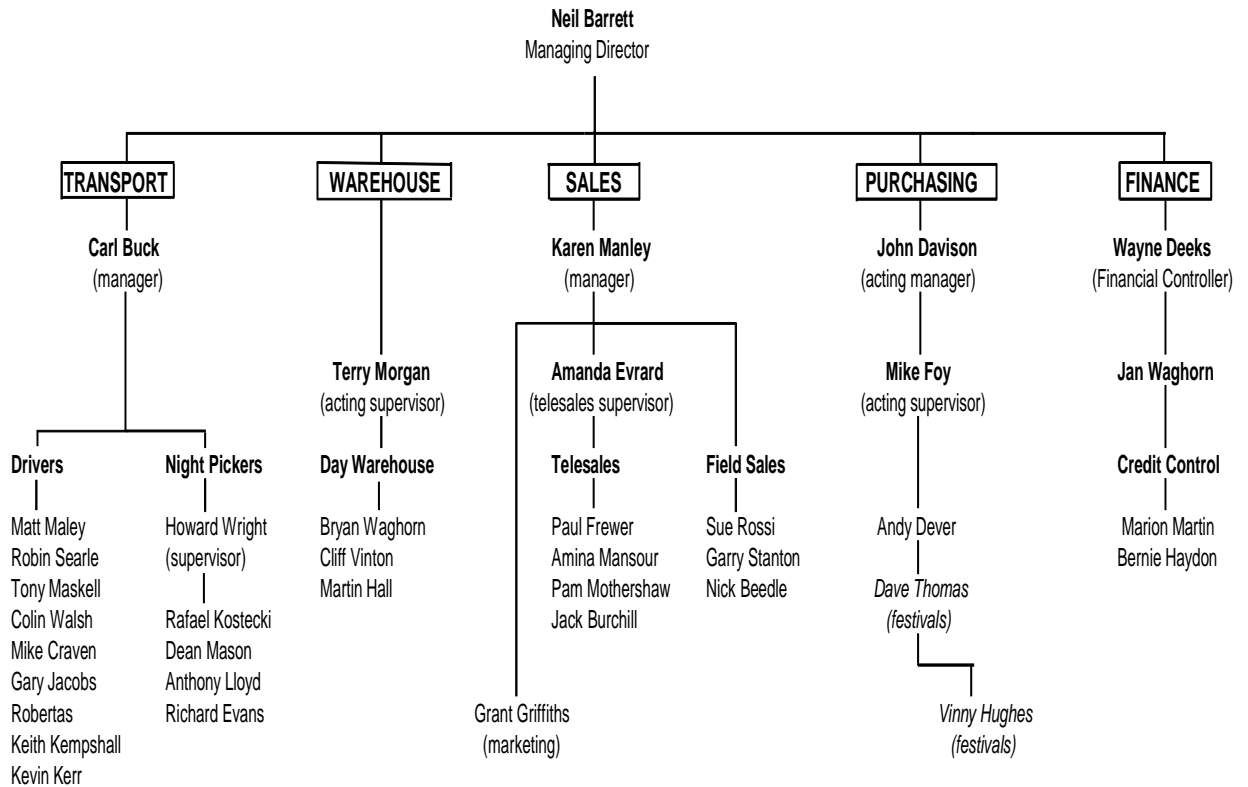
## Anexo I: Datos Financieros

### BELFROST FOODS LIMITED CUENTA DE RESULTADOS 31 JULIO 2010

	<b>2010</b>	2009
	£	£
<b>INGRESOS</b>	<b>8.070.715</b>	7.563.123
Coste de ventas	<b>5.854.830</b>	5.422.800
	<hr/>	
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>2.215.885</b>	2.140.323
Costes de distribución	<b>1.268.225</b>	1.129.441
Gastos administrativos	<b>747.037</b>	770.705
	<hr/>	
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>200.623</b>	240.177
Gastos financieros y otros gastos similares	<b>8.919</b>	(69)
	<hr/>	
<b>BENEFICIO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>191.704</b>	240.246
(Antes de impuestos)		
Impuestos sobre el beneficio de actividades ordinarias	<b>54.368</b>	(9.758)
	<hr/>	
<b>BENEFICIO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>137.336</b>	250.004

## Anexo II: Estructura Organizacional

### GJ BELFROST - CHART OF PERSONNEL STRUCTURE AND REPORTING HIERARCHY - MAY 2010



Traducción

### GJ Belfrost – Organigrama y relaciones de subordinación MAY 2010

Neil Barrett Director ejecutivo							
Transporte		Almacén	Ventas			Compras	Finanzas
Carl Buck (director)			Karen Manley (director)			John Davidson (director)	Wayne Deeks (director financiero)
Choferes	Choferes turno noche	Terry Morgan (supervisor)		Amanda Evrard (supervisor o televentas)		Mike Foy (supervisor)	Jan Waghorn
Matt Maley Robin	Howard Right (supervisor)	Almacén de día		Televentas	Ventas	Andy Dever	

Searle	or)						
....	Rafael Kostecki Dean Mason ....	Bryan Waghom Cliff Vinton ....	Grant Griffiths (marketing)	Paul Frewer Amina Mansour ....	Sue Rossi Garry Stanton ....	Dave Thomas (festivals) Vinny Hughes (festivals)	Control de crédito Marion Martin Bernie Haydon

### Anexo III: Gamas de Productos Ofrecidos por GJ Belfrost

#### Productos Refrigerados

Productos lácteos – UHT
Raciones de leche y de crema de leche
Bacón refrigerado
Preparados de carne refrigerados
Huevos
Substitutos de mantequilla y productos para untar
Aceite – Mantequilla para cocinar
Mantequilla
Raciones de mantequilla, margarina y productos para untar
Grasas para cocinar y manteca
Nata y productos de nata
Nata non-láctea
Yogurt
Queso – trozos y lonchas
Queso – rallado
Queso – fresco
Queso – especialidades
Ensaladas refrigeradas
Rellenos refrigerados para sándwiches
Sopas - Fresh Redemption Foods

#### Productos de ultramarinos

Salsas – Botes grandes – Marcas	Verduras – Pasta en lata
Salsas - Heinz Sauce O Mat System	Verduras – latas, en general
Salsas - Bolsitas – Marcas	Encurtidos
Salsas – Bolsitas	Vinagres
Salsas – Tomates	Sopas secas, tarina
Salsas -- Inglesa	Sopas secas, paquetes

Salsas -- Mayonesa	Sopas - Knorr Mono-Pack
Salsas – Barbacoa	Azúcar
Salsas - Mostaza	Azúcar bolsitas y barras
Salsas – Frutas	Edulcorante
Salsas – Worcester y otras	Confituras
Salsas – Crema para ensaladas, coctel de langostinos y Salsa Tártara	Confituras – Raciones
Salsas – Rábano picante y menta	Mermeladas
Salsas -- Soja	Fruta -Lata – Zumo
Vinagreta ensalada	Fruta - Lata – Sirope
Salsas - Relish y Chutney	Leche – en lata y en polvo
Salsas – Oriental	Cereales – Desayuno
Acompañantes – Oriental	Cereales - Bulk y Bag
Salsas - Italiana y Mediterránea	Cereales – Paquetes de raciones individuales
Salsas – Tradicional	Nueces y semillas – secas
Salsas – Americana	Frutos – secos
Acompañantes – Americanos	Natillas
Salsas – India	Sirope y melaza
Acompañantes – India	Rellenos para pasteles
Salsa Gravy	Postre – Paquetes
Bullón, Consomé y Bases	Postre – Barquillos para helados
Rellenos, Migas y Costras	Postre – Gelatina
Pescado – enlatado	Postre - Salsas para helados
Carnes – enlatadas	Postre – Salsas
Carne – Perritos calientes embolsados	Postre – Helados variados
Sal y Pimienta	Harina
Productos de patatas	Mezclas para hornear – Otros
Pasta – Seca	Mezclas para hornear – tartas y bizcochos
Legumbres – Arroz y cereales	Hornadas – Varios
Arroz	Hornadas – Esencias y aromas
Hierbas y condimentos Schwartz	Hornadas – Chocolates varios
Hierbas, condimentos y sazónadores	Hornadas – Bases para pasteles y tartas
Aceites – Especialidades	Galletas – venta al por menor
Aceites para cocinar	Galletas – paquetes para catering
Aceites para cocinar de larga duración	Galletas – paquetes aperitivo
Salsa para Pizza	Galletas – saladas
Verduras – Tomates en lata	
Verduras – Judías cocidas en lata	

## Aperitivos

Chips y Snacks	Refrescos – Agua con gas
Patatas chips – Walkers	Refrescos – Otros
Patatas chips, Frutos secos y aperitivos - Mezcla	Refrescos – Britvic
Confitería – Nestle	Refrescos – enlatados & embotellados
Confitería – Cadbury	Refrescos – Adultos
Confitería – Mars	Refrescos - Coca Cola
Confitería – Otros	Refrescos – Siropes a base de leche
Confitería – Barritas de cereales	Bebidas - Té al por mayor y catering
Confitería - Dinner Mints	Bebidas - Té especialidades
Refrescos - Child y otros	Bebidas – Café Instantáneo

Refrescos – Cordials	Bebidas – Café en barritas
Refrescos – Calypso	Bebidas – Café en grano, tostado
Refrescos - Fruit Juice	Bebidas – Chocolate
Refrescos – Agua	Bebidas – Otras
Refrescos – Agua con aromas	Bebidas - Non Alcohólicas para cocinar
Refrescos – Agua con gas y aromas	

#### Productos no alimentarios

Limpieza - Ecológicos	Limpieza – Cocina
Limpieza – Multiusos	Limpieza – Detergente liquido
Limpieza – Cocina	Desechables – Bolsas, Bolsas basura
Limpieza – Detergente liquido	Desechables – Servilletas
Limpieza – Lavavajillas	Desechables – Vasos y tapas
Limpieza - Bar & bodega	Desechables – Cubiertos
Limpieza – Lejía & Desinfectante	Desechables – envases
Limpieza – Detergente ropa	Desechables – envases biodegradables
Limpieza – Cuartos de baño	Desechables – Otros
Limpieza – Papel	Southern Fried Chicken Fast Food
Limpieza – Gamuzas y bayetas	
Limpieza - Fregonas y escobas	

#### Productos congelados

Hamburguesas	Raciones Individuales – Platos de carne de cerdo
Pan – Horneado (descongelar y servir)	Raciones Individuales – Platos vegetarianos
Bread – Bollos, panecillos y pan para perritos calientes	Pasteles tradicionales artesanales
Bread – Parcialmente horneado	Carne – adobada, marinada, etc.
Buffet - Cocinado	Carne – sin cocinar
Buffet - Fritos	Panini rellenos para microondas
Buffet – Para hornear	Productos para desayuno
Buffet – Gama de postres	Mozzarella y quesos para pizza
Galletas	Muffins
Crepes & tortitas	Platos preparados multi-ración
Postres – Tartas de queso	Budines, pasteles y bizcochos multi-ración
Postres – Clásicos & Especiales	Tortillas de huevo
Postres - Descongelar y servir	Platos de pasta
Postres – Tartas de frutas	Pasteles y tapas para tartas
Postres - Individuales	Tartas y pasteles horneados
Postres – Budín Individual Luxury	Tartas, pasteles y budines para hornear
Postres - Premium Continental	Bases para pizza
Postres – Budines Tradicionales (Individual)	Masa para pizza
Postres - Value Gateaux	Envases para pizza
Pescado - Tartas y raciones de pescado	Ingredientes Pizza - Pollo
Pescadería - Filetes	Ingredientes Pizza - Halal
Pescadería - Langostinos, camarones y mariscos	Ingredientes Pizza - Carne
Pescadería – Pescado ahumado	Ingredientes Pizza -- otros
Pescadería – Especialidades de pescado	Patatas - fritas
Pescadería – Especialidades de marisco	Patatas -especialidades
Filetes de pescado – sin piel y deshuesados	Pollería –productos cocinados

Filetes de pescado - Empanados - Natural Crumb	Pollería - productos sin cocinar
Fruta	Pavo
Batidos de frutas	Pollo -empanado, marinado etc.
Helados - Fischer Dairy	Quiches (horneados)
Helados – Fischer – raciones individuales	Pizzas
Helados - Haagen-Dazs	Arroz
Helados - Impulse	Salsas - preparadas
Helados - raciones individuales	Rollitos con salchichas
Helados - New Forest	Salchichas
Helados - Premium Swiss Movenpick All Natural	Entrantes
Helados - Sundries & Ice	Especialidades Tex-Mex
Helados - Value Soft Scoop and Sorbets	Verdura
Raciones individuales- Platos de ternera	Verduras - mixtos
Raciones individuales- Platos de pollo	Productos vegetarianos
Raciones individuales- Platos de pescado	Budines de Yorkshire horneados
Raciones individuales- Platos de cordero	