

Caso práctico: Gerber

Datos básicos:

- Empresa con 73 años de antigüedad y sede en Fremont (Michigan, EE.UU).
- Dedicada a la fabricación y venta de alimentos para bebés (165 productos).
- Apuesta por la calidad más que por el precio: "Recomendado por pediatras", etc.
- Abarca el 72% del mercado en los Estados Unidos, pero sólo el 3% del total de bebés del mundo son estadounidenses.
- La compañía pretende expandir su negocio tradicional, visto el poco éxito obtenido en otros sectores como las guarderías.
- Ha decidido centrarse en el mercado de Europa del Este para introducirse en él y utilizarlo como plataforma de entrada en Europa Occidental.

Polonia: sus razones para cerrar el trato

- Necesita el apoyo del FDI.
- Necesita atraer divisas fuertes.
- Tiene que enviar a la comunidad internacional señales de que está introduciendo reformas en su mercados, ya que se ha marcado el objetivo de entrar en la UE.
- Necesita generar exportaciones, y este proyecto le permitirá crear estímulos para el sector agrícola.

Gerber: sus razones para cerrar el trato

- Plataforma desde la que lanzar sus ventas en Francia y en otros países de Europa del Este.
- La ventaja de ser el primero en llegar: Heinz también busca oportunidades.
- El precio parece reducido (25 millones de dólares) en comparación con los 100 millones de dólares que habría que invertir en instalar la fábrica partiendo de cero.
- Mercado actual atractivo: tanto para Gerber como para Alima.
- Los sectores complementarios se hallan desarrollados: agricultura local, similar a Fremont y a los fabricantes de vidrio.
- Promesas del gobierno: exenciones fiscales, repatriación de beneficios, aranceles.
- La fábrica de Alima se halla en buen estado, los recursos tecnológicos son aceptables y la gestión es buena.
- Insumos baratos: mano de obra, productos agrícolas, etc.
- Excelentes oportunidades para mejorar la operación.
- El trato permitiría acelerar la entrada de Gerber en los mercados mencionados.

Riesgos

- Entorno inestable, dudas acerca de las reformas en el mercado.
- Derechos de propiedad privada: reclamaciones sobre inmuebles por anteriores programas de nacionalización.
- Sostenibilidad del sistema financiero.
- ¿Previsiones de inflación? ¿Presión social e inestabilidad?
- No existe un régimen FDI al que recurrir en caso de problemas.

15.224 Estados, mercados y competencia internacional

- Oposición por parte de la Iglesia y los sindicatos.
- Problemas logísticos (canales minoristas, distribución).
- Riesgos medioambientales.