

N y A:.....LU:.....Curso: 407

Se considera examen aprobado (cuatro ) si reúne 60 % de respuestas, completas y de contenidos correctos. Serán consideradas respuestas correctas si evidencian comprensión e integración de los conceptos desarrollados en el curso y de la bibliografía obligatoria. La interpretación forma parte de la evaluación y de su nota. Para obtener la totalidad del puntaje asignado en las preguntas a desarrollar se deberá contestar la misma totalmente conforme a lo contenidos de la cátedra. No está permitido consultar libros, cuadernos o apuntes durante el examen. Recuerde que la honestidad académica contribuye a su formación personal y si la infringe, recusará la materia y recibirá una sanción. Se deberán entregar las hojas, con respuestas o sin ellas, firmadas al pie. Verificar que en todas las hojas figuren los datos solicitados. Escribir con letra legible para facilitar la corrección. Tiempo máximo de examen 2,45 hs.

Respuestas a desarrollar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Evaluación.
No contesta														
Rechazado														
Mínimo aceptable														
Bueno														
Muy bueno														

### CASO Gerber Products Co

#### Historia

En Fremont, Michigan, la Sra. Gerber se enfrentaba diariamente a la tarea de preparar la comida de su bebé.

Un domingo del verano de 1927 le hizo a su marido una pregunta que revolucionaría la alimentación infantil: "Si preparas puré de tomate en tu planta ¿porqué no preparas un puré de chícharo para nuestro bebé?". Esta idea inquietó a Dan Gerber, quien dedicó sus esfuerzos a desarrollarla.

Su hija Sally de 7 meses de edad, probó los primeros alimentos infantiles Gerber procesados comercialmente, después de ella, estos alimentos fueron probados por casi todos los bebés de Fremont, con la total aceptación de los padres y de la profesión médica.

Dan Gerber visualizó entonces la posibilidad de un negocio de alimentos infantiles que contribuyera a la nutrición infantil y fuera un producto práctico para las madres. Al mismo tiempo tomó una decisión que repercutiría en toda la industria y que hasta la fecha es la base de la política de la compañía.

En 1928 inició su plan de comercializar a nivel nacional las primeras 5 variedades de alimentos infantiles con la marca Gerber: chícharos, ciruelas, zanahorias, espinacas y sopa de vegetales. El envase era en lata, la etiqueta estaba diseñada con dibujos de animales y cubos infantiles con las letras A, B, C, en colores azul oscuro, azul pastel y blanco.

Ese mismo año se solicitaron ideas para tener un logotipo que identificara la marca y atrajera la atención de las madres. Entre muchas proposiciones que se recibieron, la artista Dorothy Hope Smith presentó un bosquejo inconcluso al carbón, para que se le indicara si el bebé era de la edad apropiada para posteriormente concluirlo.

El dibujo nunca se terminó; unánimemente se aceptó sin cambio alguno por su libertad de trazo, por la frescura y espontaneidad de su expresión. Así, a través de los ojos de la artista, en 1928 nació el bebé Gerber, sinónimo de alimento infantil en el mundo. No fue sino hasta 50 años más tarde que se reveló la identidad del bebé, era una vecina de la artista: Ann Turner.

Otra de las innovaciones importantes consistió en contratar a la Doctora Lilian Stroms, famosa especialista en economía doméstica, con el grado de Doctora en Nutrición, para que bajo su dirección se instituyeran los departamentos de Control de Calidad y Desarrollo de Nuevos Productos. Se implantó también un programa educacional, único en su género, diseñado para ayudar a las jóvenes madres en los problemas de la nutrición de sus bebés.

Desde sus inicios, la compañía mantiene la política de realizar investigaciones sobre la nutrición infantil. A lo largo de más de 70 años se han invertido fuertes recursos en investigación a través del Centro de Investigación y Desarrollo. Actualmente es el complejo industrial más grande en Estados Unidos dedicado exclusivamente a la nutrición infantil. Actualmente Gerber EUA incluye más de 180 variedades de alimentos y una línea completa de artículos para el cuidado infantil, siendo actualmente líder en su ramo. Logra prolongar el período de alto crecimiento incorporando marcas, aumentando el costo de cambio de producto, etc.

Firma:.....

N y A: ..... LU: ..... Curso: 407

### Situación general

La compañía Gerber Products Co. es una empresa con más de 80 años de antigüedad y sede en Fremont (Michigan, EE.UU), dedicada a la fabricación y venta de alimentos para bebés (180 productos) apostando a la calidad más que al precio, que tiene una participación del 72% del mercado en los Estados Unidos, sin embargo alrededor del 95% de los bebés nacidos en el mundo nacen fuera de Estados Unidos. *MA NO FUEDE CRECER*

Pretende expandir su negocio tradicional en un esfuerzo para crecer más allá de su nicho doméstico de alimentos para bebé, transformándose en global con distintos productos para el cuidado de los niños. Va a utilizar su marca para comercializar productos en tres categorías distintas: alimentos, productos para el cuidado del bebé y ropa.

Gerber no deja de tener en cuenta la ventaja de ser el primero en llegar. La principal competencia es Heinz.

También busca oportunidades. Marketing y Estrategia son auténtico motor de la organización, desarrolla continuamente análisis de mercados y pone en marcha nuevas estrategias de promoción y consolidación de sus marcas. Entre las muchas actividades que se realizan, se destacan la organización de los planes de formación y las diferentes acciones y encuentros con sus empleados. Desarrollan estrategias de crecimiento y productividad asegurando crear valor para el accionista con rentabilidad sostenible.

Una investigación de mercados demuestra que las madres de todo el globo reconocen y confían en Gerber.

Los alimentos para bebé de la compañía ya se venden en países sudamericanos, de Europa Occidental, Rusia, representando las ventas internacionales el 5% de las ventas totales de la compañía. Gerber introducirá la línea de alimentos para bebé en nuevos mercados internacionales para luego continuar con ropa y productos para el cuidado del bebé.

La compañía está evaluando trabajar, en un principio, los mercados de Nigeria, Angola y Sudáfrica en África y de Medio Oriente (Líbano, Emiratos Árabes y Arabia Saudita) por la alta natalidad y entendiendo que constituyen regiones intrínsecamente homogéneas.

Países	Censo	PBI/cápita (us\$)	Hijos x mujer
Emiratos Árabes	4.588.697 (2006)	37.292 (2007)	2,43
Arabia Saudita	27.000.000	15.481 (2007)	2,50
Líbano	4.200.000 (2008)	13.374	2,15
Sudáfrica	49.320.000	13.455 (2007)	2,16
Angola	12.799.293	3.558	6,05
Nigeria	148.283.240 (2008)	2.203	5,45

En Gerber se considera el marketing como algo fundamental, pues constantemente se lanzan nuevos productos que es necesario dar a conocer. La empresa ha establecido la figura del director de marketing internacional como un instrumento de control de las ventas en los distintos países en que actúa y depende de la dirección general colaborando con las direcciones de las unidades estratégicas de negocio con que cuenta la empresa.

### Proceso productivo

En política de producto Gerber esta comprometida con la más alta calidad, para ofrecer productos que satisfagan las necesidades nutrimentales de los consumidores. Por tal motivo, el proceso de elaboración es llevado a cabo con responsabilidad y el más estricto control de calidad, para proporcionar productos sanos y totalmente seguros. Asignan importancia a la inversión en investigación y desarrollo de productos y de procesos, como también el cuidado del ambiente. La calidad de los productos Gerber comienza por la selección de los proveedores de materias primas. En el caso de los

Firma: .....

N y A.: ..... LU: ..... Curso: 407

productos elaborados con frutas y vegetales, existe un grupo de personas especializadas que visitan a los agricultores en sus huertas y campos de cultivo, donde se verifica que las características sensoriales (sabor, color, olor, tamaño y consistencia) de la fruta y los vegetales sean las adecuadas, además de cerciorarse de que estén libres de plagas.

Los departamentos de Control de Calidad y Compras, trabajan en conjunto para orientar y apoyar a los agricultores en el manejo de cultivos, métodos de siembra, sistemas de riego, control de plagas y técnicas de cosecha, así como fomentar las buenas prácticas en el manejo de las frutas y verduras.

Una vez que las frutas y verduras han sido autorizadas por el departamento de Control de Calidad, éstas son ingresadas a la planta donde se almacenan en enormes cámaras de refrigeración. En el caso de que a la planta lleguen vegetales que no hayan alcanzado su madurez, estos se envían a cámaras de maduración donde permanecen hasta alcanzar su punto óptimo y puedan utilizarse.

Otra forma de adquirir la fruta es en forma de purés, los cuales llegan a la planta envasados asépticamente, es decir, la fruta ha sido sometida a un proceso de esterilización comercial donde se eliminan todos los microorganismos que puedan causar algún daño a la salud o al producto y que son capaces de reproducirse bajo condiciones normales a temperatura ambiente durante su almacenaje y distribución. Además, la carne que se utiliza proviene de animales sanos y en buenas condiciones, con lo que se asegura la calidad de la misma para elaborar nuestros productos. A la planta llega lo que se conoce como "carne magra" es decir, con un bajo contenido en grasa. Se vigilan y controlan las condiciones sanitarias y el uso de buenas prácticas de higiene y salud. Así mismo, se tienen otros ingredientes como azúcar, harinas, vitaminas, minerales, etc. los cuales son debidamente inspeccionados por Gerber para verificar que cumplen con los índices de calidad deseados.

### Conservación

La conservación, varía de acuerdo al alimento. La fecha marcada que viene encima de la tapa de cada producto indica el tiempo óptimo de vida del alimento, es decir, hasta esa fecha conserva todos sus nutrientes y el bebé lo puede comer. Después de esa fecha el alimento Gerber no se descompone si está herméticamente cerrado y conserva el vacío, pero ya no se recomienda consumirlo porque pierde sus propiedades nutritivas y su sabor. La duración de las latas de cereales luego de abiertas duran aproximadamente un mes, procurando cerrarla inmediatamente después de servir y colocando la lata en un lugar seco en la despensa. Los cereales se pueden ranciar si hay humedad. Abiertos en el refrigerador todas las papillas y los jugos duran 48 horas. Si el bebé no se va a terminar el frasco, se separa la porción que vaya a tomar en ese momento a un plato y el resto se guarda en el refrigerador sin que tenga contacto con la saliva del bebé.

Se pide responder:

- 1) Qué estrategia de internacionalización, Ud. le sugeriría a Gerber a la hora de incursionar en mercados internacionales
- 2) En función de la estrategia sugerida que tipo de adaptación en su estructura organizacional, controles y RR.HH. debiera implementar <sup>copio</sup>
- 3) En lo concerniente a recursos y capacidades, como debiera Gerber hacerse de los mismos conforme la estrategia sugerida
- 4) Para Ud. con relación a las estrategias de crecimiento empresarial, que estrategia le resultaría más conveniente a Gerber implementar y porque?
- 5) Le conviene adoptar outsourcing a esta compañía y porque
- 6) Qué tipo de empresa es Gerber desde el punto de vista de los ciclos? Y cuales son las medidas de corto y mediano plazo que le convendría adoptar en función de este ciclo
- 7) Qué tipo de líderes deberían hacerse cargo del proceso de internacionalización de Gerber

Firma: .....

## Caro Gerben

① Imaginaria internacional en mercados internacionales a través de una estrategia de localización o multidomésticos ya que dicha estrategia permite tener mercados con una alta respuesta local. La empresa ~~está~~ con esta estrategia se adapta en cada localidad para lograr la adaptación que requiere el producto, esta ~~parece~~ ~~compra~~ puede ser el más apropiado para los mercados meta que propone Gerben (África y Europa Media) ya que ~~el~~ son mercados con culturas ~~no~~ diametralmente opuestas a la estadounidense. Además Gerben considera poco importante el precio por la que su negocio estaría dispuesto a negociar de la inversión que requiere esta estrategia.

② Estructura organizacional - en base a la estrategia elegida decidimos una estructura x área geográfica.

**RETH** control de calidad = me importa que nadie de mp (marketing) ~~entienda~~ ~~propia~~, etc) mire que mira estándares de calidad porque es importante, porque me me sirve producir todo en un lugar por las características de cada mercado y su geografía.

→ Para hacer una división global de EMI debe ser global tener estructura de mejor nivel controla un ejecutivo del país.

③ Recursos y capacidades =

✓ Asociar con una empresa local = me da acceso la calidad y obtengo beneficios de manera y conocimientos locales.

• Comprar una planta nueva.

• Tener una planta es cuando la empresa tiene tiempo.

#### 4) Crecimiento empresarial

- México: NAFTA, impulso por capital, tecnología, multiculturas
- Brasil = por inmigración
- Sudamérica = veía el más aceptable de los frecuentes.
- Medio oriente = veía por una apertura mayor, por mercados limitados, por dificultades de abastecimiento.

⑤ Outsourcing → no en la producción pero si en otras funciones como distribución, I & D, control de calidad

⑥ crisis → flexibiliza estándares (no se guían en una temperatura → la flexibilidad veía las cosas diferentes de la empresa pero hay un mayor control de ~~precios~~ costes, que actúan en constantemente)

⑦ flexibil orientación → no para un stop por encontrar un requisito de gestión a un mínimo objetivo  
• flexibil capacidades → empresa, no para govern general en el futuro. Se lleva al general local a la com control para govern con la cultura propia de la empresa para que luego sea el mismo el que le transmite al resto de los líderes del nuevo mercado que se está abriendo.

Si bien la sociedad Inditex no se constituye hasta el año 1985, su origen está vinculado al inicio de la actividad empresarial de su presidente, Amancio Ortega Gaona, en la década de los sesenta. Inicialmente, esta actividad estuvo centrada en la fabricación de prendas de moda, hasta que, en 1975, abrió sus puertas al público la primera tienda de la cadena Zara en A Coruña.

En sus primeros años de vida, Zara llevó a cabo una expansión inicial dentro del mercado nacional extendiendo su actividad con un esquema de «mancha de aceite». Así, tras la apertura de tiendas en diferentes ciudades gallegas (A Coruña, Vigo, Lugo, Santiago, Ourense...) entre 1975 y 1980, en los primeros años ochenta sus establecimientos fueron llegando progresivamente a puntos más alejados, primero del área noroccidental de la península y más tarde del resto. Entre 1983 y 1986 se abrieron

las primeras tiendas en las principales ciudades españolas (Valladolid, Zaragoza, Barcelona, Sevilla, Valencia, Madrid, Bilbao y Málaga).

En diciembre de 1988 se produjo la primera apertura internacional, en concreto en la ciudad portuguesa de Oporto, cuando Zara había superado ya el número de 60 tiendas en España. A ésta siguen, en 1989 y 1990 respectivamente, las aperturas en Nueva York y París, que suponen una inflexión significativa en el proceso de expansión. En ambos casos se trata, además de dar los primeros pasos en dos importantes mercados internacionales, de obtener también un retorno en términos de imagen, al situar a Zara en dos de las capitales mundiales de la moda.

A lo largo de la década de los noventa, Zara va implantándose progresivamente en un número creciente de países, hasta alcanzar 36 en la actualidad. Como consecuencia de la incorporación de nuevas cadenas al grupo, en unos casos por adquisición (Massimo Dutti en 1991 y Stradivarius en 1999) y en otros por creación (Pull & Bear en 1991, Bershka en 1998 y Oysho en 2001), con sus propios planes de internacionalización, el número de países en los que está presente el grupo Inditex se eleva. Los nuevos formatos incorporados al grupo a lo largo de los últimos diez años comparten el mismo enfoque internacional de Zara. De hecho, ésta es una de sus características básicas.

Como consecuencia de ello, todos han crecido simultáneamente en España y en otros países. En la mayoría de los casos, Zara ha sido la primera cadena en llegar a los nuevos países, acumulando experiencia que ha facilitado la implantación posterior del resto de los conceptos. Esta experiencia acumulada ha permitido también que la expansión internacional se haya acelerado en las cadenas cuya creación es más reciente

### **Presencia internacional**

#### **Europa**

España es el mercado en el que la compañía ha iniciado su actividad y el más importante en cuanto a cifra de ventas. Sin embargo, desde el ejercicio 2000 la cifra de ventas a nivel internacional supera a la nacional. Todas nuestras cadenas tienen tiendas en España, y en total son 776 los establecimientos con los que hoy cuenta Inditex en nuestro país. No obstante, la cuota de mercado no supera el 5 por 100, lo que permite apuntar que siguen existiendo posibilidades de crecimiento en el mercado español donde la compañía seguirá abriendo tiendas de todas sus cadenas en los próximos años.

La expansión a nivel internacional de la compañía se iniciaba con la apertura de un establecimiento en Oporto. Hoy en Portugal contamos con casi 150 tiendas de las seis cadenas del grupo lo que transforma a la Península Ibérica en el principal foco de

actividad del grupo Inditex tanto en lo que a número de tiendas como a cifra de ventas se refiere.

Francia, Bélgica y Grecia se encuentran entre los primeros mercados internacionales a los que llegó el grupo Inditex y son los tres países europeos en los que la compañía cuenta con una presencia más importante en cuanto a número de tiendas fuera de la Península Ibérica. La primera apertura en estos países se produjo en París en 1990. La aceptación de nuestro modelo de negocio en Francia supuso un respaldo para la compañía, ya que era la primera apertura internacional en un mercado en el que el sector moda tiene una especial relevancia. Hoy las tiendas en Francia alcanzan las 69, todas ellas de Zara, excepto una de la cadena Stradivarius. Está prevista la próxima entrada en este mercado de la cadena Massimo Dutti. En los casos de Bélgica y Grecia el número de tiendas responde a la estrategia multicadena de la compañía, ya que ambos países cuentan con la presencia de tiendas de varias cadenas del grupo. En Bélgica están presentes Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti y Oysho, con un total de 28 tiendas. En Grecia tiene presencia, además de las mencionadas, la cadena Bershka, y el número de tiendas en el mercado griego alcanza los 30 establecimientos. En ambos casos, la estrategia de entrada fue la que la compañía emplea en la mayoría de las ocasiones, en la que Zara fue el primero de nuestros formatos comerciales en establecerse y el resto de nuestras cadenas pueden hacerlo gradualmente aprovechándose de su experiencia.

Alemania, Reino Unido e Italia son los tres grandes mercados europeos en los que el grupo Inditex ha iniciado su presencia recientemente. Por sus características, en el mercado alemán se ha optado por la fórmula de joint venture, que está permitiendo una rápida expansión de nuestras tiendas. En el Reino Unido la implantación se ha hecho de forma directa a través de nuestra filial Zara UK, y por el momento Zara es la única cadena del grupo con presencia en este mercado.

La entrada más reciente se está realizando en Italia, Zara ha abierto una sucursal en Milán en Milán. La entrada en el mercado italiano se está haciendo de la mano del Gruppo Percassi y esperamos que en los próximos años se continúe y afiance nuestra presencia en un mercado europeo de primera magnitud.

Países Bajos, Dinamarca y Austria son tres importantes mercados en los que la presencia de tiendas del grupo Inditex se ha producido recientemente y donde las expectativas apuntan a continuar la expansión.

Suecia, Irlanda y Noruega son ejemplos de países europeos en los que la llegada del grupo Inditex no se ha realizado a través de la cadena Zara. En Suecia y Noruega existen tiendas de Massimo Dutti, y en Irlanda de Pull & Bear.

#### **Continente americano**

Estados Unidos fue uno de los países con los que Zara iniciaba el salto al mercado internacional. Actualmente existen ocho tiendas Zara situadas en Nueva York y Miami. También destacable es la más reciente entrada en Canadá donde, desde 1999, se han abierto cuatro establecimientos de la cadena Zara. En el resto de los mercados en los que estamos presentes tienen una especial significación México y Venezuela. En el primer caso nuestra presencia se eleva a 54 tiendas de cuatro de las cadenas, y en breve está prevista la entrada de Oysho con varias aperturas.

#### **Oriente Medio y Japón**

La expansión en estos mercados tuvo su fecha de inicio en el año 1997 cuando realizamos las primeras aperturas en Japón e Israel. Posteriormente entraríamos en Líbano, Kuwait, Emiratos Árabes, Jordania o Bahrein. En el caso de Japón la entrada se hizo mediante una joint venture Bigi y actualmente Zara cuenta con cinco establecimientos. En las aperturas de Oriente Medio se optó en la mayoría de los casos por la fórmula de la franquicia, ya que las condiciones de los mercados locales así lo aconsejaban.

1. ¿Qué modelo de internacionalización ha seguido la compañía? Globalista.
2. Que estrategia de internacionalización será adecuada emplear por la misma para actuar eficazmente en su expansión internacional: internacional, multinacional, global o transnacional?  
Explicar Transformarse en global.
3. En función de la estrategia recomendada cual es la estructura que ud. le aconseja adoptar. Fundamente
4. Que formas de internacionalización le aconsejaría en cada región geográfica (ej. joint ventures, exportaciones directa, etc)
5. Que tipo de industria es la textil. Explicar (ciclo rápido, ciclo lento) standar
6. ¿Conceptualmente qué características presentan habitualmente las decisiones y acciones empresarias en la etapa de la respuesta a la pregunta anterior? Explicar Power Point ind. ciclo rápido
7. Se pide exponer, explicar que recursos / capacidades explican la ambigüedad causal de la empresa Explicar. Uro
8. Que tipo de controles aplicaría a la empresa varios
9. Si ud. tuviera que aconsejar a la Junta Directiva respecto a como continuar creciendo (diversificación por productos o geográfica) que le diría. Fundamente
10. Que problemas podría anticiparle a la Junta Directiva respecto al proceso de internacionalización aconsejado. Fundamente la respuesta. Arme un mini plan de contingencia en función a pregunta 2



① Modelo Upside → gradualista.  
se empieza por un mercado nacional, se extiende por sus alrededores y así hasta expandirse hacia allá de muy alta densidad.

② Zere a este momento en una empresa internacional. En el momento nido fabricaban en España.

¿Hacia dónde va? - transnacional de decoración ya que primer tiempo que en global.

- Multilocalización: este modelo no es acorde, ya que no miro al consumidor, no fuere instalar fabricas cerca al consumidor para aceptar mi producto.

- Global: no producto mirando al consumidor. Producto estándar. En todo lado vendiendo lo mismo.

③ Soy una empresa int. → organismo clásico  
⊕ áreas comerciales externas.

- Empresa global → organismo "división global por producto".

(nommen U.10) → por estrategia qué estructura me conviene.

④ ¿Cómo mejorar?

mercado latinoamericano: Zona libre bien antes del mercado,  
no ha logrado expandirse (saturar el mercado).

- franquicia
- tercerizar la producción.

mercado USA: abastecerla ~~para~~ la producción.  
pero producirse en México.

- tratado NAFTA.
- ⊕ barato mano de obra.

mercado chino: Joint Venture

- ↳ debe (obligatoriamente) tener un socio local y producir en China.

USA China como plataforma para el resto de Asia.

mercado Medio Oriente: franquicia.

- ↳ consumidores sofisticados
- ↳ mercados pequeños.
- ↳ Marketing.

⑤ Industria de ciclo rápido → los productores rápidamente se extinguen.

⑥ ¿qué hacer que perdura?

Confiar a la producción para cada artículo y de qué calidad.

• Especial hincapié en la logística (para así poder abaratar al cliente).

- Me es dado rápido, lento y estandarizado - tiene que ir con el ciclo de vida del producto, y con las barreras de entrada!

• Distribución, precio, margen

③ Produce mucha rotación: mucha inversión en diseño - mucha inversión en publicidad - mucha inversión en locación (buena ubicación) - mucha tecnología (manejo stock - muchas temporadas -  
Recurso de innovación - recurso humano → Dirección (CEO).  
Bisñateses. - Capacidad intangible: marca (hipervaluada).

③ Controlar:

• No tiene control personal. Si bien se tiene muy un jefe, la empresa es tan grande que va a dejar de existir.

• Control burocrático: Tengo que tener un manual de como se hace cada cosa y no a medida.

• Los responsables de las tiendas tienen un sueldo variable =  
gasto + control por rendimiento -  
oponente de tiendas y de producto.

④. Temará hoy muchos mercados internacionales para unificar. En lo que va iría y había una diversificación geográfica. + recomendación de un poco de fuerza a los otros líneas que para sobrevivir los activistas/  
un mantenimiento global. No tan personal porque no puede adoptar sus características.

manera que no son tan fuertes.

(10). Centralización de poder.  
↓  
para a  
descentralización.

Empiezan a armar equipos (memorias) para poder delegar tareas.

\* Va a empezar a entrar la figura de un gerente general.

→ tal vez es más fácil para el mundo nuevo.

• Problemas:

Control → tendría que armar una formidable fuente de control en el proceso de delegación.

———— VVVV ————

Dirección 2 horas.

tips:

- No se tiene que contar lo que está escrito, ya está escrito.