

## Actividad Individual – Guía de Análisis de Caso – Clave de Corrección

Las siguientes son las claves de corrección para las respuestas a las consignas del ejercicio.

Responda las siguientes preguntas a fin de analizar el caso según lo pautado en la “Guía para el Estudio de Casos”, disponible en la pantalla principal de la Maestría:

### Paso 1: Reconocimiento Inicial

1.1. Describa en qué consiste el Grupo Metro, incluyendo:

- La descripción general del Grupo Metro
- La descripción general de la compañía Metro C&C
- La descripción general del Modelo Metro C&C

### Clave de corrección:

Metro Group era el mayor grupo comercial y de ventas minoristas de Alemania y un importante operador internacional, con planes continuos de una sustancial expansión a nivel internacional.

Metro AG, particularmente, era la compañía tenedora de Metro Group y se convirtió en una de las 20 compañías más importantes de la bolsa de valores de Alemania.

Metro Group estaba organizado en cuatro unidades Comerciales. Una de ellas era Metro C&C.

Metro C&C ofrecía productos de gran calidad, orientados exclusivamente a instituciones y clientes comerciales, principalmente pequeñas y medianas empresas.

Los asesores de clientes de Metro realizaban encuestas regulares para evaluar las posibles nuevas necesidades.

Los modelos de tiendas de Metro C&C eran generalmente Junior pequeñas.

Metro adecuó la variedad de cada tienda al mercado local y buscó orientar aproximadamente el 90% de sus existencias al nivel local.

La infraestructura de distribución de Metro ayudó a desarrollar una cadena de suministro eficiente para acotar la brecha entre la demanda urbana y el suministro rural.

Metro C&C trabajó en conjunto con Metro Group Buying, la subsidiaria del grupo Metro que funcionaba como entidad central de adquisiciones del grupo (negociaciones de tratos, la promoción de ventas y las actividades de comercialización...). Esta situación facilitó la adquisición de productos que se consumían en todo el mundo (papas fritas, papel higiénico...).

Metro C&C era frecuentemente el primer vendedor mayorista extranjero de C&C en ingresar al mercado de cualquier país.

La compañía se expandió a 26 países más en 2006, en especial en mercado emergentes.

## **Paso 2: Identificación de los problemas**

2.1. ¿Qué problemas identificó?

### **Clave de corrección:**

En **Rusia**, los problemas se podían resolver rápidamente. En India, todo podía cambiar rápidamente. Encontrar un sitio para instalar una tienda en India lleva, como mínimo, dos años, pero lleva un año en Rusia, China y Vietnam.

Los Gerentes de Metro necesitan tener cualidades que sean diferentes a la de los Gerentes Senior de otras compañías multinacionales.

En India, el fuerte crecimiento, la migración urbana, los estándares de vida más elevados, la occidentalización de algunas prácticas y hábitos y un aumento del 34% en el gasto del consumidor, entre 2001 y 2005, fueron los cambios positivos para compañías como Metro.

En **India**, el gobierno central supervisaba la inversión extranjera directa, mientras que los gobiernos estatales tenían control único sobre las áreas, incluso la comercialización agrícola.

Para fines del 2000, India permitió el establecimiento de complejos Cash & Carry de última generación para productos alimenticios y no alimenticios en ubicaciones urbanas.

Metro se podía abastecer de productos a nivel local. Los comerciantes locales, preocupados por los negocios, acudieron en masa a la protesta por la incursión de Metro en la India.

## **Paso 3: Análisis del caso**

3.1. ¿Cuáles han sido las ventajas competitivas clave de MCC para incursionar en mercados emergentes?

### **Clave de corrección:**

El alumno podría comenzar indicando qué sucedió con la estrategia de entrada a India. Algunas ventajas que podría mencionar son las siguientes:

- El contexto de la India permitió que MCC disponga de su propia operación sin necesidad de buscar un *partner (Joint Venture)*.
- Conocimiento del mercado al tener contacto directo con su consumidor.
- Control de su operación.
- Propuesta de valor direccionada a los pequeños negocios para que ellos pudieran crecer al garantizarles el stock y la reducción de los costos de abastecimiento

- Modelo de Negocio *Business-to-Business* (Mayorista)

3.2. ¿Qué papel desempeña el contexto institucional en los esfuerzos de MCC para demostrar la propuesta de valor de su formato de venta exclusivamente al por mayor? ¿Cómo esto influye en la posibilidad de establecerse como una empresa aceptada en India?

**Clave de corrección:**

- En India, el gobierno central supervisaba la inversión extranjera directa, mientras que los gobiernos estatales tenían control único sobre las áreas, incluso la comercialización agrícola.
- Para fines del 2000, India permitió el establecimiento de complejos Cash & Carry de última generación para productos alimenticios y no alimenticios en ubicaciones urbanas.
- Los comerciantes locales, preocupados por los negocios, acudieron en masa a la protesta por la incursión de Metro en la India.
- Los Gerentes de Metro C&C afirmaron que la experiencia inicial mostraba que el mercado aceptaba el concepto de C&C.

**Paso 4: Plan de acción**

4.1. ¿Cómo replantearía el enfoque de la expansión estratégica de MCC y las relaciones públicas en la India, de cara al futuro?

**Clave de corrección:**

El alumno podría orientar su respuesta hacia las ventajas y desventajas de focalizarse en una estrategia basada en geografía versus una más diversificada.

Sería útil que el alumno responda a las preguntas ¿Cuáles territorios son más permeables para una inversión extranjera directa?, ¿en cuáles podría contar con más *partnerships*? o bien, ¿qué tipo de *partners* serían los buscados?

También podrían abordar el tema del *management team*: ¿utilizaría nuevamente el modelo de managers expatriados, tal como sucedió en Rusia y China?

Podría indicar también la exploración de mercados verticales, tal como en Japón. Con respecto a su relación con el gobierno y la comunidad, el alumno podría orientar su respuesta sobre el desarrollo de ecosistemas en India por parte de MCC (utilizando capacitación en agricultura).