

Nombre: _____



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**EXAMEN FINAL
MERCADOS I & FUNDAMENTOS DE MARKETING
EAA 230A - EAA 2310**

Profesores

**HERNAN PALACIOS (sección 1)
CLAUDIO GUZMAN (sección 2)
FRANCISCO ROCCA (sección 3 – sección 5)
MARIA JESUS FERNANDEZ (sección 4)**

Ayudante coordinadora

JOSEFINA UGARTE

FECHA: 4 DE DICIEMBRE, 2023

NOMBRE: _____

SECCION: ____

INSTRUCCIONES:

La prueba cuenta con 100 puntos (+ 10 puntos de bono) y usted cuenta con 120 minutos para contestarla

Lea atentamente la pregunta antes de responder

Responda únicamente lo que se está preguntando con letra legible y clara

Sí puede usar las contratapas para contestar

Debe escanear la totalidad de la prueba y subirla a Canvas (a su sección)

Nombre: _____

PARTE II (20 puntos)

LEGO, la reconocida marca danesa mundialmente famosa por sus icónicos bloques de construcción, ha consolidado su posición como una de las principales compañías de juguetes a nivel global, ocupando el destacado tercer lugar en el ranking de jugueterías a partir de 2021.

La historia del Grupo LEGO se remonta a 1949, cuando comenzaron a fabricar los ladrillos de juguete entrelazados que se han convertido en un fenómeno cultural. Desde entonces, la marca ha evolucionado, expandiendo su oferta más allá de los bloques de construcción para incluir películas, juegos, concursos y hasta ocho parques de atracciones Legoland.



El lema del Grupo LEGO, "sólo lo mejor es suficientemente bueno", creado en 1936, sigue siendo una guía fundamental para la empresa. Este principio impulsa a los empleados a mantener altos estándares de calidad, una creencia arraigada en la esencia misma de la marca.



LEGO ha trascendido su papel como un simple fabricante de juguetes para convertirse en una marca icónica que abarca décadas. Su expansión estratégica incluye la creación de sets para adultos, reconociendo el creciente interés de los aficionados más avanzados. Estos sets presentan diseños sofisticados, basados en temáticas que van desde la arquitectura y vehículos históricos hasta películas y propuestas de la comunidad LEGO Ideas.

La propuesta de LEGO para adultos no solo se trata de construir, sino de brindar momentos de calidad. Con sets de alta gama diseñados específicamente para adultos, la marca invita a desconectar, salir de la rutina y sumergirse en la pasión por las maravillas del mundo, el cine, las misiones espaciales, la cultura pop, los autos de lujo o la arquitectura.

Así, LEGO se convierte en un espacio de relajación, un lugar donde dejar atrás el estrés diario, recargar energías y encontrar el ansiado estado de "fluir". Al ofrecer hermosas exhibiciones de decoración para el hogar, autos icónicos y referencias de la cultura pop, LEGO no solo proporciona productos, sino una invitación a experimentar la creatividad y la diversión sin límites.

En la reunión estratégica de fin de año, el jefe de marketing argumenta que para el año 2024 deben echar pie atrás con el crecimiento en el segmento de adultos, ya que existe un riesgo de confusión en el usuario, afectando el posicionamiento que tanto les ha costado construir. Por otro lado, el jefe comercial argumenta que es un mercado en crecimiento y esto se debe aprovechar.

Nombre: _____

Desde el punto de vista del marketing y la estrategia de posicionamiento, ¿está de acuerdo usted con el jefe comercial o con el jefe de marketing respecto a qué estrategia seguir para el año 2024? Justifique claramente su respuesta entregando cuatro argumentos que apoyen su decisión.

Respuesta:

La expansión de LEGO hacia el segmento de adultos puede estar respaldada por varias razones. Los alumnos pueden responder cuatro de las siguientes razones para estar a favor del jefe comercial.

Mercado en crecimiento: LEGO ha observado un crecimiento en la demanda de productos de construcción de alta calidad por parte de adultos. Al dirigirse a este segmento, la empresa puede aprovechar un mercado en expansión y satisfacer las necesidades específicas de los consumidores adultos que buscan desafíos más complejos y modelos detallados.

Reconocimiento de la marca: LEGO ya tiene un fuerte reconocimiento de marca y una base de consumidores leales. Al dirigirse a adultos, la empresa puede capitalizar la nostalgia de los consumidores que crecieron jugando con LEGO, ofreciéndoles la oportunidad de continuar disfrutando de la marca en su vida adulta.

Potencial para colaboraciones y licencias: Al dirigirse a adultos, LEGO puede explorar colaboraciones y licencias con marcas, artistas o franquicias que son particularmente populares entre este grupo demográfico. Esto podría resultar en sets temáticos únicos y atractivos que resuenen con los intereses de los adultos.

Incremento en el valor percibido: La introducción de sets más complejos y detallados para adultos puede elevar el valor percibido de la marca LEGO. Esto podría traducirse en precios más altos y márgenes de beneficio mejorados, ya que los consumidores pueden estar dispuestos a pagar más por productos que ofrecen una experiencia de construcción más avanzada.

Lealtad de marca: Participación en comunidades de aficionados: LEGO ha cultivado comunidades activas de fanáticos y constructores. La introducción de productos específicos para adultos puede fortalecer la participación en estas comunidades, donde los adultos pueden compartir sus creaciones y experiencias de construcción más avanzadas.

Los alumnos pueden estar a favor con el jefe de marketing, planteando alguno de los siguientes riesgos:

Percepción de la marca: Existe el riesgo de que la introducción de productos para adultos pueda cambiar la percepción de LEGO como una marca dirigida principalmente a niños. Los consumidores podrían asociar erróneamente la marca con un cambio de enfoque o perder la conexión emocional que LEGO tiene con la infancia.

Recepción del público objetivo: Puede haber desafíos para comprender y satisfacer las expectativas del público adulto. Si los productos para adultos no cumplen con las necesidades y expectativas de este grupo demográfico, la marca podría enfrentar críticas y una respuesta negativa.

Nombre: _____

Competencia en el mercado adulto: Ingresar al mercado de juguetes y sets para adultos implica competir con marcas que ya han establecido su presencia en este espacio. LEGO podría enfrentar desafíos para diferenciarse y destacar en un mercado donde otras marcas ya han capturado la atención del público adulto.

Conservar la esencia de LEGO: Mantener la esencia y los valores fundamentales de LEGO mientras se expande hacia el mercado adulto es crucial. Existe el riesgo de diluir la identidad de la marca si los productos para adultos no logran mantener la calidad, la creatividad y la diversión que son característicos de LEGO.

Cambio en la percepción de la calidad: Si los productos dirigidos a adultos no cumplen con los estándares de calidad esperados, la marca LEGO podría ver afectada su reputación en términos de excelencia y durabilidad, lo que podría tener consecuencias negativas en la lealtad del cliente.

Competencia interna: La introducción de sets para adultos podría generar una competencia interna, dividiendo la atención y los recursos de la empresa entre las líneas de productos para niños y para adultos. La gestión efectiva de esta diversificación es esencial para evitar posibles conflictos.

Reacciones de la comunidad LEGO existente: La comunidad de fanáticos de LEGO tiene expectativas y lealtad a la marca. Si la introducción de productos para adultos no se gestiona cuidadosamente, podría generar reacciones negativas entre los fanáticos tradicionales de LEGO, afectando la relación a largo plazo con esta comunidad.

Para mitigar estos riesgos, LEGO deberá realizar una investigación de mercado exhaustiva, comprender las necesidades de su audiencia adulta, mantener la coherencia de la marca y comunicar claramente sus intenciones para garantizar una transición exitosa hacia el mercado de adultos.

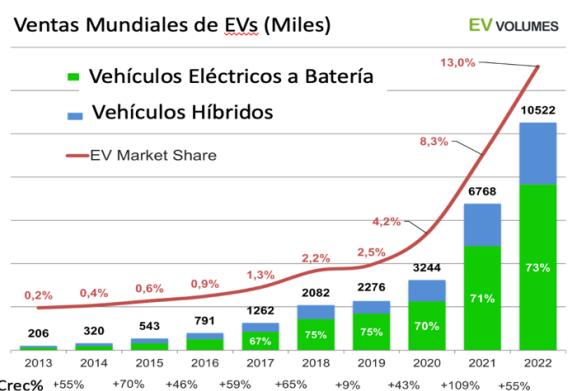
Nombre: _____

PARTE III (20 puntos)

Ha estallado una intensa guerra de precios en el mercado de automóviles eléctricos (EVs¹) más grande del mundo: China. En marzo 2023, la empresa conjunta en China de Volkswagen y Xpeng, recortó los precios de sus autos eléctricos ID.3 en un 18 %. Varios otros productores chinos, así como extranjeros, han hecho rebajas de hasta un 40% en los EV, así como en los tradicionales autos a combustión.

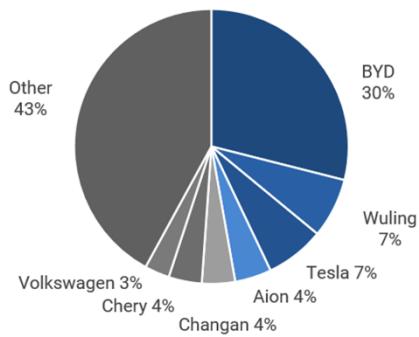
La gráfica N°1 muestra que el mercado mundial de EVs ha estado creciendo exponencialmente en los últimos años, liderado por Tesla y seguido cada vez más de cerca por fabricantes chinos como BYD. El año pasado se vendieron globalmente más de 10 millones de unidades, con un crecimiento del 55% respecto 2021, alcanzando un 13% de participación de las ventas totales de vehículos en el mundo. Uno de cada siete automóviles de pasajeros comprados en 2022 en todo el mundo, fue un EV. Esto se compara con uno de cada 70, solo cinco años antes.

Gráfica N°1



Gráfica N°2

Mercado Chino de EVs por Marca
(Part. Mercado 2022, excluye exportaciones desde China)



En China, existen hoy cerca de 100 productores de EVs con más de 300 modelos de autos, liderados por BYD, e incluye a algunas empresas extranjeras tales como muestra la Gráfica N°2, Volkswagen (3%) y Tesla (7%). Las ventas de vehículos eléctricos nuevos en China aumentaron un 82 % en 2022 en comparación con el año anterior. El país representó el 59% de las ventas mundiales de vehículos eléctricos el año pasado, consolidando su posición como el mercado de vehículos eléctricos más grande del mundo. China también

es el mayor productor de vehículos eléctricos del mundo, con el 64 % del volumen mundial. Según analistas, la gran cantidad de productores chinos se explica por los subsidios estatales de su Gobierno.

La gráfica N°3 muestra las ventas en unidades (con batería e híbridos) de EVs en China y las estimaciones para los próximos años. Las marcas chinas tienen una participación superior al 80% en su país. La capacidad anual China de producción de EVs ascendió a 5,7 millones de vehículos a fines de 2022, lo que significa la utilización del 58% de la capacidad instalada de las fábricas operativas de EVs en China. Las fábricas de EVs en construcción desde 2022, tendrán una capacidad total de producción de 10,5 millones de vehículos eléctricos, y se cree que la mayoría serán EVs. Una vez que todas estas fábricas estén operando, se espera que China alcance una capacidad de producción de 16 millones de EVs por

Gráfica N°3



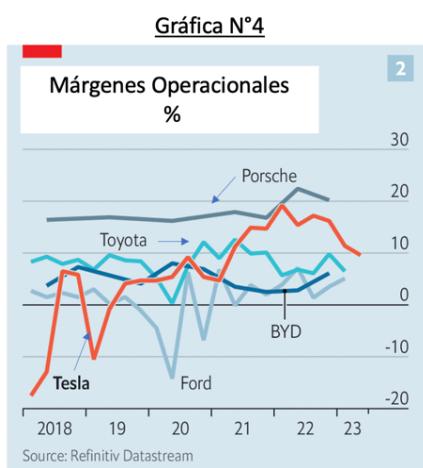
¹ EVs: Autos eléctricos incluye los híbridos (eléctricos + combustión) y los eléctricos 100% con batería

Nombre: _____

año. La alta tecnología de las plantas determinan que la estructura de costos de las empresas es principalmente fija. Este año 2023, se espera que las exportaciones totales de EV desde China al resto del mundo, lleguen a 1.3 millones de unidades.

Por muchos años, Tesla fue el productor de EVs más grande del mundo con Mega fábricas en USA, Alemania y China. En esta última fábrica, Tesla produce más del 50% del total mundial de su producción de EVs. Su producción total mundial en 2022 fue de 1,6 millones de EVs. Hoy, su liderazgo (50% de Participación en USA y 15% en Europa) está amenazado por empresas chinas como BYD, que en China tiene una participación de mercado del 30% y que, a diferencia de Tesla, es una empresa altamente integrada en su cadena de valor y produce gran parte de sus insumos y partes. BYD exporta a diversos países y espera tener plantes de fabricación en Europa para 2025. En Europa y Estados Unidos existen hoy barreras arancelarias para los autos fabricados en China y no acceden a los subsidios estatales a la compra, que los gobiernos occidentales ofrecen.

Desde los comienzos de la fabricación de EVs en 2008, Tesla ha tenido una ventaja de costos respecto de los autos a combustible y también del resto de productores de EVs, gracias a su simple tecnología de montaje, al reducido número de modelos (2 modelos representan más del 80% de su producción), y a que sus fábricas fueron diseñadas para EVs y no reconvertidas de plantas de autos a combustible. También ha influido que su inversión en publicidad es mínima y se basa en el boca-a-boca, así como usa un canal de venta directa, evitando los concesionarios. Esta ventaja de costos, sumada a su imagen premium y de calidad, le ha permitido tener márgenes porcentuales cercanos al 20%.



Sin embargo, el haber recientemente reaccionado a la guerra de precios en China, le ha llevado sus márgenes operacionales a cerca de la mitad en dicho país (ver Gráfica N°4). Bajo la presión de una competencia cada vez mayor y la incertidumbre económica en China, Tesla ha bajado sus precios en más de un 25% durante 2023 para bajar sus inventarios. El presidente ejecutivo de Tesla, Elon Musk, redobló dicha guerra de precios, señalando que la compañía priorizaría el crecimiento de las ventas más que las ganancias en una economía China débil y en un entorno de creciente competencia.

Zhu Jiangming, CEO de Leapmotor, comentó que es muy posible que un vehículo eléctrico promedio o de gama alta en China, se venda por alrededor de US\$7,000 en pocos años. Elon Musk, estima que el precio promedio de un automóvil eléctrico en China ya es significativamente más bajo que en el resto del mundo, alrededor de US\$ 35,000, en comparación con US\$ 60,000 en Europa y US\$ 70,000 en los Estados Unidos. En parte, esta diferencia se debe a significativos subsidios estatales Chinos a la compra de EVs producidos en China, que debieran terminarse este año.

William Li, director ejecutivo de Nio, una de las emergentes empresas chinas de vehículos eléctricos de alta gama, dijo que planeaba mantener a Nio fuera de la guerra de precios, a la que calificó de "poco saludable e insostenible".

Nombre: _____

- a) Considerando el mercado Chino de EVs, ¿debiera Tesla seguir en la guerra de precios y mantener sus rebajas y promociones de precios? Desarrolle y explique claramente los dos principales argumentos a favor de seguir la guerra de precios y los dos principales argumentos en contra. Justifique claramente su respuesta. **(10 puntos)**

Respuesta:

Se espera del alumno que analice la posición de TESLA y del mercado con info del enunciado. Tesla es el líder del mercado mundial, pero no del mercado chino (donde tiene 7% de participación). Tiene una ventaja de costos sobre la mayoría de los productores de EVs y su imagen de marca y diseño, le permite competir en la gama alta de autos (Por eso tenía márgenes cercanos al 20%). Sin embargo, en el mercado chino enfrenta a crecientes competidores como BYD que está integrado y que puede ir acortando la brecha de costos dada su alto volumen de producción (tiene el 30% del mercado y además exporta al resto del mundo).

Argumentos a favor de mantener la guerra de precios en China:

La caída en márgenes a la mitad de Tesla muestra un cambio en su situación. China es el mercado más grande del mundo para la venta de EVs y Tesla debe defender su posición.

Puede haber grandes economías de escala que productores como BYD están obteniendo. Tesla debe crecer en volumen y el mercado chino parece ser elástico al precio.

Si Tesla ha sido líder en costos por su tecnología, puede seguir innovando para mantener esa ventaja.

Permite que productores y marcas ineficientes en China salgan del mercado (¡hay más de 100!)

Si se eliminan los subsidios, se deberá ser muy eficiente para mantener precios bajos y ello requiere tener volumen de producción alto.

Argumentos en contra de seguir en la guerra de precios en China:

Puede dañar la imagen de marca en ese mercado, siendo uno de las pocas marcas occidentales, perdiendo su aspiracionalidad

Deteriora el estado de resultados al reducir los márgenes, dada una estructura relativamente fija de costos por la fabricación de autos

Puede escalar la guerra a los mercados occidentales, donde TESLA tiene una posición de líder, lo que causaría una caída aún más fuerte en Márgenes y en su imagen de marca. Difícil mantener una brecha de precios entre mercado chino y resto del mundo. Aún más si BYD empieza a fabricar en Europa.

La reducción continua de precios puede llevar a Tesla a reducir la calidad y funcionalidades que lo diferencia del resto, comoditizando el producto

Si la guerra de precios es prolongada, cambia negativamente la disposición a pagar del consumidor y fija un valor de referencia más bajo para los EVs.

- b) Señale y explique las cuatro ventajas más importantes para Tesla de iniciar una guerra de precios a nivel de los mercados occidentales más importantes como Estados Unidos y Europa. Justifique claramente su respuesta. **(10 puntos)**

- Aumento en los volúmenes de producción pueden llevar a ventajas aún mayores de costo a Tesla, que ya tiene una posición de líder en ventas y costos.
- Permite acelerar la difusión de los EVs en el mercado automotriz, lo que en una etapa de crecimiento acelerado (demostrado por las gráficas), el Líder de mercado se beneficia. La participación total de EVs podría acelerarse por sobre los 13% actuales a nivel.

Nombre: _____

- Consolidarse en occidente dónde los competidores son menos y existen barreras a la importación de autos chinos
- Desalentar a nuevos entrantes al mercado europeo y USA de EVs

Nombre: _____

PARTE BONO: PREGUNTAS CULTURA GENERAL (10 puntos)

A continuación, usted encontrará 10 preguntas de selección múltiple. Cada respuesta correcta vale 1 punto. Cada respuesta incorrecta vale -1 punto. Las respuestas omitidas no otorgan puntos. Existe sólo una respuesta correcta por cada pregunta.

1. Reino Unido prohíbe publicidad de reconocida marca de camionetas pick-up por “no tener responsabilidad ante la sociedad”. ¿De marca es la camioneta pick-up? (Fuente: Emol 24/11/23)
a. SsangYong
b. Ford
c. Toyota
d. Peugeot
e. Volkswagen

2. La Comisión Marfán entregó un insumo clave para el pacto fiscal. De acuerdo a esta Comisión, ¿a cuánto ascendería la recaudación por cada punto de crecimiento? (Fuente: Emol 25/11/23)
a. U\$270 millones
b. U\$370 millones
c. U\$470 millones
d. U\$570 millones
e. U\$670 millones

3. El jueves pasado comenzó a llevarse a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas por el Cambio Climático, COP28. ¿En qué país se está desarrollando? (Fuente: Emol 26/11/23)
a. Sudáfrica
b. Emiratos Arabes Unidos
c. Nueva Zelanda
d. China
e. Francia

4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es falsa? (Fuente: Emol 24/11/23)
a. Quiebras de empresas han saltado 18% siendo la construcción y el comercio las más afectadas
b. Desistimientos de compras de viviendas se disparan y tasas de créditos hipotecarios registran nuevo máximo en 14 años
c. Gremios del comercio piden cerrar el 17 de diciembre para evitar daños por posibles manifestaciones
d. De acuerdo al fallo GES las Isapres podrían sufrir mermas de hasta más de 20% en sus ingresos por ajuste de precios
e. De acuerdo a un estudio de la Cámara de Comercio un 14% piensa endeudarse para esta Navidad

5. ¿Qué país prohibió fumar en todas las playas, parques y bosques de manera de lograr una generación sin tabaco a partir de 2032? (Fuente: Emol 29/11/23)
a. Italia
b. España
c. Alemania
d. Inglaterra
e. Francia

Nombre: _____

6. ¿Cómo se llama el cofundador de OpenAI que fue despedido recontratado como director ejecutivo de la empresa en los últimos días? (Fuente: Emol 24/11/23)

- a. Bob Iger
- b. Sam Altam**
- c. Tim Cook
- d. Sundar Pichai
- e. Jan Koum

7. ¿A quién acusó WOM de aplicar “cultura mafiosa” para captar clientes? (Fuente: Emol 28/11/23)

- a. Claro**
- b. Entel
- c. VTR
- d. GTD
- e. Movistar

8. ¿En qué están invirtiendo los gigantes de las baterías amenazando a la industria del litio? (Fuente: Emol 27/11/23)

- a. hidrógeno verde
- b. azufre
- c. sodio**
- d. aluminio
- e. zinc

9. ¿Qué ciudad fue elegida para albergar la Expo Mundial 2030? (Fuente: Emol: 29/11/23)

- a. Roma
- b. Busan
- c. Montreal
- d. Riad**
- e. Shangai

10. ¿Qué empresa decidió pagar \$2,600 millones tras acuerdo con Sernac y Conadecus por la colusión de pollos? (Fuente: Emol 28/11/23)

- a. SMU**
- b. Agrosuper
- c. Cencosud
- d. Ariztía
- e. Walmart